

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO MULTILINGÜE EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**MODELO DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE BISUTERÍA
ARTESANAL DE LA EMPRESA ANDEAN COLLECTION PROMOVRIENDO
EL COMERCIO JUSTO**

DOMÉNICA PATRICIA RAMOS PEREZ

DIRECTOR: MBA JUAN CARLOS PIÑUELA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE
LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE
LOCAL Y GLOBAL**

QUITO, DICIEMBRE - 2022

DIRECTOR:

MBA. Juan Carlos Piñuela

INFORMANTES:

Mgtr. Paul Idrobo Davalo

Mgtr. Genoveva Zamora Moreta

DEDICATORIA

El presente proyecto se lo dedico a mis Padres Marco Ramos y Patricia Perez, quienes han sido esenciales en ésta etapa de mí vida, los mismos que me han brindado su apoyo incondicional y su sabio consejo. Sin importar la distancia, de igual manera me han brindado la mejor herencia, mi educación para desarrollarme como un ser humano de bien y de servicio, mi hermano David por su apoyo incondicional, mi abuela Abi que desde el cielo me protege en cada paso que doy para ser la mujer en la que me he convertido.

A todas las personas que me han brindado su apoyo y su consejo durante mí etapa universitaria.

Doménica Ramos

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por guíarme en cada paso y decisión que tomo para cumplir mis sueños

A mis padres que con su amor incondicional me han apoyado a cumplir mis sueños y mis metas impulsándome a llegar lejos.

A mi hermano quien con su amor me ha acompañado durante mi vida universitaria.

A mis amigos que me dio la universidad con quienes he compartido risas, consejos y horas de estudios, quienes jamás dudaron en darme la mano cuando la he necesitado.

Gracias a los docentes que me han apoyado con su tiempo, paciencia, y conocimiento que permitieron la elaboración del presente proyecto.

Doménica Ramos

CONTENIDO

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
CONTENIDO	v
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	x
OBJETIVO GENERAL	x
DISEÑO METODOLÓGICO	xi
1. LA EMPRESA Y EL COMERCIO JUSTO	1
1.1 La Empresa y su historia.....	1
1.2. Misión	3
1.3. Visión	4
1.4. Prácticas del comercio justo en Andean Collection	4
1.5. Análisis de la oferta de valor.....	6
1.5.1. Matriz CANVAS	7
1.6. Análisis PESTEL	9
1.7. Fuerzas de Porter	14
1.8. FODA	15
2 MARCO REFERENCIAL	17
2.1 Componentes del modelo de negocio	18
2.2. Mercado objetivo y segmento de clientes	20
2.3. Canales de distribución	22
2.4. Relacionamiento con el cliente	23
2.5. Métodos de investigación.....	23
3 DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO	24
3.1 Descripción del diseño del modelo de negocio	24
3.2. Planificación de la investigación	24

3.2.1. Levantamiento de información de campo	25
3.2.2 Desarrollo banco de preguntas.....	26
3.2.3. Levantamiento.....	27
3.3. Resultado	28
3.3.1. Análisis de datos	31
3.4. Propuesta de modelo de negocio	38
3.4.1. Estructura de costos.....	41
4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	44
4.1 Conclusiones	44
4.2 Recomendaciones.....	45
Bibliografía	46

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1: Relación la empresa con los principios WFTO	5
Tabla 2: Análisis PESTEL	13
Tabla 3: Análisis Hoteles	32
Tabla 4: Costo de venta de Collares a Hoteles por unidad	41
Tabla 5: Costos de venta de Collares	42
Tabla 6:Costo de venta de Aretes a Hoteles	42
Tabla 7: Costo de venta de aretes	43
Figura 1: Estructura Administrativa de la empresa Andean Collection	3
Figura 2: Diez Criterio de desarrollo del comercio justo.....	4
Figura 3: Modelo CANVAS de la situación actual de la empresa Fuente: Autora	9
Figura 4: Matriz FODA	16
Figura 5: Matriz CANVAS.....	19
Figura 6: Nacionalidades y edades de los extranjeros entrevistados	33
Figura 7: La cultura y su artesanía motivan al extranjero para visitar el país	33
Figura 8: Porcentaje de compras de artesanías	34
Figura 9: Conocimiento de la tagua como materia prima.....	34
Figura 10: Artesanías con mayor atractivo para extranjeros.	35
Figura 11: Interés en adquirir bisutería artesanal.....	35
Figura 12: Motivaciones para la compra de una bisutería artesanal.	36
Figura 13: Posibles precios de venta.....	37
Figura 14: Interés por la historia de producción de la bisutería.....	37
Figura 15: Modelo CANVAS Rediseñado	40
Figura 16: Repartición total de ventas	43

RESUMEN

El objetivo del presente proyecto es diseñar un modelo de negocio de comercialización de bisutería artesanal para la empresa Andean Collection, partiendo del análisis de la situación actual de la empresa, misma que está conformada en la actualidad por un único cliente, generando una oportunidad para expandirse a nuevos mercados.

En el primer capítulo se aborda la empresa a partir de prácticas de comercio justo, conociendo la historia, misión, visión, desde la adquisición de la materia prima, producción y venta del mismo. Analizando la oferta de valor, desarrollada a través de: CANVAS, PESTEL y PORTER, brindando así un escenario claro para la toma de decisiones relevantes para la elaboración del modelo de negocio.

En el segundo capítulo se abordan conceptos importantes e imprescindibles para la comprensión del tema como: la conceptualización del mercado objetivo y segmento de mercado, análisis de canales de distribución, relación con clientes y los distintos métodos que existen para el desarrollo de un modelo de negocio factible para el giro de la empresa en el mismo se conceptualiza los componentes para una correcta estructura del modelo de negocio.

Se propone un modelo de negocio a partir del levantamiento de información de campo, en el cual se plantea requerimientos fundamentales para un cambio dentro de la empresa.

ABSTRACT

The objective of this project is to design a business model for the commercialization of artisan jewelry for the Andean Collection company based on the analysis of the current situation of the company, which is currently made up of a single client, which generates dependence on it for decision-making, this is an opportunity to expand into new markets. The first chapter addresses the company from fair trade practices, knowing the history, mission, vision, from the acquisition of raw material, production and sale of the same. Analyzing the value offer, developed through: Matrix Canvas, PESTEL analysis and Porter's forces, thus providing a clear scenario for making relevant decisions for the development of the business model.

Then in the second chapter, important and essential concepts are addressed for the understanding of the subject, such as: the conceptualization of the target market and market segment, analysis of distribution channels, relationship with clients and the different methods that exist for the development of a feasible business model for the turn of the company in which the components for a correct structure of the business model are conceptualized.

Finally, a business model is proposed based on the collection of field information, in which fundamental requirements are raised for a change within the company.

INTRODUCCIÓN

Con el pasar del tiempo se ha evidenciado que la Bisutería es parte trascendental de las culturas Indígenas y tradiciones; en el año 2019 se crea la empresa Andean Collection enfocada en brindar distinción y prestigio a quienes portan la bisutería elaborada de manera artesanal, dejando en cada una de sus piezas un significado de identidad, apoyando a artesanas de Otavalo a mantener su tradicional elaboración y cultura así como también al desarrollo de las familias involucradas en el proyecto, cuidando la armonía y el equilibrio entre el hombre y la naturaleza con los materiales utilizados durante todo el proceso de elaboración y comercialización.

Atendiendo a la demanda, la empresa brinda una amplia gama de bisutería artesanal sostenible con el medio ambiente procurando que sea éste el valor agregado que genera diferenciación a todos los productos ofertados en el mercado, aplicando principios que abran el camino de una nueva filosofía empresarial.

Andean Collection actualmente se encuentra en mercado internacional mismo que ha tenido éxito, por lo tanto, se crea la necesidad de abrir puntos de venta nacionales creando alianzas estratégicas con similitudes en la propuesta de valor, de tal forma que permita que el cliente perciba que al comprar una pieza de la empresa se lleva una historia y experiencia.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de negocio para la comercialización de bisutería artesanal de la empresa Andean Collection promoviendo el comercio justo.

Objetivos específicos:

- Analizar la situación actual de la empresa Andean Collection y su oferta de valor.
- Analizar el mercado objetivo al que se desea ingresar y el interés del mismo.
- Diseñar un modelo de negocio para la comercialización de bisutería artesanal con enfoque en el comercio justo en la Provincia de Pichincha, Cantón San Miguel de los Bancos, Parroquia Mindo.

DISEÑO METODOLÓGICO

El presente proyecto de investigación tiene carácter de tipo descriptivo, exploratorio transversal y no experimental, mismo que se basara en la observación de la población de muestra, recopilación de datos necesarios para su análisis y descripción de los resultados obtenidos siendo un caso de tipo único, cualitativo.

Método de investigación

Se implementará el método de observación científica mediante el cual se podrá describir y explicar el comportamiento del mercado, por el cual se obtendrá un diagnóstico de la situación en la que se encuentra la empresa en la actualidad, que permitirá tomar decisiones acertadas durante la investigación.

Por medio de la aplicación del método deductivo podremos obtener conclusiones y validar los distintos argumentos que se obtengan de la situación empresarial, facilitando la aplicación de nuevas estrategias para su venta.

Técnica de recolección de datos

Fuentes Primarias:

La técnica de recolección de datos primarios se obtendrá por medio de fuentes personales de la organización, aplicando la técnica de entrevista a profundidad, con el fin de conocer la situación de la empresa. En relación con la fuente de clientes se obtendrá por medio de encuestas realizadas en Hoteles Lounge Parroquia de Mindo.

Fuentes Secundarias:

Las fuentes secundarias de recolección de información para el desarrollo del proyecto serán a través de libros, tesis, monografías, documentos de página web, publicaciones y todo material escrito y audiovisual que tenga relación con el tema.

Tipo de estudio

Se identifica que el tipo de estudio es de tipo descriptivo y transversal, la misma se basa en la observación de la población de muestra, recopilación de datos necesarios para su análisis y descripción de los resultados obtenidos, siendo un caso de tipo único, cualitativo.

1. LA EMPRESA Y EL COMERCIO JUSTO

Existe una mala correspondencia entre factores que definen el comercio justo; como la venta de un producto exótico y hasta étnico, sin considerar que detrás de una manufactura hay un valor elevado y un aporte socioeconómico que permite recuperar justicia social y ambiental.

“El comercio justo es una relación comercial, basada en el diálogo, transparencia, respeto que busca una mayor equidad en el comercio internacional. Contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de los productores y trabajadores marginados, especialmente en el Sur”. (Comercio Justo, 2016).

La Organización del comercio justo, también conocida mundialmente por sus siglas en inglés WFTO la cual pretende ser más que solo comercio:

- “Es una visión de las empresas y el comercio que pone a las personas como al planeta en primer lugar.
- Es la lucha contra la pobreza, el cambio climático, la desigualdad de género y la injusticia.
- Es una prueba del concepto que muestra los modelos empresariales de la nueva economía. ”(Comercio Justo, 2016)

En este proyecto se diseñará un modelo de negocio para la comercialización de bisutería de la empresa Andean Collection promoviendo el comercio justo.

1.1 La Empresa y su historia

La empresa se constituye por Amanda Judge como su trabajo de tesis; con el objetivo de generar ingresos para las mujeres de distintas comunidades, se establece con el nombre de Colección Andina, la cual con el pasar del tiempo va cambiando de nombres hasta oficializarse como Andean Collection, iniciando sus actividades el 24 de abril de 2008 en

un taller pequeño en Otavalo el cual elabora bisutería para su posterior venta en Estados Unidos.

Andean Collection se basa en comercio colaborativo entre Costa, Sierra y Oriente con el fin de obtener una variedad amplia en materia prima, lo que permite a la empresa diversificar sus productos para su potencial cliente.

En el año 2019, con la declaración de la pandemia mundial por COVID, la empresa sufre una paralización total en su producción por ausencia de los artesanos y venta. Lo que origina declive económico en la empresa.

El impacto de la pandemia para la empresa resultó desfavorable, su cliente cancelo los pedidos ya programados para meses posteriores por medio de Faire Collection, lo que provocó inestabilidad para la empresa, por lo que Amanda Judge empieza a considerar el cierre de la misma, iniciando así una actividad económica distinta a la bisutería, esto motivo a que nuevas Socias inicien un proceso de compra del taller con el fin de mantener la estabilidad laboral.

La nueva Administración mantuvo a flote la empresa, con los pedidos de los clientes que se encontraban a la espera de mercadería en los tiempos de entrega acordados.

Sara y Alejandra nuevas socias mencionan que para ellas la bisutería artesanal elaborada por su equipo tiene una gran demanda al ser un producto que aporta a la comunidad y el cuidado del medio ambiente.

Actualmente, los productos de la empresa se encuentran a la venta en tiendas de ropa, catálogos y páginas web en los Estados Unidos. Gracias a la distribución de la empresa Faire Collection quienes cuentan con un sitio web <https://shopfaire.com/pages/artisans> en donde se encuentra el catálogo, historia y procesos de cada una de las bisuterías elaboradas por la empresa Andean Collection.

El sitio web con el que cuenta actualmente su distribuidor, ha sido muy atractivo, sin embargo, en el mercado nacional no existe una estructura sólida que permita a la empresa dar la certeza de ingresar a mercados nacionales conociendo su valor diferenciador.

Andean Collection crece de manera empírica en su administración, es decir, crece basándose en sus pedidos, sin tener una estrategia clara, lo que ha producido un desorden

en el área administrativa de la organización, por lo que no cuenta con elementos como la misión, visión, mercado objetivo, tipo de empresa, alcance de mercado, responsables de áreas y procesos de exportación.

Posteriormente, se presenta la estructura actual de Andean Collection:

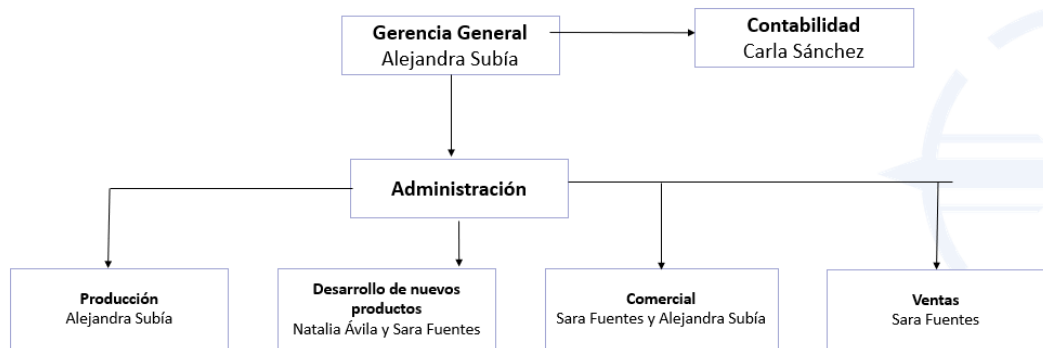


Figura 1: Estructura Administrativa de la empresa Andean Collection

En el organigrama estructural de la empresa encontramos cuatro Áreas , Gerente de producción, desarrollo de nuevos productos, área administrativa ,ventas. En todas las áreas existe duplicidad administrativa generando descoordinación en los procesos. por lo tanto, una opción es la especialización de funciones en torno a la administración y venta.

1.2. Misión

La misión es la esencia de una empresa, ya que define el objetivo de su existencia, lo que pretende cumplir y para quien lo va a realizar, en conjunto con Andean se creó la misión de la empresa, la cual queda como:

“Nuestra misión es crear y diseñar bisutería artesanal hecha a mano, moderna y de alta calidad, con un enfoque en materiales nativos de origen sostenible y sustentable, colocando al artesano y sus comunidades en primer lugar a través de asociaciones de comercio justo.”

1.3. Visión

En conjunto se creó la visión de la empresa, lo que permite conocer el futuro esperado de la empresa y su orientación para alcanzar la mejor estrategia de crecimiento:

“Nuestra visión es ser una empresa reconocida en el mercado nacional e internacional en la comercialización de bisutería artesanal como un símbolo de identidad de las mujeres otavaleñas.”

1.4. Prácticas del comercio justo en Andean Collection

El comercio justo nace como una propuesta alternativa que tiene como fin la distribución económica igualitaria entre productor- artesano y comercializadora-comprado.

A partir de este hecho, Andean Collection crea con un concepto nuevo, encaminado mediante las directrices que establecen La Organización Mundial del Comercio Justo y sus diez criterios de desarrollo para garantizar los mismos:



Figura 2: Diez Criterio de desarrollo del comercio justo

Fuente: Comerio Justo

(Comercio Justo,2016)

Partiendo de los principios internacionales, se desarrolla la relación de Andean Collection con cada uno de los objetivos planteados por la WFTO, en relación con el modelo comercial:

Tabla 1: Relación la empresa con los principios WFTO

CRITERIOS	Relación
1. Oportunidades para productores desfavorecidos.	Apoyo a empresas familiares independientes productoras de tagua y semillas brindando autosuficiencia económica y propia. - Familias de Otavalo -Talleres de Manabí y Esmeraldas
2. Transparencia y Responsabilidad.	La empresa cuenta con una comunicación abierta a todos los niveles de la cadena de suministros, logrando involucrar a las artesanas y proveedores en el proceso de toma de decisiones. - Existen comités de diálogo
3. Prácticas comerciales justas.	Andean Collection reconoce, protege y promueve la identidad cultural de sus trabajadores y reconoce sus habilidades tradicionales reflejando los mismos en sus diseños artesanales.
4. Pago Justo	Para la empresa es importante establecer un precio a mutuo acuerdo, mediante un diálogo participativo con los productores, acordando un pago justo que cuente con el principio de igual pago por igual trabajo independientemente de su género.
5. No al trabajo infantil y no al trabajo Forzoso.	Andean Collection mediante visitas semestrales a sus proveedores, se aseguran que no exista un trabajo forzoso ya sea directamente o por sus intermediarios en la producción de sus artesanías.
6. No a la discriminación, igualdad de género, libertad de asociación.	La empresa proporciona oportunidades de crecimiento profesional en sus distintas áreas, fomentando activamente la participación tanto de hombres y mujeres para cargos de liderazgo.
7. Buenas condiciones de trabajo.	Andean Collection frecuentemente se encuentra en verificación y remodelación de su taller con la finalidad de proporcionar un ambiente seguro y integro

	para sus colaboradores.
8. Desarrollo de capacidades.	La gerencia de la empresa desarrolla nuevas habilidades de sus colaboradores, mediante talleres de interés relacionados con la producción de artesanías.
9. Promoción del comercio justo.	Sus productos son distribuidos por empresas que abogan por los objetivos de comercio justo, mediante publicidad honesta del trabajo que realiza cada uno de los colaboradores.
10. Respeto al medio ambiente.	La materia prima que ingresa a los talleres de producción es sustentable en el área de distribución por lo que los mismos son adquiridos a productores locales que tienen un bajo uso de pesticidas.

La empresa se encarga de mejorar la calidad de vida de sus trabajadores mediante un pago justo y un trato igualitario, siendo flexible en sus horarios laborables, al ser la gran mayoría jefas de hogar, esto permite que el personal pueda satisfacer en lo laboral y familiar.

Andean Collection se encarga de aportar económicamente a distintos talleres asociados, que no se encuentran en buenas condiciones estructurales de producción, brindándole un aporte económico para su remodelación o reparación.

Por último, el aporte de la empresa hacia la sostenibilidad del medio ambiente parte desde el cuidado de la flora y fauna al momento de adquirir la materia prima a productores calificados para que mantengan una cadena de responsabilidad ambiental.

1.5. Análisis de la oferta de valor

La oferta de valor se crea a partir de estrategias empresariales en donde se mezclan conceptos únicos de valor, es decir, la “La propuesta de valor es esa mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la institución le ofrece a sus clientes, los cuales le hacen una oferta diferente en el mercado”. (Mejía, C. 2003)

La diferenciación de los productos que ofrece Andean Collection en bisutería artesanal elaborada por mujeres, plasmando en ellas la esencia e historia de quien lo elabora, dando así un toque de exclusividad, distinción, elegancia garantizando a pequeños productores un acceso directo al mercado de su bisutería, en condiciones más justas y equitativas.

La empresa oferta productos de calidad elaborados con materiales naturales como la tagua, coco, pambil, madera, semillas, tinturados artesanalmente por su equipo de artesanas calificadas, lo que permite que el cliente pueda ser parte del proceso creativo de su bisutería.

1.5.1. Matriz CANVAS

El modelo CANVAS o The Business Modelo CANVAS se la conoce como una metodología creada por Alexander Osterwaler que funciona como una alternativa para agregar valor a las distintas ideas de negocio, siendo una herramienta sencilla para aplicar en cualquier escenario de MiPymes o multinacionales independiente de su estrategia de negocios y público objetivo.

De acuerdo al modelo CANVAS se indica el estado actual de la empresa, que se desarrolló a partir de una entrevista con las socias, mediante la recopilación de datos actuales de la misma:

Segmento de Cliente

Su único segmento de mercado está enfocado en la empresa Faire Collection, pues mediante el mismo la bisutería llega al mercado estadounidense para su distribución.

Por lo que se ve la oportunidad de buscar nuevos mercados nacionales para su expansión.

Propuesta de valor

Bisutería artesanal a base de materia prima natural que brinda exclusividad, distinción, elegancia, garantizando a pequeños productores a un acceso directo al mercado de bisutería, en condiciones más justas y equitativas. A través del cual se otorga al cliente cultura mediante elaboración ancestral desde la recolección de la materia prima hasta la elaboración de la bisutería.

Canales

El canal con el que cuenta la empresa es directo, pues Andean es el único distribuidor para la empresa Faire Collection.

Relación con los clientes

La empresa se relaciona directamente con el distribuidor de los Estados Unidos, el cual es Faire Collection, cuentan con una relación directa.

Para el desarrollo del servicio Faire Collection envían el diseño de la bisutería a realizarse para que en Ecuador se elabore el prototipo y a través de una imagen, se aprobara o rechazara por el diseñador de la empresa.

Fuentes de ingreso:

La empresa cuenta con una única fuente de ingreso que proviene de la venta de bisutería a la empresa Faire Collection.

Actividades claves

Se observa que para Andean Collection actualmente sus actividades claves son; el abastecimiento, diseño, fabricación, ventas y distribución de bisutería artesanal de exportación.

Recursos claves

Los recursos claves con los que cuenta actualmente la empresa son; recurso económico, artesanas calificadas, planta de elaboración.

Socios Claves

Como socios claves se puede mencionar principalmente a los productores de tagua y semillas. Pues estas son la materia prima de las artesanías, mismas que provienen de las provincias de Esmeraldas y Manabí.

De igual manera se menciona a los negocios no competidores y con intereses en común y por último la empresa de logística DHL, por medio la misma se envía mercadería y muestrarios a Estados Unidos

Costos de estructura:

La empresa se crea en Ecuador mediante el capital de Amanda su fundadora, proveniente de Estados Unidos, lo que ha permitido que sus nuevas socias accedan a créditos bancarios para cubrir costos como servicios básicos, mano de obra, materia prima y de exportación.

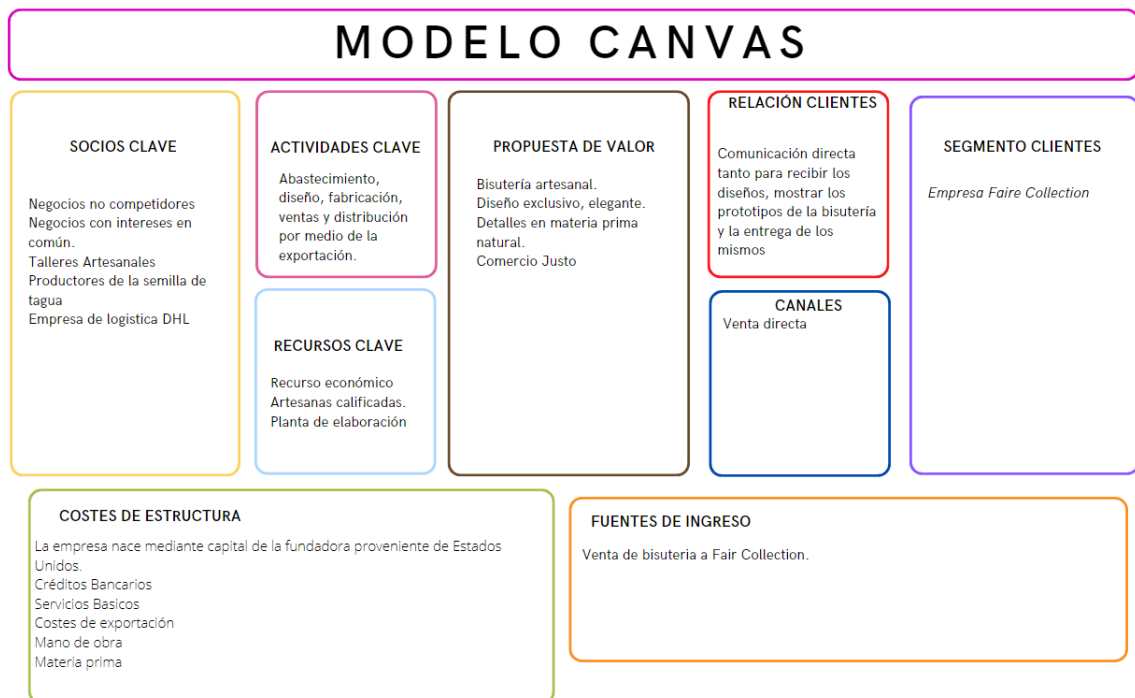


Figura 3: Modelo CANVAS de la situación actual de la empresa

Fuente: Autora

El modelo de negocio que actualmente tiene la empresa Andean Collection se enfoca en su único cliente internacional, por lo que la empresa no cuenta con ingresos extras a sus exportaciones, lo que llevo a que durante las restricciones por la pandemia disminuya sus ventas ocasionando inestabilidad. Es por ello que nace la necesidad de ampliar el negocio para asegurar sostenibilidad de la misma sin descuidar el mercado internacional.

1.6. Análisis PESTEL

“ Es una herramienta de planeación estratégica que sirve para identificar el entorno sobre el cual se diseñará el futuro proyecto empresarial, de una forma ordenada y esquemática (Torres Arriaga, M. G. 2019). Su función es determinar la situación de la organización con

el fin de crear una estrategia, recopilando todas las oportunidades y conociendo los posibles riesgos que se puedan presentar en el camino, analizando sus factores Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos, Legales

Político

Desde junio del 2021 el presidente Guillermo Lasso “ha iniciado reformas para retomar una senda de crecimiento y prosperidad compartida. Luego de una exitosa campaña de vacunación y haber salido de la recesión, el desafío es apuntalar el desarrollo de sectores vulnerables, como las mujeres; pueblos y nacionalidades indígenas, afro ecuatoriano y montubios; y jóvenes, al tiempo que se construyen los consejos políticos y sociales para superar las secuelas inmediatas de la crisis y sentar las bases para impulsar un desarrollo inclusivo y sostenible en el mediano y largo plazo.” (World Bank, 2022)

El actual gobierno busca crear nuevas oportunidades para los ecuatorianos, enfocando su plan de trabajo en cinco ejes principales: económico, social, seguridad integral, transiciones ecológicas, e institucional. Generando un convenio con la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación y la Junta Nacional de Defensa del Artesano para originar un Instituto Superior Tecnológico Artesanal público, tendrá por objetivo articular acciones conjuntas para el reconocimiento gratuito de títulos técnicos y tecnológicos de tercer nivel, de las ramas artesanales reconocidas por la junta, explicó la secretaria de Educación Superior, Andrea Montalvo. (Presidencia de la República del Ecuador, Gob.ec, 2022)

Lo que permitirá a los artesanos certificarse y brindar más valor a su trabajo, de igual manera se promoverá la preservación de carreras artesanales, pues el Senescyt las regulará como un título habilitante para trabajar.

Económico

La pobreza a nivel nacional en junio de 2022 se ubica en un índice del 25,0% mientras que la pobreza urbana es de 16,7%, y la pobreza en el área rural es de 42,9%, mientras que la pobreza extrema a nivel nacional se ubica en 10,7%. En el área urbana la pobreza extrema es de 5,2% y en el área rural es de 22,7%. El Índice de Gini, se ubica en junio de 2022 en 0,453 a nivel nacional; 0,435 en el área urbana, y 0,432 en el área rural. (Ecuador en Cifras, 2022)

El gobierno del encuentro brinda oportunidades de crecimiento al sector artesanal mediante la obtención de préstamo de BanEcuador para contar con capital de trabajo o adquirir activos fijos como pequeña maquinaria que puede financiar hasta el 100% de su proyecto, con un monto de hasta 60 mil dólares. El plazo de los préstamos puede ser de hasta 10 años y a un interés del 11%, con pagos determinados en función del flujo de caja de la actividad productiva artesanal, sea este mensual, trimestral, semestral o anual. (Gob.ec, 2022)

Análisis Socio Cultural

El incremento del turismo en Ecuador después del alza de restricciones por el COVID19 ha sido muy notable ya que hasta octubre del presente año el Ecuador ha recibido a 847.236 turistas de distintas nacionalidades en comparación al año 2021 en el cual ingresaron un total de 590.006 turistas. De los mismos que se puede mencionar que los principales turistas provienen de América y Europa. (Turismo en Cifras - Portal Servicios MINTUR, s/f)

- Incremento del turismo americano: Ecuador en el año 2021 contó con el ingreso de 439.783 turistas a comparación del actual año que está la fecha existe un ingreso de 633.863 turistas lo que indica que el Ecuador es uno de los atractivos turísticos más elegidos. (Turismo en Cifras - Portal Servicios MINTUR, s/f)
- Incremento del turismo europeo: Mediante valores brindados por el Ministerio de Turismo se observa que en el año 2021 ingresaron al país 139.634 turistas europeos, mientras que en el año 2022 existe un incremento del 54.262 turista, llegando hasta octubre del presente año a 193.896 por lo que se puede concluir que existe un alto flujo de ingreso de turistas al territorio ecuatoriano. (Turismo en Cifras - Portal Servicios MINTUR, s/f)

A partir del crecimiento del turismo en el Ecuador, enfocada en turistas que visitan principalmente Galápagos, Quito, Mindo y Otavalo se infiere que el producto tiene un atractivo a turistas que valoran el comercio justo y los diseños exclusivos.

Variables Legales:

Actualmente, el modelo de negocio incluye diseños desde Faire Collection, el cual se encuentran protegidos por propiedad intelectual y exclusividad para el mercado

estadounidense, por lo que si la empresa Andean Collection desea exportar a otro destino o en Ecuador deberá crear su propia línea y proteger la misma para mantener la exclusividad que se oferta.

En el Ecuador existen normativas que permiten colocar a la propiedad intelectual como medio para proteger los procesos de elaboración y diseños de los productos, lo que permitirá que Andean Collection pueda ingresar al mercado con la seguridad de que mediante una correcta aplicación de la propiedad intelectual se tratara de reducir el plagio de diseños brindando así al cliente exclusividad y distinción en cada una de sus compras.

Variable Ecológico:

El Ecuador se ubica en la costa noroccidental de América del Sur, cuenta con un área de 256.370 km² de territorio, gracias a su ubicación en la línea ecuatorial cuenta con diversas regiones, mismas que produce durante toda la época del año tagua, por ellos es muy poco probable que exista un desabastecimiento de la materia prima.

La tagua proviene de la semilla de Coco se la conoce por ser una palmera de 6 metros de alto única en la selva tropical de Suramérica, misma que necesita alrededor de 20 años para alcanzar su madurez, por lo que los agricultores para recolectarla recogen sus nueces de tagua las secan para su endurecimiento para finalmente venderlas.

Variable Tecnológica:

En el Ecuador se observa que a partir de la pandemia muchas de las empresas que ofertan productos transformaron sus métodos de ventas, incluyendo la tecnología como el método principal para la comercialización de sus productos, logrando así abarcar más el mercado y disminuyendo costos de establecimiento.

En lo que Andean Collection ve una oportunidad para el ingreso con bajos costos a la venta por medio de redes sociales o sitios web, sus artesanías y obteniendo una comunicación directa con sus clientes.

Tabla 2: Análisis PESTEL

P E S T E L	IMPACTO				
	OPORTUNIDAD	AMENAZA	Bajo	Medio	Alto
	VARIABLES LEGALES				
	Normativas de Propiedad intelectual	X			X
	VARIABLES ECONÓMICAS				
	Niveles de pobreza	X		X	
	Créditos Bancarios	X			X
	VARIABLES POLÍTICAS				
	Políticas Gubernamentales para la certificación artesanal	X			X
	VARIABLES ECOLÓGICOS				
	Disponibilidad de Tagua como materia prima	X			X
	VARIABLES SOCIO CULTURALES				
	Crecimiento del turismo europeo	X			X
	Crecimiento del turismo americano	X			X
	VARIABLES TECNOLÓGICAS				
	Digitalización de negocios	X			X

A partir del análisis PESTEL se sugiere reajustar un modelo negocio para ingresar al mercado nacional, considerando que actualmente es un buen momento para invertir en el Ecuador, puesto que el gobierno actual ha abierto oportunidades a MiPymes y artesanos mediante el acceso a créditos más bajos y el apoyo en ferias nacionales para la industria nacional.

1.7. Fuerzas de Porter

Es un modelo propuesto por Michael Porter en el año 1979 con el fin de perfilar un esquema práctico para la formulación de un análisis del sector industrial con el objetivo de que la empresa determine la posición actual del mercado y seleccione la mejor estrategia a seguir para mantenerse competitiva en el mercado y atractiva con las barreras de entrada, proveedores, clientes, competidores y productos sustitutos.

El modelo de Porter plantea cinco fuerzas estructuradas en la industria que permite la delimitación de precios, costos e inversión que constituyen en factores básicos para una rentabilidad a largo plazo.

El modelo de las cinco Fuerzas de Porter para la empresa Andean Collection es la siguiente:

- Poder de negociación de los proveedores: Se considera que para Andean Collection, el poder de negociación con los proveedores es alto, porque los proveedores son productores de tagua y semillas, provenientes de la provincia de Esmeraldas y Manabí, quienes se encuentran en la misma línea de negocios, lo que permite mantener una relación directa con rápidas respuestas. Al igual que sus producciones se manejan de acuerdo al volumen de ventas y pedidos recopilados, lo que permite que las pérdidas sean más bajas.
- Poder de negociación de clientes: Se considera que el poder de negociación con Faire Collection es bajo, puesto que al estar en un mercado extranjero y al ser Faire Collection el único cliente, el poder de Andean Collection para la negociación baja, puesto que como empresa deberá satisfacer las necesidades del mismo para mantenerlo.
- Amenaza de ingreso de nuevos competidores: Considerando las barreras bajas de entrada de los nuevos competidores la empresa cuenta con un acuerdo de exclusividad por tanto si existieran nuevos competidores no podrían ingresar a vender con Faire Collection como intermediario.
- Amenaza de posibles productos sustitutos: Existen productos nacionalmente e internacionalmente similares como: Joyería echa en tagua, oro, plata en materia prima, más no en diseño o color. Por ende, Andean Collection debe innovar de

manera constante, buscando materia prima distinta para mantener esa distinción y exclusividad para el mercado estadounidense.

- Rivalidad entre los competidores: Puesto que la rivalidad entre competidores es muy alta y al segmento de mercado al que se ingresa es muy pequeño, si se logra abarcar el mercado nacional e internacional.

Internacionalmente, se considera que la competencia es mucho más agresiva porque al llegar a tiendas que comercializan la misma bisutería proveniente de distintos lugares obliga a que la empresa se mantenga en una constante innovación para mantenerse en las nuevas tendencias.

1.8. FODA

Proviene del inglés SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) tiene como finalidad evaluar los factores fuertes y débiles de la organización mediante un diagnóstico interno y evaluación de factores externos como oportunidades y amenazas.

Es una herramienta fácil de implementar que arroja como lograr un equilibrio o ajuste entre las capacidades internas de la organización y la situación externa.

Se ha generado un FODA con el modelo de negocio que actualmente maneja, mediante el cual se ha podido observar que existe un peso fuerte dentro de las oportunidades para el desarrollo de una nueva estrategia comercial en el Ecuador el gobierno actual está teniendo un peso potencial para el impulso del sector artesanal.

La matriz FODA se desarrolló conjuntamente con las socias de la empresa mediante una entrevista en la cual se obtuvo los aspectos mencionados.

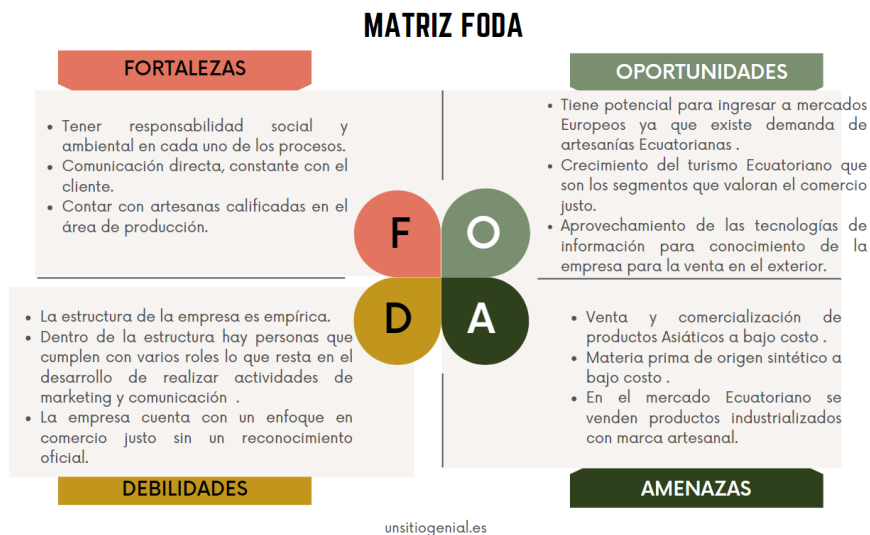


Figura 4: Matriz FODA

Fuente: Autora

A partir de la matriz FODA se implementa un matriz cruzada lo que señala las estrategias que la empresa implementaría para su desarrollo.

Estrategias:

- Fortalezas + Oportunidades: Desarrollar un modelo de negocios que permita a la empresa ingresar a mercados nacionales e internacionales potenciando la oferta de valor de la empresa.
- Fortalezas + Amenazas: Desarrollar acciones en el mercado local para apalancar la empresa, mediante nuevos ingresos y captar otro frente que permita impulsar el mercado internacional.
- Debilidades + Oportunidades: Desarrollar una comunicación que permita crear una modelo *e-commerce* este permita expandir la empresa para incrementar las ventas y alcance.
- Debilidades + Amenazas: Desarrollar un modelo de negocio que potencie el mercado y que permita el crecimiento tanto en lo local e internacional.

Se puede concluir que para la empresa es importante el desarrollar y potenciar los mercados nacionales e internacionales, este enfoque reduce riesgos de dependencia y promueve la sostenibilidad del negocio y quienes dependen de él.

2 MARCO REFERENCIAL

Andean Collection actualmente toma el comercio justo como un valor agregado en su bisutería, esto es reconocido en mercados internacionales a través de la empresa Faire Collection, actualmente se desea ampliar su comercialización al mercado del Turismo internacional a través de socios comerciales claves, evaluando diversas estrategias.

Se visualiza el éxito que ha obtenido a través de la empresa Faire Collection, generando oportunidad del crecimiento en el turismo internacional durante el último año, se plantea ingresar mediante Hoteles Lounge como socios estratégicos comerciales claves para llegar al consumidor objetivo.

Para el análisis de mercado y consumidor objetivo se analizará a partir del comportamiento del comprador, utilizando como estrategia, el contenido de valor del producto, calidad, rapidez en su proceso de compra. Herramientas indispensables para reforzar la decisión del cliente.

La segmentación de clientes es un proceso que consiste en categorizar a los clientes en diferentes grupos, que respondan a las características y particularidades de los mismos, mientras la segmentación de mercado busca separar al amplio público objetivo de una empresa en pequeños grupos, la segmentación de clientes se enfoca en el análisis de la base actual e ideal de los consumidores de la empresa. (Corrales, J. A. 2020)

Se presume que el mercado local podría estar compuesto por turistas extranjeros que visitan Ecuador y reconocen el valor ancestral, artesanal de etnias, con que cuentan cada uno de los productos que adquieren como souvenirs en su visita, independiente de la región, los mismo frecuentemente son adquiridos por canales tradicionales.

2.1 Componentes del modelo de negocio

Un modelo de negocio es una herramienta que utilizará la empresa con el objetivo de generar ingresos y beneficios.

La esencia de un modelo comercial es la creación de valor, es decir, desde donde el cliente está de acuerdo en pagar el valor otorgado al producto por su valor agregado, obteniendo así la empresa ingresos que superen los costos, a partir de tres pilares; atractivo, cliente y precio que sustentan el modelo comercial a implementarse.

A partir de la creación de valor se “indica la capacidad de generar riqueza o bien utilidad por parte de las empresas o sociedades en el desarrollo de su actividad”. El cual permitirá solucionar la necesidad del consumidor, partiendo de identificar el mismo. Se puede seleccionar el cliente, es decir en dónde se segmentaría el cliente y el mercado, únicamente el cual esté dispuesto a pagar por la propuesta de valor. (Empresario,2022)

Finalmente se analizará si es viable o no la empresa en función de los tres pilares anteriormente mencionados para la elaboración de un modelo de negocio, se conceptualiza cada una de las etapas a desarrollarse para la aplicación de un Business Modelo CANVAS. (Carballo-Barrera, Y., & Nichols, A, 2016)

- Propuesta de valor: Paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento de cliente específico.
- Segmentación de clientes: Personas u organizaciones a los cuales una empresa apunta a alcanzar y servir.
- Canales de distribución y comunicación: Canales que utiliza la empresa para comunicarse y alcanzar a su segmento de mercado a fin de entregar una propuesta de valor.
- Relación con el cliente: Descripción del tipo de relación que una empresa establece con un segmento específico de mercado.
- Flujos de ingreso: Identificación de las fuentes de los ingresos o del dinero que la empresa genera en cada segmento de mercado.

- Recursos clave: Activos más importantes requeridos para hacer funcionar el modelo de negocio.
- Actividades clave: Es la acción más importante que una empresa debe hacer para que un modelo de negocio funcione.
- Socios claves: Red de proveedores, socios y alianzas que hacen que un modelo de negocio funcione.
- Estructura de costes: Costos en que se incurre para operar un modelo de negocio.



Figura 5: Matriz CANVAS

Fuente: Autora

Por otro lado, existen distintas características del modelo de negocios que se pueden aplicar dependiendo el bien o servicio que se desea comercializar, entre los más relevantes para el giro de negocios de Andean Collection se encuentran:

- Modelo artesanal: Consiste en generar valor por medio de creaciones únicas, el mismo que podrá enfocarse directamente en la propuesta diferenciadora con la competencia, es decir la empresa podrá generar bisutería de edición limitada que permita brindar exclusividad al cliente. (Ibercenter,2021)
- Modelo *Peer to Peer*: Basado en la red de ordenadores, un modelo de negocio *Peer to Peer* utiliza la tecnología como intermediario entre cliente y comprador en productos y servicios. (Ibercenter,2021)

- *Model Business to Consumer (B2C)*: Se refiere a la estrategia que desarrollan las empresas comerciales para llegar directamente al cliente o usuario final. A pesar del sentido amplio de la expresión B2C, en la práctica suele referirse a las plataformas virtuales utilizadas por el comercio electrónico para comunicar empresas (vendedoras) con particulares (compradores). (*TiendavirtualesyComercioWeb, s.f.*).
- *Model Business to Business (B2B)*: Hace referencia a aquel enfoque de mercadeo y a las actividades de marketing que están enfocadas a los individuos y organizaciones que adquieren productos y/o servicios que serán utilizados para la producción de otros productos y servicio. (Frias & Duque, 2014)

Andean Collection se enfocada a un modelo artesanal combinado con una modelo B2B el mismo que al ser aplicado indicara si hubo una adaptabilidad adecuada, sin embargo, no se descarta el modelo B2C para obtener un contacto directo con el público objetivo. Finalmente se considera que ambos modelos deberán ser analizados si su aplicación es factible para el modelo actual de negocio que se maneja dentro de la empresa.

2.2.Mercado objetivo y segmento de clientes

La segmentación del mercado consiste en seleccionar el mercado objetivo, basado en algunas características; para nuestro estudio tomaremos las siguientes: edad, género y variables socioeconómicas. una estrategia para definir el mercado objetivo, consiste en la selección de un grupo de clientes que se encuentren interesados en el bien o el servicio que se oferta.

En reunión con el directivo de la empresa se analizó la segmentación actual y se propuso:

- *Segmento objetivo*: Andean Collection busca un rango de edad que se encuentre interesado en la bisutería artesanal que conozca del enfoque en prácticas basadas en comercio justo, mismas que se basaran en el uso de materia prima natural, cuidando del medio ambiente y brindando distinción y exclusividad.

Por lo que se ha visto una oportunidad en el mercado extranjero por lo que el mismo ha tenido éxito ingresando al mercado internacional.

- Segmento de cliente: La empresa establece como objetivo cautivar al cliente extranjero que valore las artesanías con diseños y materiales diferenciados en el mercado local.
- Oferta de productos: La empresa ofrecerá tres tipos de productos: collares, pulseras y aretes los cuales están elaborados a base de materia prima natural y ecológica, pigmentados manualmente y elaborados por sus artesanas Otavaleñas.
- Productos para cada segmento de cliente: Los collares, pulseras y aretes serán ofertados al único mercado que actualmente existe que es extranjero, brindando exclusividad en su diseño, color y tamaño único que dependería de los gustos y preferencias del cliente.

Una vez terminada la segmentación, se cuantificará el mercado objetivo el cual se deberá definir por medio de cuatro mercados específico que tengan relevancia para el proyecto.

De igual manera se segmenta el mercado actual conjunto con la empresa y se obtuvo:

- Mercado Potencial: Es el grupo de consumidores que podrían necesitar el bien o servicio que es materia del proyecto. Se determina después de haberlo segmentado.

El mercado potencial para Andean Collection son los extranjeros que ingresan al País y buscan conocer las distintas regiones, culturas y tradiciones; y que están interesados en las artesanías.

- Mercado Disponible: Representa a un porcentaje del mercado el mismo se encuentra formado por el conjunto de consumidores que tienen la necesidad de comprar el bien o servicio que ofrece el proyecto. Este es definido a través del resultado de la encuesta.

El mercado disponible son extranjeros que visitan zonas turísticas que busquen conectarse a través de una artesanía con la esencia de la cultura ecuatoriana, manteniendo distinción en cada uno de sus accesorios con un enfoque ecológico y étnico que plasme la identidad de la cultura nacional y brinde un reconocimiento mediante el comercio justo para toda su cadena de producción.

- **Mercado Efectivo:** Es una parte del mercado disponible y está formado por el conjunto de consumidores que tienen además de la necesidad, la intención de comprar el bien o servicio que ofrece el proyecto. Este también es definido a través del resultado de la encuesta.

El mercado efectivo para Andean Collection se consideraría que serán todos los extranjeros que deciden como puntos turísticos Mindo y Otavalo por su ubicación privilegiada para la adquisición de artesanías.

- **Mercado Objetivo:** Es una parte del mercado efectivo que se fija como meta a ser alcanzada por el proyecto, es decir mediante el mismo la empresa se plantea objetivos o metas que deberán ser cumplidos en el proyecto, su criterio definido a partir de los investigadores

El mercado objetivo que pretende la empresa ingresar son Hoteles Lounge de la zona de Mindo los mismos que son visitados recurrentemente por extranjeros han buscado la necesidad en conservar con ellos un recuerdo de las culturas ecuatorianas plasmadas en bisutería ecológica y elaborada por mujeres Otavaleñas, que promuevan un reconocimiento a su cultura y elaboración mediante pagos justos en toda la cadena de producción.

Conociendo datos estadísticos de turismo ingresan actualmente 439.783 extranjeros, mismos que han ido incrementando desde el alza de las restricciones por COVID, motivo que genera una oportunidad para ingresar a este mercado, ya que el extranjero brinda un valor a productos con enfoque ecológico y cultural.

2.3. Canales de distribución

Para desarrollar el nuevo modelo de negocio Andean Collection utilizara los canales de distribución más adecuados.

Se enfocará en los Hoteles Lounge ubicados en Mindo y se propone a estos locales la utilización de infraestructura de sus tiendas de souvenir, para ofertar las artesanías de Andean Collection

2.4. Relacionamiento con el cliente

La relación que se gestiona por parte de la empresa hacia el consumidor, mediante la capacidad que ofrece las tecnologías de la información actual, para poder entablar una conexión con cada cliente. Este desarrollo tecnológico unido a la conjunción de una serie de fuerzas explica el cambio de tendencia en los procesos de negocio de las empresas hacia el cliente como eje central de su estrategia. (Valcárcel, I. G. 2001).

La empresa considera como una opción el ingresar a redes sociales, ya que por medio de la misma puede atraer potenciales clientes y direccionarlos hacia sus canales de venta establecidos, de igual manera permite una interacción constante entre ambas partes para dar a conocer nuevos productos, promociones, experiencias de compras y responder dudas lo que permitirá mantener un seguimiento posventa.

2.5. Métodos de investigación

El método de investigación partirá de la exploración del mercado, mediante el cual se priorizará el punto de vista del cliente enfocándose en el conocimiento con el que cuenta, por lo que el resultado será único e innovador para la empresa con el fin de reestructurar su modelo de negocio actual encontrando soluciones a problemas que no han sido tomados en cuenta en el pasado.

Como se menciona en el primer capítulo la investigación primaria se llevará a cabo para explorar un problema determinado que requiere un estudio a profundidad que aportará al desarrollo del proyecto partiendo de la elaboración de una entrevista.

La entrevista nos permite obtener información de una entrevistada de manera más detallada sobre las necesidades que están presentes dentro del público objetivo que se está estudiando. Se desarrollará una investigación cualitativa que se ejecutará a miembros del equipo de trabajo de Hoteles Lounge de la zona.

3 DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO

3.1 Descripción del diseño del modelo de negocio

Para el desarrollo de modelo de negocio una vez establecido un foco o un segmento del mercado se va a analizar en ese entorno los elementos del mismo.

La elección del sujeto de estudio será principalmente Hoteles Lounge de la parroquia de Mindo, al ser la parroquia uno de los principales atractivos turísticos para americanos y europeos, cuenta tanto con turistas jóvenes, voluntarios, familias y jubilados con intereses por la naturaleza y su cultura, por ello el principal enfoque deberá ser ecológico y participativo con comunidades aledañas. De igual manera que sean principalmente atractivas para el público extranjero.

Para la propuesta del modelo de negocio se realizará un estudio de campo, aplicando la entrevista a profundidad, la cual es una técnica que permitirá conocer el interés del sujeto de estudio para la compra del producto. Los datos recolectados nos servirán como *Insight* para plantear un modelo que facultará a la empresa para hacer cambios o explorar otro segmento con el fin de alcanzar los objetivos para la propuesta del mismo.

3.2. Planificación de la investigación

Para la selección de los hoteles sujetos de estudio se consultó a Pamela Altamirano, graduada de la Facultad de Hotelería y Turismo de la Universidad Católica, quien actualmente se encuentra trabajando en Sacha Urco Lounge. Pamela realizó un listado de cinco hoteles que manejan un enfoque social y ecológico los cuales fueron visitados:

- Sachatamia Rainforest Reserve Lounge
- El Séptimo paraíso Country Hotel
- Sisakuna

- Hosteria La Roulotte
- Sacha Urco Lounge

Una vez elegido los hoteles donde se elaborará la entrevista se procedió a conocer los tipos de preguntas a elaborarse y el desarrollo del cuestionario con su respectivo enfoque a los dos objetos de estudio, mismo que se elaboró de la siguiente manera:

- Selección de tipo de preguntas: Para la entrevista se formula distintos tipos de preguntas tanto cerradas, abiertas, hipotéticas, sondeo y comentario con el fin de obtener información más específica del estudio de mercado, misma que esté relacionada con el modelo de negocio a desarrollarse.
- Elaboración del cuestionario: Se elaboraron dos cuestionarios con distinto enfoque puesto que se necesita conocer la perspectiva tanto del punto de vista de distribución que en este caso estará enfocado a Hoteles Lounge y sus usuarios.
 - Objetivo de la entrevista Hotelera: Conocer la oportunidad de ingresar artesanías ecológicas para su comercialización, brindando a la empresa una estrategia diferenciadora.
 - Objetivo de la entrevista a Turistas: Conocer el interés para la adquisición de artesanías ecológicas con un enfoque en comercio justo.

3.2.1. Levantamiento de información de campo

El levantamiento de información es el proceso de recolección y medición de datos sobre la variable de interés con el fin de disponer cambios empresariales, planificación y estudio de mercados.

El método de levantamiento de información con la que se realiza la investigación pertinente, será a través de la entrevista lo que permitirá obtener información relevante sobre el tema de estudio; se centrará en interrogantes puntuales relacionadas con el tema.

Se ha seleccionado la entrevista como método, debido a que se caracteriza por la facilidad que tiene el entrevistador de explicar de forma más minuciosa y personal el tema que será abarcado, con el fin de que si existieran inquietudes por parte del entrevistado las podrá plantear de forma directa para ser resueltas inmediatamente con el fin de asegurar una mejor respuesta.

3.2.2 Desarrollo banco de preguntas

Hoteles

1. ¿Qué promedio de edad tienen los turistas que se hospedan en el hotel?
2. ¿Qué tipo de recuerdos ofrece a los huéspedes y en donde los adquiere?
3. ¿Qué tipo de recuerdos son los más solicitados por los huéspedes?
4. ¿Es para su Hotel importante vincularse con empresas cuyo objetivo sea el comercio justo el cual promueve una conexión comercial voluntaria entre el productor y consumidor?
5. Mediante practicas que promuevan una conexión comercial voluntaria tanto entre el productor como el consumidor
6. ¿Considera una estrategia de diferenciación el comercializar bisutería artesanal?
7. ¿Le interesa brindar un espacio diferenciador en su hotel para la exhibición y venta de artesanías realizadas por mujeres otavaleñas con materiales naturales?
8. ¿Ha trabajado con la comercialización de bisutería artesanal producida con materiales sostenibles?
9. Si ha trabajado antes en la comercialización de bisutería artesanal, ¿cómo ha sido su experiencia?
10. ¿Estaría interesado/a en trabajar mediante consignación y un porcentaje de rentabilidad por la venta de cada artículo?

Turistas Extranjeros

1. When you chose Ecuador as a tourist destination, were our culture and crafts are important to the decision to visit our country?
2. Have you acquired any crafts during your stay in Ecuador? Which?
3. What is the main motivator to buy a craft?
4. Do you know Tagua as a raw material?

5. Would you be interested in buying jewelry made from natural materials?
6. Do you consider important to know the history of the products you buy, both from the person who makes them and the materials they are made of?
7. Why would you consider it essential that the jewelry materials you buy are sustainable with the environment?
8. Up to what value would you be willing to pay for jewelry with the above characteristics?
9. Would you prefer to buy the products through a web page or in an establishment such as a hotel or souvenir shop?

3.2.3. *Levantamiento*

Es el proceso mediante el cual se recopilan datos e información actualizada con el fin de identificar el problema y las oportunidades de mejora del mismo mediante el uso de instrumentos y técnicas.

Para el levantamiento de información por medio de entrevistas se tuvo que acudir a la parroquia de Mindo por dos días en los que se visitó a cinco hoteles mencionados anteriormente, allí se solicitó el permiso correspondiente al departamento de ventas o al departamento responsable de la comercialización dentro de las instalaciones para el desarrollo de las entrevistas.

De la misma manera para el estudio enfocado en el segmento de mercado, se realizó el levantamiento dentro de las instalaciones del hotel a huéspedes y turistas que se encontraban recorriendo la parroquia.

3.3. Resultado

Mediante el análisis permitirá determinar el tamaño del mercado, segmento del cliente, hábitos de compra, entorno económico, tendencias, factores de motivación, riesgos y desafíos para minimizar los riesgos de la empresa al momento de la toma de decisiones. Se analiza independientemente los cinco hoteles seleccionados con el fin de desarrollar una conclusión en conjunto y conocer la tendencia hacia dónde se dirige.

Hoteles

Sachatamia Rainforest Reserve Lounge:

Se entrevistó a Andrea quien dirige el departamento de ventas, comenta que dentro del hotel llegan más huéspedes de América y Europa, tanto en grupos de turismo como en familia la mayoría de sus huéspedes eligen *Sachatamia* como hospedaje, a razón de que sus instalaciones tienen un concepto amigable con el medio ambiente.

Andrea comenta que hace pocos meses se presentó la necesidad de abrir una tienda de *souvenirs*, puesto que los huéspedes no salían de la instalación al pueblo por motivos de ubicación del *Lounge* porque el mismo se encuentra alejado del centro de la ciudad, lo que llevó a que decidieran invertir en un pequeño espacio junto a la recepción para colocar camisetas, libros, cuadros de pájaros de la región y figuras en tagua. *Sachatamia* quiere cambiar el concepto de una tienda de *souvenirs* tradicional por lo que generó que el valor agregado sean productos realizados por las comunidades más cercanas con el fin de aportar el desarrollo del mismo.

Comenta que el hotel si estaría dispuesto a brindar un espacio para la colocación de la bisutería artesanal, al ser un producto con el que aún no cuentan y si ha sido solicitado por turistas.

El Séptimo paraíso Country Hotel:

Andrea ayudó con la realización de la entrevista, ella desarrolla el cargo de recepcionista en el hotel, comenta que a las instalaciones llegan huéspedes de Europa, Reino Unido y

Estados Unidos, muchos de ellos realizan avistamiento de aves al contar con una ubicación especial para el desarrollo de esa actividad.

El Séptimo Paraíso menciona que después del alza de las restricciones por la pandemia, el hotel comenzó a recibir de nuevo turistas, los cuales se hospedaban por máximo 2 noches, lo que no permite recorrer todos los lugares, por lo mismo la dueña del hotel colocó una vitrina pequeña a lado izquierdo de la puerta principal donde inició promocionando productos de cuidado personal, varios calendarios, postales, camisetas y accesorios, los cuales tuvieron una muy buena acogida, a razón de que son ecológicos. Andrea comenta que el hotel estaría interesado en colocar nuevos productos porque sería una estrategia diferenciadora de su competencia.

Sisakuna

En el hotel Sisakuna se desarrolló la entrevista a la persona encargada de la recepción misma que comenta que ellos no ofrecen servicio de venta de *souvenir*, debido a que no tienen un espacio destinado para el mismo, pues el hotel está ubicado en el centro de la ciudad, sin embargo, muchos de sus huéspedes que visitan el establecimiento entre semana preguntan por las tiendas de *souvenir* del sector para la compra de un recuerdo. Al ser Mindo una parroquia pequeña los dueños de los negocios optan por abrir sus locales solo los fines de semana, lo que como efecto conlleva que no todos los huéspedes adquieran un recuerdo. Es por ello que la gerencia del hotel está optando por brindar un espacio para la venta de productos nacionales, ecológicos y artesanales para mantener el concepto del hotel y dar la oportunidad a que sus huéspedes tengan la oportunidad de adquirir un recuerdo.

De igual manera, Sisakuna estaría dispuesto a brindar un espacio para la venta de artesanías.

Hostería La Roulotte:

En hostería La Roulotte se realizó la entrevista a uno de los socios del establecimiento, quien comenta que la hostería tiene un concepto ecológico, natural y orgánico, por lo que todos los servicios y productos que ofrecen a sus huéspedes se mantienen con el mismo concepto.

La Roulotte no cuenta con una tienda de souvenirs como tal, sin embargo, brinda un pequeño espacio dentro de su restaurante a artistas, artesanos y fundación para exhibir sus productos, el socio comenta que el motivo por el que se brinda un espacio es porque los huéspedes vienen más de Europa específicamente Suiza y Alemania y traen un concepto distinto del valor hacia la cultura ecuatoriana por ello la hostería pretende brindar una experiencia con propósito.

Sacha Urco Logue:

Sacha Urco Logue se encuentra ubicado a treinta minutos de la parroquia de Mindo, allí se entrevistó a Sol administradora del *Logue* quien comentó que el concepto del hotel es para turistas que buscan una experiencia en el avistamiento de aves y observación de animales exóticos, por ello dentro de la recepción cuentan con espacio para la venta de equipos para el desarrollo de esas actividades.

Por ellos el hotel no estaría dispuesto a brindar un espacio para la venta de bisutería, dado a que saldría de la temática del hotel.

Turistas

De igual manera se entrevistó a veintidós turistas alemanas, un holandés, un tailandés y un turista proveniente de Jordania, en total veinticinco extranjeros; veintitrés de ellos entre los 18 y 22 años de edad y dos de ellos entre los 23 y 30 años de edad. Mismos que al preguntar si habían elegido Ecuador como destino turístico por su cultura y artesanías, catorce de ellos respondieron que no y once de ellos que sí. De igual manera veintitrés de ellos durante su estancia en Ecuador han adquirido artesanías como camisetas, aretes, pantalones, buzos, collares, ponchos, maletas, alpacas de peluche, sombreros y vestimenta tradicional, la mayoría de ellos realizados artesanalmente.

Veintidós turistas no conocen la tagua como materia prima, sin embargo, en Ecuador observan que existe distintas maneras de uso de la tagua, lo que dio como consecuencia que a diecisiete de ellos le llame la atención la bisutería elaborada en tagua o en productos ecológicos.

Al igual que catorce de ellos consideran que el conocer la cadena de producción de las

artesanías que adquieren y quien lo fabrica le dan un valor agregado al momento de pagar por lo que ellos estarían dispuestos adquirir este tipo de bisutería sin el que costo sea un limitante.

Para finalizar, los turistas observaron la bisutería y los materiales de los que están elaborados, el cual corrobora la aceptación del mismo.

3.3.1. Análisis de datos

Hoteles

Mediante el análisis cualitativo se seleccionó ocho factores repetitivos que se encontraban en la entrevista como son: ubicación del establecimiento, tipos de turistas que ingresan a los hoteles, concepto del enfoque del hotel y predisposición para el ingreso de un producto nuevo al establecimiento.

Se puede concluir que de los cinco hoteles entrevistados, cuatro de ellos se encuentran ubicados a las afueras del perímetro urbano, lo que ha dado como resultado que los mismos acoplen un espacio dentro del establecimiento para ofertar productos, sin embargo, el Hotel Sisakuna a pesar de tener una ubicación céntrica ha observado la necesidad de iniciar con un proyecto para la venta de *souvenir*, puesto que como se mencionaba anteriormente el comercio de Mindo es más activo los fines de semana y feriados a pesar de que existe presencia de turistas entre semana.

Otro factor relevante a analizar es el tipo de turista que visita mayormente el sector, por lo que las entrevistas demuestran que los visitantes más frecuentes están constituidos por grupos de voluntarios, especialmente de nacionalidad europea que visitan el sector, al igual que grupos turísticos que están conformados por grupos de amigos con intereses en común.

Se podría concluir que de los cinco hoteles mencionados, cuatro de ellos actualmente cuentan con un espacio para la venta y exhibición de productos de la zona o del país, por lo que se menciona que colocar un producto nuevo en sus exhibidores ayudaría a diversificar los productos que ofertan, sin embargo, Sacha Urco Logue no adquiriría el

producto, pues no se encuentra relacionado con el concepto ni el objetivo porque el que visitan sus huéspedes las instalaciones.

Tabla 3: Análisis Hoteles

	Sachatamia Rainforest Reserve Lounge	El Séptimo paraíso Country Hotel	Sisakuna	Hostería La Roulotte	Sacha Urco Logue
FACTORES					
Ubicación fuera del perímetro urbano.	X	X		X	X
Ubicación dentro del perímetro urbano			X		
Grupos Turísticos	X	X	X	X	X
Grupos Voluntarios	X	X	X	X	X
Grupos Familiares		X		X	X
Enfoque Ecológico	X	X	X	X	X
Enfoque Social	X	X	X	X	X
Predisposición para brindar un espacio para la bisutería	X	X	X	X	

Turistas

Fueron entrevistados veinticinco turistas provenientes de Europa en su gran mayoría de Alemania, el 92% de ellos están en rango de edad de 18 a 22 años y con un 8% entre los 23 a 30 años de edad, lo que podríamos concluir que nuestro segmento de clientes estaría

enfocado a un público extranjeros principalmente provenientes de Europa en su gran mayoría de Alemania.

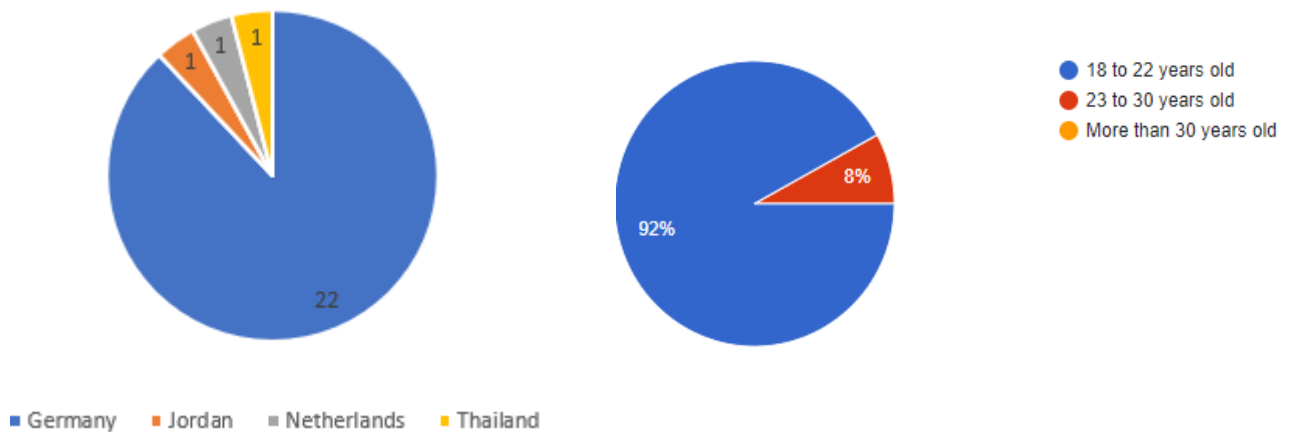


Figura 6: Nacionalidades y edades de los extranjeros entrevistados

Fuente: Autora

Los turistas entrevistados indican que para ellos la cultura y artesanía no son unas características primordiales al tomar en cuenta el Ecuador como lugar turístico, sin embargo, lo que motiva es que el país cuenta con una flora y fauna única en Latinoamérica que como consecuencia lleva a que los turistas se encuentren atraídos por los hermosos paisajes que observan, sin embargo, una vez que se hallan en el territorio ecuatoriano se enfrentan a la variedad de culturas, tradiciones y artesanías que hay en los principales lugares turísticos por lo que el 92% de entrevistados han regreso a su país de origen con un recuerdo de su visita en el Ecuador. Lo que podremos observar reflejado en los gráficos 6 y 7.

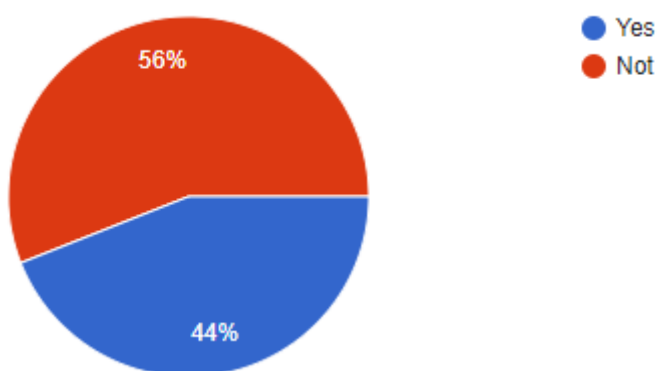


Figura 7: La cultura y su artesanía motivan al extranjero para visitar el país

Fuente: Autora

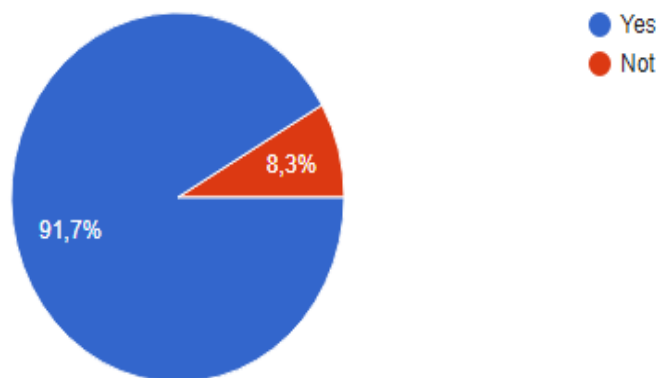


Figura 8: Porcentaje de compras de artesanías

Fuente: Autora

Las artesanías más adquiridas por los extranjeros están entre aretes, brazaletes, collares, ropa y sombreros, mismos que son llamativos para su compra por su elaboración artesanal en material natural y diseños exclusivos. Dentro de las artesanías naturales que han adquirido en el Ecuador se encuentran semillas, coco, paja, hilo de alpaca de igual manera la tagua, sin embargo, es una materia prima desconocida antes de llegar al Ecuador por lo que solo un 12% de turistas han escuchado o adquirido una artesanía en este material, se puede mencionar que solo un pequeño porcentaje de extranjeros son parte de un grupo reducido que ha visitado o tiene familiares o amigos que han recorrido Latinoamérica y han llevado consigo un recuerdo en materiales naturales por ello lo conocen. Como señala en la figura 9 el 80% de los entrevistados se encuentran interesados en adquirir bisutería en materiales naturales.

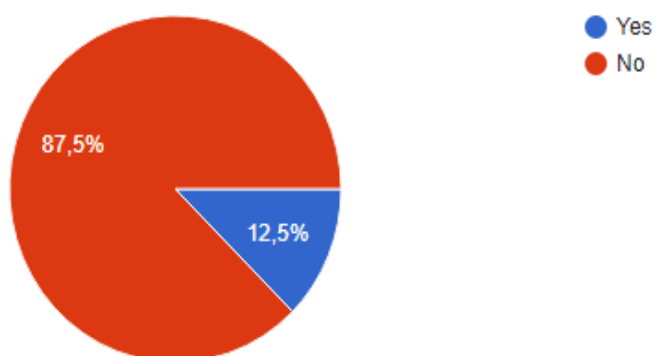


Figura 9: Conocimiento de la tagua como materia prima

Fuente: Autora

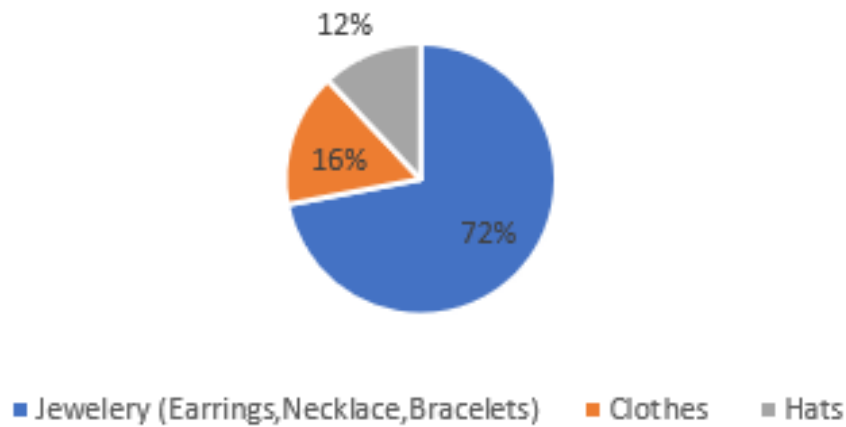


Figura 10: Artesanías con mayor atractivo para extranjeros.

Fuente: Autora

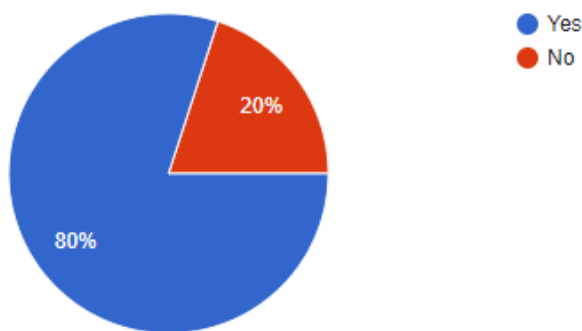


Figura 11: Interés en adquirir bisutería artesanal

Fuente: Autora

Un punto esencial que se descubrió durante la entrevista es que para el turista la compra de una joyería artesanal hecha con materiales naturales es importante por el impacto que el mismo tiene para el cuidado del medio ambiente mencionando así que la motivación principal con 33% de coincidencia es preservación del medio ambiente de ahí partieron otros objetivos como 28% ecológica, 25 sustentables, 11% cultural y 3% calidad. Lo que lleva a concluir que para nuestro público objetivo si existe una conciencia ecológica y cultural lo mismo que llevara a darle un valor agregado a la bisutería de Andean Collection.

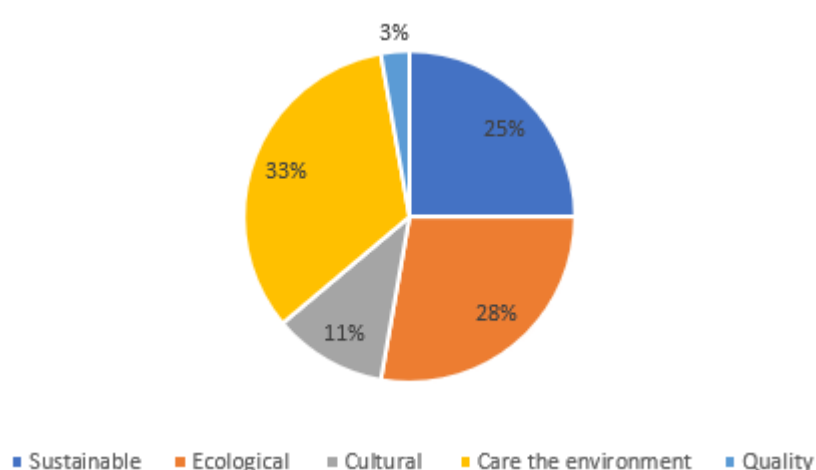


Figura 12: Motivaciones para la compra de una bisutería artesanal.

Fuente: Autora

Conociendo que el producto tiene un valor para ingresar al mercado se debe considerar el precio que nuestro público objetivo estará dispuesto a pagar por la bisutería, conociendo todas las características del mismo, lo que se puede detectar es que el valor correcto para su venta será evaluado por su materia prima, historia de su elaboración y el aporte que el mismo deja para mantener los procesos ancestrales dentro de la cultura.

La entrevista indica que el cliente tiende a interesarse en la historia que existe tras la elaboración del producto, por lo que la empresa podría utilizar la característica como apalancamiento para hacer el producto más atractivo para el consumidor y presentando el valor diferenciador del mismo.

Los canales de distribución más comunes que los turistas tienen son por medio de tiendas de *souvenir* dentro de los hoteles al momento del *check in* o *check out*. En las tiendas el cliente estaría dispuesto a cancelar por las bisuterías un valor de hasta \$40 por su valor agregado.

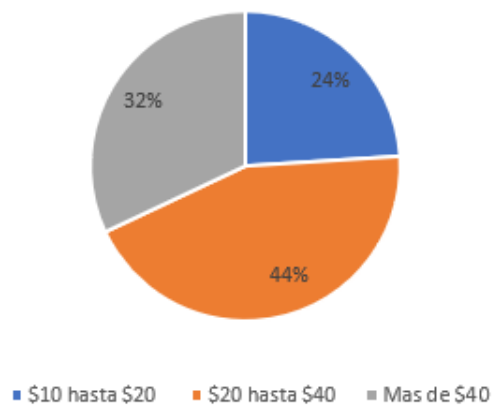


Figura 13: Posibles precios de venta

Fuente: Autora

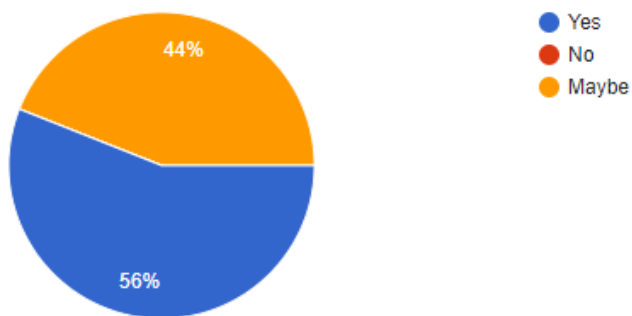


Figura 14: Interés por la historia de producción de la bisutería.

Fuente: Autora

Se puede concluir que nuestro cliente objetivo está más interesado por adquirir un producto ecológico, sustentable y elaborado por medio de prácticas ancestrales siendo así la propuesta de valor de nuestra bisutería.

Por lo que lleva a que las prácticas de comercio justo no sean un valor agregado sino pasen a ser un practica interna de la empresa. Por lo tanto, su enfoque sería hacia los artesanos productores de Andean Collection buscando satisfacer las necesidades básicas que no lo gran ser satisfechas por sus propios medios.

3.4. Propuesta de modelo de negocio

Recogiendo los principales detalles para diseñar el modelo de negocio se tienen los siguientes *insight*:

- Hoteles Lounge, donde los huéspedes están dispuestos a pagar por las artesanías enfocado en turistas que no visitan el centro de la ciudad de Mindo, por lo que los hoteles brindarían un espacio para la exhibición de la bisutería.
- Turistas que necesitan hacer compras entre semana.

De manera detallada se rediseñará el modelo de negocio adecuado para Andean Collection para ingresar al mercado nacional. A partir de ellos se propone el siguiente Modelo CANVAS que mediante su enfoque en la propuesta de valor permitirá brindar una distinción de la competencia.

Segmento de clientes

A partir de las entrevistas realizadas se analizó que el segmento de clientes al que se llegara es turistas extranjeros que se encuentren interesados en adquirir bisutería artesanal con responsabilidad ambiental y interés por la cultura ecuatoriana, independiente de la edad o género del cliente.

Propuesta de valor:

Los elementos que diferencian a Andean Collection de la competencia son sus productos elaborados a base de materia prima natural que mantiene una cadena ecológica y sustentable con el medio ambiente mediante procesos artesanales, manteniendo exclusividad en cada una de sus piezas.

Canales

Andean Collection tiene un canal a través de distribuidores, el mismo que le permitirá llegar a su cliente final.

Relación con los clientes:

La relación con los clientes será directa ya que Andean Collection deberá visitar periódicamente las instalaciones del hotel que desea adquirir el producto para la venta del mismo y revisión de mercadería.

Fuentes de ingreso

Andean Collection actualmente cuenta con ingresos gracias a la venta de bisuterías para la empresa Faire Collection, sin embargo, busca ampliar su mercado ingresando a hoteles Lounge del sector de Mindo.

Actividades Clave:

La actividad clave con la que debe contar la empresa para ofertar sus productos se enfocará en la fabricación de la bisutería, ubicación en puntos de distribución como son Hoteles *Lounge* de Mindo para continuar con la venta del mismo.

Recursos claves:

Los recursos humanos claves con los que cuenta la empresa para crear valor son artesanos calificados, de igual manera cuenta con recursos económicos y planta de elaboración.

Socios Clave:

Los socios claves son todos aquellos que permiten proporcionar los recursos claves para ofrecer al cliente la propuesta de valor, por lo que podemos mencionar que los mismos serían: Hoteles Lounge de Mindo donde se colocara la bisutería, Talleres Artesanales de la provincia de Esmeraldas, Manabí y la Amazonia quienes distribuirán materia prima y Servientrega como empresa logística para la distribución de los productos hacia los hoteles.

Costos de estructura

La empresa se mantiene con capital ecuatoriano obtenido por sus socias de la venta a la empresa Faire Collection, lo que le permite cubrir costos básicos del taller, salario del personal, materia prima, costes de producción, transporte y publicidad.



Figura 15: Modelo CANVAS Rediseñado

Fuente: Autora

Mediante el nuevo modelo de negocio se propone a la empresa ingresar al mercado nacional por medio de una restructuración enfocándose principalmente en la propuesta de valor y su segmento de mercado, lo que permitirá comercializar sus productos a su público objetivo, el cual está enfocado a un mercado general de turistas extranjeros de varias edades, nacionalidades y género, cuentan con una característica similar basada en la responsabilidad ambiental, dado que pertenece a la oferta de valor que Andean Collection brindará a sus consumidores permitiendo que la empresa ingrese a un mercado nuevo y en crecimiento constante.

Para la implementación de éste nuevo modelo de negocio se requieren los siguientes cambios en Andean Collection:

- Implementar un organigrama funcional servirá para delegar funciones y responsabilidades dentro de la empresa.
- Crear manuales de procedimientos administrativo y operativo que permita estandarizar la producción.
- Se debe considerar una restructuración del presupuesto interno de la empresa para sostener la operación y el flujo de caja del producto que va ofertarse en el mercado.

- Generar acuerdos comerciales con los Hoteles Lounge.

Partiendo de los cambios en la empresa Andean Collection deberá considerar estrategias como:

- Se designará un asesor comercial con experiencia para desarrollar y comercializar los productos de Andean Collection en Hoteles Lounge.
- Al estandarizar producción la empresa mejorara la eficiencia y puntualidad en entrega de sus pedidos futuros.
- Socializar la práctica del comercio justo a sus socios estratégicos Hoteles Lounge.

3.4.1. Estructura de costos

Se tomará en cuenta para la propuesta prototipo dos productos: Collares y aretes de tagua. Esto nos servirá para validar si satisface las necesidades del cliente en cuanto a gustos y preferencias, así como también el precio.

Producto: Collar de Tagua

Se realiza el análisis de costos de un collar de tagua a profundidad. Se concluyo que el costo de producción es de \$8,00 el cual es la suma de:

- Costos de producción. (materia prima, mano de obra, costos indirectos)

Se agrega el valor final de transporte el cual es de \$1,50 por unidad ya que el producto llegara por medio de una empresa logista hasta el Cantón San Miguel de los Bancos en donde un servicio motorizado recoger la mercadería para entregarla en el punto acordado con los Hoteles Lodge en la parroquia de Mindo.

- Transporte (Otavalo Mindo)

Tabla 4: Costo de venta de Collares a Hoteles por unidad

PRODUCTOR
Andean Collection
Costo de Producción
\$8,00
Costo de Distribución
\$1,50
Utilidad por unidad
\$8,00
Precio de Venta al Hotel
\$17,50

Se sugiere en los puntos de venta una rentabilidad del 47% para que sea atractivo para su distribución.

Sin embargo, cada uno tendrá su autonomía en la toma de decisiones del PVP.

Tabla 5: Costos de venta de Collares

DISTRIBUIDOR	Hoteles
Precio de Compra	17,50
Utilidad por unidad Hotel	8,22
Precio de Venta al Público	\$25,75
Margen de Utilidad Hotel	47%

Producto: Aretes de Tagua

Por otro lado, contamos con el caso de un distinto producto como son los aretes de tagua, se concluyó que el costo de producción es de \$4 el mismo que es la suma de:

- Costos de producción. (materia prima, mano de obra, costos indirectos)

Se agrega el valor final de transporte el cual es de \$1,50 por unidad el mismo que se estandarizará ya que cubrirá la misma ruta logística hasta el Cantón San Miguel de los Bancos en donde un servicio motorizado recoger la mercadería para entregarla en el punto acordado con los Hoteles Lodge en la parroquia de Mindo.

- Transporte (Otavalo-Mindo)

Tabla 6:Costo de venta de Aretes a Hoteles

PRODUCTOR	Andean Collection
Costo de Producción	\$4
Costo de Distribución	\$1,50
Utilidad por unidad	\$4
Precio de Venta al Hotel	\$9,50

Andean Collection sugiere el 47% de rentabilidad por la venta para ser de esta una oferta llamativa para su distribuidor.

Sin embargo, cada uno tendrá su autonomía en la toma de decisiones del PVP.

Tabla 7: Costo de venta de aretes

DISTRIBUIDOR	Hoteles
Precio de Compra	\$9,50
Utilidad por unidad Hotel	\$ 4,47
Precio de Venta al Público	\$13,97
Margen de Utilidad Hotel	47%

El 100% de utilidad de la venta total de Andean Collection hacia el Hotel Lodge será distribuido de la siguiente manera:

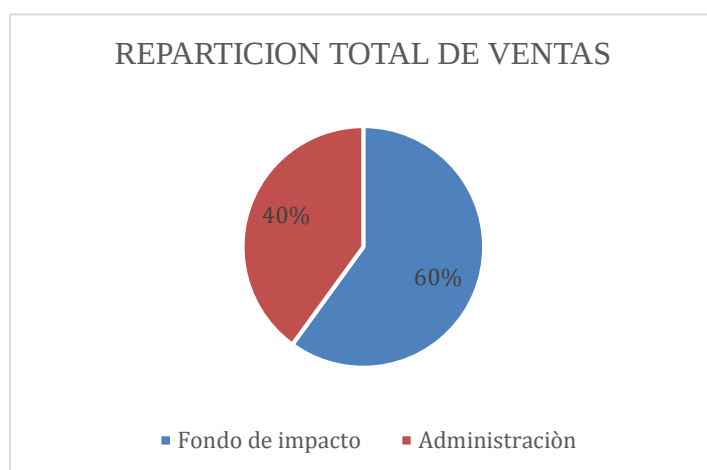


Figura 16: Repartición total de ventas

Fuente: Autora

El 60% del total de las ventas será destinado a un fondo de impacto el mismo que será enfocado hacia proyectos de educación para las artesanas.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- A partir del análisis se ha podido comprobar que Andean Collection cuenta con un único cliente lo que con lleva a que la misma no cuente con recursos económicos distintos a la exportación de su bisutería, por lo que genera dependencia al no contar con una cartera de clientes variada, por ello está expuesta a varios riesgos de inestabilidad hasta su cierre.

La empresa al no contar con un historial comercial dentro del mercado nacional, se propone un apalancamiento para el mismo partiendo de la venta en hoteles, el mismo que brindara al mercado exclusividad, distinción, conciencia ambiental y reconocimiento a la cultura ecuatoriana.

- Al mercado objetivo al que se desea ingresar, podemos deducir que se encuentra enfocado en el mercado extranjero que visita el Ecuador para conocer su cultura, biodiversidad, tradiciones y artesanías, la bisutería puede cubrir un segmento de mercado generalizado en el cual se puede destacar que no será el comercio justo parte de la oferta de valor sin embargo existirán practicas con los proveedores como una parte de concientización social.
- Se propone un modelo de negocio para explorar cambios en la empresa siendo una alternativa para generar ingresos locales, diversificar los clientes y bajar el riesgo de la empresa. Analizando aspectos necesarios para el desarrollo del negocio proponiendo comercializar en la parroquia de Mindo por medio de la distribución en Hoteles Lodge que cuenten con un enfoque similar a la oferta de valor.
- La empresa obtendrá un margen de utilidad el 100% en la venta de cada uno de sus artículos debido a que el producto rotará de una forma lenta pues no en todos los meses del año tenemos la misma cantidad de turistas en los diferentes Hoteles analizados.
- Para cumplir uno de los objetivos de la organización que es el comercio justo se buscara proyectos que tomen en cuenta cuales son las necesidades insatisfechas de los colaboradores enfocadas hacia salud, educación y alimentación con el fin de crear una nueva visión de la organización.

4.2 Recomendaciones

En base a los resultados recogidos en la presente investigación, se recomienda

- Es necesario iniciar con pruebas de bajo costo donde el objetivo fundamental sea identificar o aprender de la respuesta que tiene este modelo de negocio para así poder conocer donde se deberán ejecutar cambios en el modelo CANVAS.
- Una metodología ideal que la empresa Andean Collection se debe capacitar es en el método Lean Startup misma que permitirá disminuir los ciclos de desarrollo, medir el progreso y obtener un *feedback* por parte de los clientes.
- La empresa deberá generar acuerdos con los hoteles de una manera formal por medio de contratos de alianza estratégica para que con el pasar del tiempo su poder de negociación sea alto.
- Una vez que la empresa cuente con ingreso deberá tomar como opción la inversión en *e-commerce*, con la finalidad de ampliar el alcance de su producto y posesionar más la marca dentro del territorio
- Evaluar para determinar que la opción de modelo de negocios brindada sea rentable y sustentable.

Bibliografía

De La Parra, E., & Madero, M. (2003). Estrategias de ventas y negociación. Panorama Editorial. pg 68

Comercio Justo. (2016, julio 15). WFTO-LA. <https://www.wfto-la.org/comerciojusto/>

Mejía, C. (2003). La propuesta de valor. Documentos Planning. Publicación periódica coleccionable. Extraído el, 25.

Torres Arriaga, M. G. (2019). Análisis PESTEL.

Ecuador: Panorama General. (2022, septiembre 28). World Bank. <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>

Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), Junio 2022.

(2022, junio 22). Ecuador en Cifras.

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

[inec/POBREZA/2022/Junio_2022/202206_Boletin_pobreza.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2022/Junio_2022/202206_Boletin_pobreza.pdf)

Los 10 principales modelos de negocio en 2021. (2021, marzo 18). Ibercenter.

<https://ibercenter.com/modelo-de-negocio-2021/>

Registro Único Artesanal, requisito obligatorio para acceder a créditos de Ban Ecuador – Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (s/f).

Gob.ec. Recuperado el 20 de octubre de 2022, de

<https://www.produccion.gob.ec/registro-unico-artesanal-requisito-obligatorio-para-acceder-a-creditos-de-banecuador/>

Corrales, J. A. (2020, agosto 19). Segmentación de clientes: guía para categorizar a tus consumidores y orientar las decisiones de negocio. Rock Content - ES; Rock Content. <https://rockcontent.com/es/blog/segmentacion-de-clientes/>

Empresario, E. N. (2022, enero 10). Creación de valor. El Nuevo Empresario.

<https://elnuevoempresario.com/glosario/creacion-de-valor/>

Turismo en Cifras - Portal Servicios MINTUR. (s/f). Gob.ec. Recuperado el 21 de octubre de 2022, de <https://servicios.turismo.gob.ec/8-turismo-en-cifras>

Mintzberg, H. (2006). Las cinco Ps de la Estrategia. In O Processo da estratégia (pp. 24-29). São Paulo: Bookman. pg2

Aguirre, M. J. A. S. EN ADMINISTRACIÓN, NEGOCIOS Y CONTADURÍA FRENTE A LOS RETOS DE HOY. pg 126

Hernández, F. O. (2006). Diccionario de Administración de empresas. Buenos Aires: Claridad.

Rodríguez, R. H. (2009). Comercialización con canales de distribución. Lulu. com.

Carballo-Barrera, Y., & Nichols, A. (2016). Metamodelo del Proceso de Incubación de Empresas: Componente Modelo de Negocio. In Memorias del IV Simposio Científico y Tecnológico en Computación, SCTC (Vol. 9, pp. 59-70).

Machuca, I. (2008). Posicionamiento y determinación del mercado objetivo potencial de Dimarsa SA. Posicionamiento y determinación del mercado objetivo potencial de Dimarsa SA.

Müller, A. (2008). Análisis de mercado. Universidad César Vallejo. Recuperado de <https://administration21.files.wordpress.com/2013/04/estudio-de-mercado.pdf>.

Presidencia de la República del Ecuador » Más oportunidades para artesanas ecuatorianas, Presidente Lasso anunció medidas que benefician al sector. (Jueves, 28 de julio de 2022). Gob.ec. <https://www.presidencia.gob.ec/mas-oportunidades-para-artesa-ecuatoria-presidente-lasso-anuncio-medidas-que-benefician-al-sector/>

Galán, J. S. (2015, noviembre 16). Business to Business (B2B). Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/business-to-business.html>

Salas, R. (26 de febrero de 2014). La historia del E-commerce. Obtenido de <https://culturacolectiva.com/tecnologia/la-historia-del-e-commerce/>

Tiendas virtuales y Comercio Web. (s.f.). ¿Qué es B2C? Obtenido de <https://www.tiendasvirtualesycomercioweb.com/ique-es-b2c>

Müller, A. (2008). Análisis de mercado. Universidad César Vallejo. Recuperado de <https://administration21.files.wordpress.com/2013/04/estudio-demercado.pdf>.

Vásquez, G. (2009). Los canales de distribución y el valor para el consumidor. *Temas de management*, 2, 10-16.

Valcárcel, I. G. (2001). CRM. Gestión de la relación con los clientes. Fc editorial.