PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA MULTILINGÜE DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA MULTILINGÜE EN NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES

CREACIÓN DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL CENTRO DE TURISMO COMUNITARIO: SUMAK KAWSAY PALACIO REAL, MEDIANTE EL MODELO DE NEGOCIOS CANVAS PARA EL AÑO 2019

KAREN RENATA CAZORLA HUILCA

DICIEMBRE, 2020

QUITO – ECUADOR

DEDICATORIA

A mis padres: Lili y Marcelito, por ser mi ejemplo y apoyo en cada paso que doy.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mis padres por darme siempre su cariño y ser mi sostén en todo momento.

A Maritza Figueroa por ser una verdadera guía y apoyo durante todo este proceso.

A mis amigas y amigo: Salomé, Edith, Monserrat, Cynthia, Andrea y Damián. Con quienes compartí hermosos momentos en esta etapa universitaria.

ÍNDICE

I. TEMA 1

II. RESUMEN 1

III. ABSTRACT 2

IV. RESUMÉ 3

V. INTRODUCCIÓN 4

CAPÍTULO I 6

1. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL CENTRO DE TURISMO COMUNITARIO SUMAK KAWSAY PALACIO REAL 6

1.1. Turismo Rural Comunitario 6

1.1.1. Principios del Turismo Rural Comunitario 8

1.1.2. Turismo Rural Comunitario en América Latina y el Ecuador 11

1.2. Centro de Turismo Comunitario Sumak Kawsay Palacio Real 19

1.2.1. Historia del Centro de Turismo Comunitario SumakKawsay 20

1.2.2. Análisis de la organización 24

1.2.3. Análisis Situacional 27

1.3. Oferta 34

1.3.1. Productos ofrecidos 34

1.3.2. Servicios 35

CAPITULO II 38

2. IDENTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA ÚNICA DE VALOR DE LOS PRODUCTOS ESTRELLA 38

2.1. Modelos de Negocios 38

2.1.1. Modelos tradicionales 39

2.1.3. Modelo Canvas 48

2.2. Aplicación del Modelo Canvas al Centro de Turismo Comunitario Palacio Real 53

2.2.1. Segmentos de mercado 54

2.2.2. Propuesta de valor 55
2.2.3. Canales 56
2.2.4. Relación con los clientes 57
2.2.5. Fuentes de ingresos 58
2.2.6. Recursos clave 59
2.2.7. Actividades clave 60
2.2.8. Asociaciones clave 60
2.2.9. Estructura de costes 61
2.3. Propuesta única de valor 62
2.3.1. Grupos focales para definir la propuesta única de valor del Centro 62
2.3.2. Textiles de fibra de alpaca y de llama 64
CAPÍTULO III 67
3. PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL CENTRO DE TURISMO COMUNITARIO SUMAK KAWSAY PALACIO REAL 67
3.1. Teoría de la Ventaja Comparativa de David Ricardo para la internacionalización de la propuesta única de valor 67
3.1.1. Situación geográfica y recursos naturales de la Comunidad Palacio Real 70
3.1.2. Potencialidad de la propuesta única de valor en mercados internacionales 70
3.2. Análisis de Mercado 75
3.2.1. Matriz de selección de mercado internacional 75
3.2.2. Mercado primario 77
3.2.3. Mercados secundarios 79
3.2.4. Situación de la Confederación Suiza 82
3.3. Internacionalización del producto 91
3.3.1. Potencial exportable 91
3.3.2. Demanda 93

3.3.3. Barreras de ingreso 97

VI. ANÁLISIS 101

VII. CONCLUSIONES 106

VIII. RECOMENDACIONES 108

IX. ANEXOS 110

X. LISTA DE REFERENCIAS 115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.
Instituciones nacionales que han apoyado a 'SumakKawsay' 26

Tabla 2.
Instituciones internacionales que han apoyado a 'SumakKawsay' 27

Tabla 3.
Diferencias entre los modelos de negocios tradicionales y los nuevos modelos 43

Tabla 4.
Aplicación del Modelo Canvas al CTC Palacio Real 54

Tabla 5.
Matriz de selección de mercado 76

Tabla 6.
Principales productos exportados desde Ecuador a Suiza 88

Tabla 7.
Crecimiento anual promedio de las exportaciones de la partida correspondiente al capítulo 61 PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS), DE VESTIR, DE PUNTO desde Ecuador a Suiza. 92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.
Mapa del Centro de Turismo Comunitario Sumak Kawsay. 21

Figura 2.
Organigrama administrativo de la comunidad. 24

Figura 3.
Museo de la Llama del Centro de Turismo Comunitario Sumak Kawsay Palacio Real. 2019 32

Figura 4.
Restaurante del Centro de Turismo Comunitario Sumak Kawsay Palacio Real. 2019 33

Figura 5.
Almacén de artesanías del Centro de Turismo Comunitario Sumak Kawsay Palacio Real. 2019 33

Figura 6.
Lienzo de Negocios Canvas. 50

Figura 7.
Comparación de la fineza de la lana de alpaca con lana gruesa, lana fina, cashmere, seda, lino, algodón y polyester 71

Figura 8.
Integrante de la Asociación Nuevo Milenio hilando con la técnica del huso de sigse 73

Figura 9.
Técnica artesanal (ikat) de elaboración de macanas o paños. 74

Figura 10.
Exportaciones, Importaciones y Balanza Comercial Ecuador-Suiza. 86

Figura 11.
Principales productos exportados desde Ecuador a Suiza. 89

Figura 12.
Principales productos importados a Ecuador desde Suiza 90

Figura 13.
Principales proveedores del capítulo 61 correspondiente a PRENDAS DE VESTIR Y ACCESORIOS DE PUNTO 95

I. TEMA

CREACIÓN DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL CENTRO O COMUNITARIO: SUMAK KAWSAY PALACIO REAL, MEDIANTE EL MODELO DE NEGOCIOS CANVAS PARA EL AÑO 2019

II. RESUMEN

El Centro de Turismo Comunitario Sumak Kawsay Palacio Real, cuyos protagonistas son los camélidos sudamericanos: alpacas y llamas, pretende internacionalizarse por medio de la producción y comercialización de un producto que tenga potencial exportador. Para esto, se hace un análisis de cómo fueron sus inicios, cuál es su situación comercial actual, su proceso organizacional, su oferta y el apoyo que recibe de diferentes organismos tanto locales como internacionales. Por consiguiente, este proyecto de titulación se basa en el Turismo Rural Comunitario, el cual se fundamenta en principios de sostenibilidad y sustentabilidad. Por otro lado, se utilizó el lienzo Canvas, para determinar su propuesta única de valor. De esta manera, se estableció que las prendas de vestir hechas con hilo de fibra de alpaca y llama son los productos por ofertar en el mercado internacional. Finalmente, por medio de la matriz de selección de mercado, se llegó a la conclusión que Suiza es el mercado primario más conveniente para empezar la internacionalización. El mercado suizo resultó ser más efectivo de entre tres mercados internacionales potenciales (Corea del Sur, Canadá y Suiza) debido a su accesibilidad, potencialidad y sus condiciones económicas. La investigación realizada fue de tipo exploratoria con métodos analíticos, deductivos e inductivos, incluyendo entrevistas personalizadas a los administrativos del centro además de realizar un proceso de recolección de datos por medio de grupos focales en la comunidad.

Palabras claves: Turismo rural comunitario, mercado internacional, lienzo canvas, internacionalización.

III. ABSTRACT

The Sumak Kawsay Palacio Real Community Tourism Center, whose protagonists are the South American camelids: alpacas and llamas, intends to get internationalized through the production and commercialization of a product that has export potential. For this, it is made an analysis of how it started, what its current business situation is, its organizational process, its offer and the support it receives from different local and international organizations. Therefore, this project is based on Community Rural Tourism, which is based on principles of sustainability. On the other hand, the Canvas was used to determine its unique value proposition. In this way, it was established that garments made with alpaca and llama fiber yarn are the products to be offered in the international market. Finally, through a market selection matrix, it was concluded that Switzerland is the most convenient primary market to start internationalization. The Swiss market turned out to be the most effective of three potential international markets (South Korea, Canada and Switzerland) due to its accessibility, potentiality and its economic conditions. The research carried out was exploratory with analytical, deductive and inductive methods, including personalized interviews with the center's administrators as well as carrying out a data collection process through focus groups in the community.

Key words: Community based tourism, international market, canvas model, internationalization.

IV. RESUMÉ

Le centre de tourisme communautaire Sumak Kawsay Palacio Real, dont les protagonistes sont les camélidés d'Amérique du Sud, a l'intention de s'internationaliser en produisant un produit vedette qui ai un potentiel pour le commerce extérieur. Pour cela, une analyse approfondie de sa situation est faite, de ses débuts, de son organisation, de son offre et du soutien des différentes organisations. Tout cela basé sur ce qui a été défini comme le tourisme rural communautaire, qui est basé sur les principes de durabilité. Grâce à la toile Canvas, il a été possible de déterminer que la seule proposition de valeur à offrir sur le marché international est des vêtements fabriqués avec des fils de fibre d'alpaga et de lama. Enfin, sur trois marchés internationaux potentiels pour la commercialisation de la proposition de valeur: la Corée du Sud, le Canada et la Suisse, à travers une matrice de sélection des marchés, il a été conclu que le marché primaire le plus pratique pour démarrer une telle internationalisation est La Suisse de par son accessibilité au marché, son potentiel et ses conditions économiques. La recherche effectuée était exploratoire avec des méthodes analytiques, déductives et inductives, y compris des entrevues avec des administrateurs et des groupes de discussion avec l'organisation du centre de tourisme communautaire.

Mots clés: tourisme communautaire rural, marché international, toile canvas, internationalisation.

V. INTRODUCCIÓN

La presente investigación está enfocada en encontrar un camino para la internacionalización del Centro de Turismo Comunitario Sumak Kawsay Palacio Real, este se encuentra ubicado en la parroquia rural Calpi de la provincia de Chimborazo para el año 2019. Con el proyecto nacieron ideas de emprendimiento como la producción artesanías hechas a base de la lana y el cuero de la alpaca y la llama y de platillos hechos a base de carne de llama y quinua. Para este proceso se utiliza como herramienta principal el lienzo Canvas para la determinación de la propuesta única de valor que tiene potencial para ser comercializada en el mercado internacional.

Adicionalmente y tomando en cuenta que el objetivo es la incursión del CTC en el mercado internacional, se analizan las opciones a ser internacionalizadas, en este caso, específicamente productos tangibles que se pueden exportar hacia el exterior. Para lo cual, se hace un análisis de tres mercados potenciales, de los cuales, a través de la matriz de selección de mercado, se define un mercado primario para empezar con el proceso de exportación. Todo esto después de haber analizado la situación geográfica, económica y organizacional del CTC.

La aplicación del lienzo Canvas para este proyecto ha sido pensada debido al hecho de ser un modelo diseñado para ser práctico y simple, para que pueda ser ejecutado por cualquier persona que incluso no tenga una preparación profunda en temas de negocios. Además, su aplicación en un campo de negocios apenas explorado como el turismo comunitario, constituiría un modelo innovador, que serviría para la internacionalización de programas turísticos ya existentes en Ecuador y la creación de nuevas formas de ingresos.

Complementariamente, dentro del análisis del lienzo Canvas se pueden identificar las estrategias para todos los nueve elementos que son tomados en cuenta dentro del lienzo: el

segmento de mercado al que se pretende llegar, la propuesta única de valor que va a ser comercializada, los canales de distribución, la relación con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos claves, las actividades clave y la estructura de costes. Estas son analizadas en base a las necesidades y posibilidades de la comunidad para que el proceso de exportación sea exitoso.

Finalmente, con el objetivo de encontrar un mercado donde la propuesta única de valor tenga éxito, se hace un análisis basándose en la teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo, la cual se refiere a la conveniencia de especializarse en la producción de lo que un país puede producir más económicamente y comerciar con otros países produciendo lo que ellos hacen mejor debido a su situación en cuanto a costes, recursos naturales y tecnología. Dependiendo de estos factores, los países se especializan en lo que mejor producen y comercian con otros países que se enfocan en lo que ellos mejor hacen, para el beneficio de los dos.

Para dicha selección se hace uso de una matriz de selección de mercado que toma en cuenta factores económicos, la apertura y accesibilidad del mercado de tres diferentes países. Esta herramienta pondera dichos factores sobre 5, el mercado con una calificación más cerca a este número se definirá como mercado primario, es decir en el que se incursionara la importación de la propuesta de valor y en donde se deberán aplicar las estrategias definidas en el lienzo.

CAPÍTULO I

1. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL CENTRO DE TURISMO COMUNITARIO SUMAK KAWSAY PALACIO REAL

1.1. Turismo Rural Comunitario

La Organización Mundial de Turismo (2019) indica que el Turismo Sostenible como un tipo de turismo que tiene en cuenta los impactos económicos, sociales y ambientales actuales y futuros, atendiendo las necesidades tanto de los turistas como la industria, el medio ambiente y las comunidades de acogida. Este a su vez, es aplicable a todos los tipos de turismo y es la base fundamental de los principios del Turismo Rural Comunitario, los cuales incluyen el uso óptimo de los recursos naturales, el respeto a la identidad socio-cultural de las comunidades anfitrionas y la viabilidad de las actividades económicas a largo plazo. (UNWTO, 2019)

Estudiosos del desarrollo sostenible han definido el Turismo Rural Comunitario como la actividad económica del medio rural, que se desarrolla de forma planificada y sostenible basada en la participación de las poblaciones locales, quienes son beneficiarias del desarrollo turístico. (Scheyvens, 2008) Este es el turismo sostenible de mayor interés hoy en día, entendido como una forma de organización empresarial auto gestionada por las comunidades (bien sea unidades familiares campesinas, pobladores de una región, cooperativas o pueblos indígenas), integrando este tipo de actividad de forma complementaria a las tradicionales llevadas a cabo en las áreas rurales de forma participativa, planificada y sostenible. (Linares, 2014)

Otro concepto que se ha dado es el que ha definido al Turismo Rural Comunitario como un turismo de pequeño formato, establecido en zonas rurales y en el que la población local, a través de sus estructuras organizativas, ejerce un papel significativo en su control y

gestión. Una definición simple, sin embargo engloba toda la variabilidad de experiencias que se puede dar sobre este tipo de turismo, debido que no existe un modelo de turismo comunitario unificado que sea aplicable a todos los proyectos de turismo rural existentes. (Huertas, Turismo Rural Comunitario, 2015)

El Turismo Rural Comunitario se vuelve así una alternativa económica a las comunidades rurales, campesinas, indígenas, mestizas o afrodescendientes, propias de un país. Este tipo de turismo les permite generar ingresos complementarios a sus actividades económicas diarias que se desarrollan en la comunidad; así también hace posible el conservar (dando valor agregado) los recursos culturales y naturales del territorio. Todo esto facilitando el desarrollo de prácticas democráticas y solidarias tanto en el trabajo como la distribución de los beneficios (Huertas, TURISMO RURAL COMUNITARIO, 2015). Finalmente, permite obtener una mayor vinculación de las comunidades locales con el mercado turístico para incrementar sus beneficios y fortalecer el sentido comunitario y así erradicar la pobreza (López O. J., 2012).

El TRC es un dinamismo que se ha convertido en una alternativa al desarrollo rural. Se basa en principios ambientales, sociales, culturales y económicos que protegen y se desarrollan en las zonas rurales, principalmente en las zonas de bajos recursos económicos. Una de los principales distintivos de esta actividad es la capacidad de expresar la versatilidad de las áreas rurales debido a la diferenciación del territorio. En este lugar, se ha ampliado la visión productiva tradicional del sector agrícola, lo que ayuda a reenfocar el territorio desde una nueva perspectiva productiva. (Galarza, 2018) También se considera una práctica que involucra a sectores marginados del mercado laboral, como jóvenes, mujeres y ancianos, no solo desde el punto de vista económico, sino también en términos de protección cultural. (Perez, 2010)

El modelo de la industria del turismo siempre tendrá que ajustarse a las condiciones locales, por lo que, los procesos para llegar un éxito sostenible en un contexto diferente se pueden utilizar como referencia, pero no como ejemplo de copia. Asimismo, el turismo comunitario también es muy llamativo porque se dirige a los sectores más desfavorecidos de la sociedad, tiene la voluntad de distribuir los beneficios de forma equitativa y establece sinergia con otras políticas de desarrollo: la agricultura y ganadería en el ámbito del turismo, el patrimonio cultural, el medio ambiente, etc. (Huertas, TURISMO RURAL COMUNITARIO, 2015)

EL TRC en Ecuador es enfatizado a partir del año 2002 después de que la OEA financia la creación de una base de datos para inventariar oficialmente las iniciativas de las comunidades rurales que querían incursar en el turismo, lo que destapó la verdadera cantidad de proyectos, mucho mayor a los que ya se tenían noticias. (Ruiz, 2007) Y es que en nuestro país, el Turismo Rural Comunitario ha constituido una herramienta eficaz para contribuir al desarrollo económico y social de las comunidades locales, al ser un catalizador de inclusión y desarrollo sostenible para las localidades. Los gobiernos locales pueden utilizarlo como instrumento contra la pobreza y como incentivo para mejorar las condiciones de vida de las poblaciones menos favorecidas del país. (Falconí, 2011)

1.1.1. Principios del Turismo Rural Comunitario

Con el objetivo de fomentar una actividad turística de que genere interés global, se ha tratado de establecer ciertos principios que se adapten a las nuevas necesidades integrales como sociedad. Por ejemplo: el cuidado del medio ambiente debido a las constantes muestras de calentamiento global, las líneas jerárquicas en las cuales se lleve un liderazgo no tradicional y más bien se enfoque en una administración horizontal en la cual todos los miembros de la población sean reconocidos por su papel dentro del proyecto. A la vez, donde

se pueda mostrar un contraste con otras culturas, mediante una experiencia vivencial compartida de las costumbres y tradiciones de la cultura a la que se pertenezca. (Cortada, 2006)

Para autores como Maldonado (2006) los principios del turismo comunitario son:

- Apoyo social, pues se orienta a promover la cooperación efectiva entre los miembros de la comunidad y entre comunidades, para que de esta manera se distribuyan equitativamente las oportunidades y beneficios generados por las actividades turísticas.

- Ambientalmente responsable. Se compromete a mejorar la conciencia y el respeto de las personas por el manejo sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad, estableciendo conexiones para la defensa de los derechos de las tierras y territorios ancestrales.

- Económicamente, trata de incorporar objetivos de gestión en el uso y evaluación de los recursos movilizados, para buscar beneficios que puedan ser recompensados por el trabajo y la inversión.

- Culturalmente, respeta e impulsa la expresión de la identidad cultural, fomentando así experiencias y encuentros interculturales de alta calidad entre turistas y comunidades.

Según el autor, si se cumplen estos principios y condiciones, el turismo comunitario ayudará a lograr un impacto a gran escala. Si se da constante capacitación en temas turísticos (guía, alojamiento y restaurante) y de gestión (administración, marketing y costos) y otros temas se crean condiciones favorables sobre la comunidad, pero lo más importante son los términos de empoderamiento, porque determinan el desarrollo de sí mismos y la vida de la comunidad. (Maldonado, 2006) En efecto, se crean "fami-empresas", donde los principales actores son jóvenes y mujeres, quienes en general son los más vulnerables dentro de los

países en vías de desarrollo, generándose empleo para personas poco capacitadas. (Huertas, TURISMO RURAL COMUNITARIO, 2015)

Adicionalmente, el desarrollo de turismo en zonas aisladas significa la revalorización de la cultura y de las manifestaciones propias de las regiones: las artesanías, la cocina tradicional, la difusión de costumbres ancestrales y en general, todos los productos locales. Revalorizar la cultura, y apreciar los sitios y la riqueza naturales y ambientales de las zonas aisladas. En este sentido, sitios geográficos, empiezan a tomar una nueva dimensión, los cuidados por la naturaleza se convierten en el elemento fundamental para el desarrollo local. (Rainforest Alliance y Counterpart International, n.d.)

Por otra parte, el turismo comunitario ayuda a establecer nuevas tendencias e incrementar las visitas turísticas a países de bajos ingresos, haciendo posible que las personas continúen con la riqueza conocida (natural y cultural) escondida frente al mundo de otras formas. En este sentido, se proponen dos aspectos básicos en marketing: producir y promover bienes y servicios locales. En otras palabras, los agricultores y los pueblos indígenas tienen "conexiones externas" con otros lugares y, a su vez, han establecido redes de comunicación para darse a conocer a nivel mundial. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes - Santiago de Chile, 2009)

Asimismo, está el surgimiento de los beneficios con la unión del sector privado conformado por empresarios pequeños e informales, y los residentes y el gobierno local, benefician acciones en términos de infraestructura vial, de salud, de recolección de basuras, seguridad y superestructura, en cuanto a la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones sobre el destino de la localidad. (Linares, 2014)

Todos estos lineamientos se han tratado de llevar a cabo en pequeñas comunidades de países en proceso de industrialización que han visto en su entorno la necesidad de emprender e innovar debido a los bajos rendimientos que generan sus actividades económicas tradicionales como la agricultura y la ganadería. Tomando en cuenta que tienen una aventajada ubicación territorial que los hace parte de paisajes y recursos naturales que llaman la atención del público foráneo, tratan de sacar provecho de ello. Esto ha incentivado la creación de proyectos de Turismo Rural Comunitario donde se da a conocer a los turistas una experiencia más vivencial de su cultura, tradiciones, ecosistema, forma de vida e inclusive de sus actividades económicas en sí. (Zamora, 2013)

1.1.2. Turismo Rural Comunitario en América Latina y el Ecuador

América Latina tiene un número creciente de redes de TRC, que están tratando de brindar servicios a través de sus organizaciones sociales. Este es el caso de REDTURS (Red Latinoamericana de Turismo Comunitario), un programa de la Organización Internacional del Trabajo, organismo de Naciones Unidas, cuyo propósito es buscar formas de promover la comercialización de tales tours que beneficien a sus comunidades indígenas y campesinas. (OIT, 2008)

De la misma manera, debido al constante crecimiento de este sector turístico, las necesidades formativas de la población campesina que se dedica al sector y el fomento de las redes nacionales de turismo rural comunitario son cada vez más requeridas para dar a conocer las características, potencialidades y logros del turismo comunitario, así como también brindar la posibilidad de "tomar conciencia de sus debilidades y las amenazas que lo asedian constantemente." (Rivera X. , 2013)

En Perú, por ejemplo, el modelo de Turismo Rural Comunitario ha sido definido desde el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, como "*toda actividad turística que se desarrolla en el medio rural, de manera planificada y sostenible, basada en la participación de las poblaciones locales organizadas para beneficio de la comunidad, siendo la cultura rural un componente clave del producto*". Aquí, promovidas por el gobierno, las comunidades han creado productos de turismo rural y vivencial, como museos vivientes que difunde expresiones culturales como cerámica, música, danza, comida, vestuario, mercados de artesanías y textiles. Cada uno de estos aspectos es un mundo independiente, y juntos constituyen una forma inédita de entender las regiones más tradicionales de la región andina. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Peru, 2015)

El turismo comunitario en Perú mantiene establecido en el Plan Estratégico Nacional de Turismo un objetivo claro "posicionar al Perú como destino turístico competitivo y sostenible" y en los Lineamientos para el Turismo Comunitario en el Perú, aquí existen proyectos que dejan en evidencia esta importancia como por ejemplo el proyecto Desarrollo y Fortalecimiento del Turismo Rural Comunitario en Perú. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Peru, 2015)

El MINCETUR se encarga de la promoción de la industria turística, realizando congresos nacionales de turismo comunitario y lanzando permanentemente nuevos programas diseñados para fortalecer este modelo turístico, como Innova TRC, que promueve la participación de proyectos principiantes a través de la innovación o buenas prácticas de gestión y el desarrollo del turismo con comunidades rurales del Perú. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Peru, 2015)

Por su lado CENFOTUR - Centro de Formación en Turismo, organismo público descentralizado que planifica y ejecuta la política de formación, capacitación y

perfeccionamiento del personal de los diferentes niveles ocupacionales de la actividad turística, actividad que la realiza en base a los lineamientos de la política nacional y sectorial, en concordancia con la Ley General de Educación. En el contexto se evidencia que el estado juega un papel fundamental en el desarrollo local, en mejoras a la infraestructura, estímulos fiscales, promoción, entre otros. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Peru, 2015)

La evaluación de las actividades de la TRC es positiva para la gestión del MINCETUR; la comunidad beneficiaria tiene un mayor sentido de pertenencia, autoconfianza y motivación; se ha incrementado el ingreso y flujo de turistas, pero aún falta fortalecer la relación con actores regionales y locales, empresas y otras iniciativas de cooperación con entidades relacionadas (universidades, fundaciones, ONG, etc.). También es necesario mantener los programas alejados de los circuitos tradicionales en la mayoría de las áreas; desarrollar capacidades en los gobiernos locales en los destinos prioritarios; mejorar la infraestructura local; posicionamiento empresarial y sistemas de información para conocer si la empresa y los beneficiarios han mejorado. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Peru, 2015)

En conclusión, para el caso de la República del Perú, la aplicación de emprendimientos seguidos por los principios del Turismo Rural comunitario ha generado resultados y un impacto positivo en sus habitantes en general. Sin embargo, los mismos han sido irregulares y dispares en cuanto a zonas y la inclusión de grupos vulnerables y la equidad de género es un tema que aún necesita ser trabajado. (Huertas, TURISMO RURAL COMUNITARIO, 2015)

Citando otro ejemplo, Costa Rica ha comenzado a establecer su marco regulatorio en materia turística, lo que no se registra en la mayor parte del territorio latinoamericano. De acuerdo con la medida de competitividad turística, esto se refleja en su estatus global (puesto

47). El país es el único cuyo ministerio se ha dedicado específicamente a los temas turísticos, lo que muestra la importancia política del país. Como destino turístico, el país se divide en 10 unidades de planificación, que representan áreas geográficas con características específicas y determinan las actividades turísticas en función de factores ambientales, sociales, culturales, económicos y administrativos. (Alvarado, 2013)

El desarrollo del turismo comunitario en Costa Rica no solo es promovido por agencias gubernamentales, sino también por organizaciones comunitarias, que reciben apoyo financiero y técnico de agencias de cooperación internacional y organizaciones no gubernamentales. Por ejemplo, como organización de cooperación de la red nacional de ecoturismo-COOPRENA R-L. , Asociación de Turismo Rural y Comunitario ACTUAR-, parte del trabajo conjunto entre el Comité Nacional de Agricultores, ACEPE SA, ICT y financiamiento del PNUD. (Trejos, 2009)

Otro ejemplo claro de esta realidad que incorpora nuevas actividades de sustento dentro del territorio andino es el albergue ecológico Chalalán situado en el corazón del Parque Madidi en la Amazonia Boliviana a las orillas de la laguna del mismo nombre. Este albergue es uno de los casos más exitosos en cuanto a turismo comunitario e indígena que hay en Latinoamérica debido a la participación de todos sus habitantes por la preservación del territorio. Por tal motivo, ha sido nominado por la revista National Geographic (encargada de registrar visual y descriptiva todos los rincones del planeta resaltando la sostenibilidad y sustentabilidad) entre los ochenta destinos turísticos principales del planeta. (Movimiento Regional por la Tierra, 2013)

Este eco albergue se creó con el objetivo de cubrir las necesidades de sus habitantes en cuanto a propiedad del suelo, mejoramiento en la calidad de vida, cobertura de los servicios básicos y preservación de la naturaleza. Antes de emprender con este proyecto, sus

habitantes se dedicaban a la agricultura, la caza y la pesca. Dado que sus recursos eran insuficientes para mantenerse aislados del pueblo más cercano, alrededor de 40 familias abandonaron la comunidad. . (Movimiento Regional por la Tierra, 2013)

Existía marginación por parte del gobierno central en cuanto a la falta de vías de comunicación, transporte y capital para su subsistencia diaria. Fue entonces que sus habitantes vieron en las ONG ambientalistas una ruta de escape a sus limitaciones y decidieron emprender junto con turistas franceses y así se creó la eco aldea. Sin embargo, con el pasar de los años las relaciones con los europeos se deterioró y desde entonces los nativos decidieron liderar su propio proyecto. (Movimiento Regional por la Tierra, 2013)

Chalalán es un proyecto administrado por todas las familias indígenas que son 100% propietarias de la empresa "Chalalán albergue ecológico S.A.", las mismas que a través de organismos como el BID gestionaron créditos para construir las 24 eco cabañas que cuentan con energía solar y clasificación de los desechos, además en todo el albergue se clasifica la basura, los residuos orgánicos se convierten en abono y las aguas residuales son tratadas en lagunas de oxidación. Los nativos decidieron capacitarse con expertos ambientalistas para ofrecer un buen servicio a los turistas, incluyendo también a cuatro jóvenes que se capacitaron en inglés para un mejor desenvolvimiento con los turistas mayormente europeos, las mujeres y hombres tomaron clases de servicios ecoturísticos, contabilidad, gestión empresarial, primeros auxilios, entre otras actividades. Actualmente, el albergue no solo presta sus servicios de eco turismo indígena, sino que su población se dedica también a la agricultura orgánica, cestería de palmas, joyas en base a productos autóctonos de la zona, producción de tarjetas con papel reciclado y demás actividades. (Movimiento Regional por la Tierra, 2013)

Estos resultados exitosos de la unión de la comunidad indígena no solamente se mide a través de sus ingresos económicos sino al nivel de superación en cuanto a la educación y especialización por parte de sus habitantes, pues los jóvenes de la comunidad han logrado alcanzar títulos profesionales además de ser capacitados en el eco albergue y han viajado a diversos países del mundo para difundir la experiencia de éxito de sus antecesores y de la comunidad, es por esto que el caso del Chalalán es particularmente interesante en cuanto al éxito en el acceso y manejo de una comunidad indígena emprendiendo con los principios del Turismo Rural Comunitario. (Roca, 2015)

En la actualidad, Perú, Costa Rica y Bolivia se encuentran en una etapa donde el turismo rural puede generar la sostenibilidad deseada de sus iniciativas existentes. Por lo tanto, el ejemplo que estos dos países demuestran que el TRC se fundamenta en la gestión de la comunidad local y en la gestión del territorio. Aquí, se genera riqueza y se promueve el desarrollo integral de la comunidad rural, reduciendo la pobreza a través de la generación de empleo y la obtención de ingresos. De este modo, se evita la migración de sus habitantes hacia las metrópolis, pues se crean pequeños negocios donde los lugareños son empleados; recordando en todo momento que la comunidad local es parte esencial del producto turístico y donde la gestión del territorio cobra importancia pues el turismo desarrollado genera ingresos directos para dichos habitantes, es responsable con el entorno social y además debe ser respetuoso con el medio ambiente. (Coto, 2012)

A nivel global, el Turismo Rural Comunitario es una industria que genera aproximadamente 16 mil millones de dólares por año. En la región de América Latina se espera que el turismo comunitario crezca el 35% durante los próximos 3 años. (López R. G., 2017) Donde los principales países que se desenvuelven en este campo son:

1. Costa Rica

2. Panamá
3. Ecuador
4. Perú
5. Colombia
6. Brasil
7. Bolivia
8. Chile

En Ecuador, el desarrollo turístico inicia en los años cincuenta, consolidándose como una actividad socio cultural y económica de gran importancia. Hoy en día, el turismo representa una de las mayores fuentes de ingresos en el país, luego del petróleo y el banano. El Ecuador es uno de los diez y siete países megadiversos en el mundo. Por lo que el turismo es considerado como un generador alterno de empleo y fuente de bienestar económico. Éste genera una gran variedad de servicios tales como: hotelería, agencias y operadoras turísticas, restaurantes, transporte turístico y comercial. (Freire, 2010)

La actividad turística en las comunidades de Ecuador se fue desarrollando como una estrategia de los pueblos y nacionalidades indígenas a finales de los años noventa. La adopción de esta actividad económica hizo parte de la estrategia de la CONFENAIE desde 1993. Donde el turismo comunitario impulsaba el comercio en un entorno natural sostenible, lo que se adaptaba a la creciente demanda de los destinos naturales. De esta manera, se impulsaría no nada más sus economías sino la supervivencia de sus modelos sociales y su reconocimiento como pueblos y nacionalidades. (Ballesteros, 2007)

Según Ballesteros (2007), los destinos del Turismo Comunitario en Ecuador recibe la visita de más de 32000 turistas al año, con un promedio de gastos de 35 dólares diarios. Para la primera década del siglo veintiuno, esto se tradujo en aproximadamente el 3.7% del total

de ingresos del país, lo que ha significado la creación de un nuevo nicho de mercado debido al creciente número de turistas de Norteamérica y Europa Occidental. Un 65% de acogida internacional y un importante 35% nacional, lo que significa que se ha convertido en un factor importante de interculturalidad.

Entre algunos programas de Turismo Comunitario en el Ecuador se puede encontrar el proyecto Ricancie en la provincia de Napo que agrupa alrededor de diez caseríos típicos que albergan a los turistas. Los viajeros participan en diferentes actividades como la preparación de alimentos típicos junto a los guías nativos y a los habitantes del lugar. Los viajes organizados por los operadores locales, comprenden recorridos por la selva o la navegación en los río Napo o Curaray. (Ballesteros, 2007)

En la provincia de Chimborazo está el Centro de Turismo Comunitario Quilla Pacari. La atracción está ubicada en la comunidad San Francisco de Cunuguachay. Este es un proyecto con un modelo compuesto por un grupo de mujeres, con el objetivo de encontrar la felicidad de la familia y de toda la comunidad. Sus actividades incluyen: vida comunitaria, ciclismo, medicina tradicional andina, preparación para el trabajo y artesanías. Y actividades culturales para promover encuentros inesperados con los pueblos indígenas del Puruhá. Además de promover el turismo comunitario, también promueven el desarrollo de la producción en los alrededores: fábricas de mermeladas a base de zanahorias, elaborados sombreros de lana y panaderías son parte del día a día de la comunidad. (Municipio de Riobamba, 2018)

Según el MINTUR. (1993), "*The ecotourism society, señalaba que más comunidades indígenas y locales del Ecuador están manejando productos ecoturísticos en comparación con otros países del mundo, posicionando a Ecuador, como líder mundial en ecoturismo comunitario*". En vista de que las comunidades manejan este tipo de recursos, se plantea una

interacción entre las comunidades y sus visitantes, con el fin de obtener beneficios conjuntos y desarrollar actividades de conservación ambiental y revalorización cultural. Según Ballesteros (2007).

Además, Ecuador presenta grandes expectativas para el desarrollo en diferentes áreas en la actividad económica; debido a que el sector turístico es de suma importancia, el Ministerio de Turismo ha realizado un proyecto estratégico llamado PLANDETUR para aprovechar las fuentes de ingreso que genera el turismo y erradicar la pobreza de los pueblos y comunidades. (Ministerio de Turismo, 2015)

1.2. Centro de Turismo Comunitario Sumak Kawsay Palacio Real

El Centro de Turismo Comunitario Sumak Kawsay Palacio Real, a lo que al español se traduce como Buen Vivir, es un proyecto creado bajo los principios del TRC en la comunidad Palacio Real que pertenece jurídicamente a la parroquia rural de Calpi, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, está conformada por 450 habitantes aproximadamente, se encuentra ubicada a 15 kilómetros de su cabecera cantonal, y a 1.5 km de la parroquia San Juan de acuerdo a la información proporcionada por la Dirección de Turismo de Riobamba y el GAD Municipal de Calpi. (Municipio de Riobamba, 2018)

Este es un centro administrado netamente por los habitantes de la comunidad (ubicada en las faldas del nevado Chimborazo), quienes han conseguido ayuda financiera y de capacitación por parte de instituciones tanto públicas como privadas, la iglesia católica, ONGs nacionales e internacionales y algunos gobiernos internacionales. Su atractivo principal son los camélidos sudafricanos: la llama y la alpaca principalmente (los cuales han sido fuentes de recursos desde la prehistoria) además de paisajes rodeados de paramos, nevados y volcanes. (Rada, 2018)

1.2.1. Historia del Centro de Turismo Comunitario SumakKawsay

En el mundo se registran siete especies de camélidos, de los cuales cuatros son clasificados como camélidos sudamericanos: la llama, alpaca, guanaco, y la vicuña. De estos, la llama y la alpaca han sido domesticadas mientras que el guanaco y la vicuña se han mantenido en un ambiente silvestre. Estos animales conforman una parte importante en la vida de los habitantes de la Cordillera de los Andes, pues se los ha visto como fuente de recursos alimenticios, vestimenta, para carga e incluso sus desechos son utilizados como abono. Se tiene registrada a la puna de Junín en Perú como el lugar más antiguo donde se han utilizado a los camélidos sudamericanos como fuente de recursos en el periodo paleolítico, donde después de ponerlos en cautiverio empezó un proceso de domesticación. (Ministerio de Agricultura y Riego Peru, 2015)

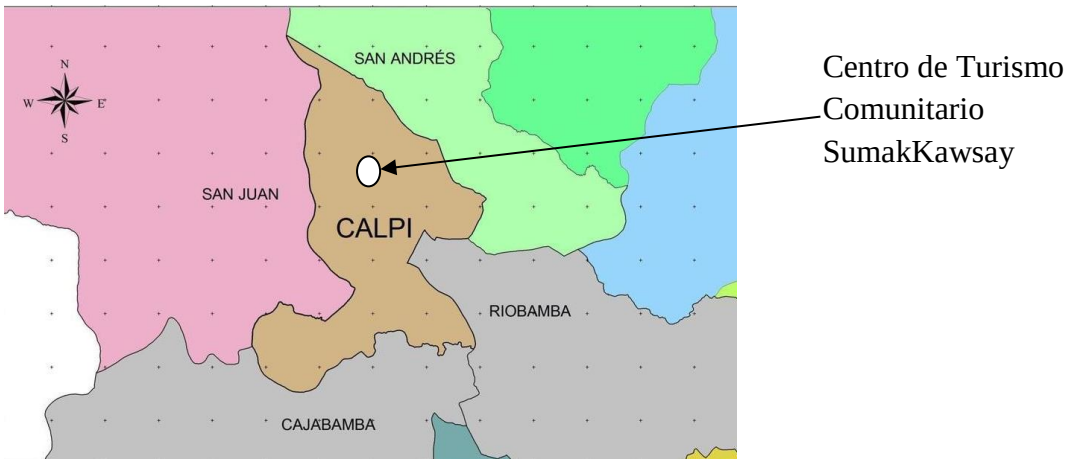
Los registros en Ecuador dan a conocer que en el sitio formativo Cotocollao en el en las provincias de Pichincha, Cotopaxi y Tungurahua se han descubierto restos de estos animales que pertenecen al período paleolítico (1800 y 350 a.C.). Se concluye entonces que si estos animales fueron utilizados en esta época, en las siguientes épocas también fueron fuentes de recursos. De la misma manera, se registra la utilización de los camélidos en el periodo incaico, donde los pilares de la producción del Tahuantinsuyo eran las artesanías textiles y el pastoreo, además de ser utilizados como instrumentos de carga y en el campo militar para conquistar nuevos territorios. (FAO, 2005)

Hoy en día, la presencia de estos animales está altamente concentrada en la Reserva de Producción de Fauna Chimborazo (RPFCh), localizada en la Cordillera Central de la Región Interandina, la cual, es una de las 40 áreas protegidas en el Ecuador, declarada en el año 1987. La RPFCh se encuentra en altitudes que van desde los 3800 hasta los 6267 msnm, esta última pertenece a la cumbre del imponente y emblemático taita Chimborazo, el nevado

más alto del país plasmado en el escudo nacional y a la vez el punto más cercano del planeta Tierra al Sol. Junto al mismo se encuentra el Carihuairazo, un volcán inactivo de 5018 msnm. (Vargas, 2009)

La comunidad Palacio Real es parte de Reserva. Esta comunidad pertenece a la parroquia rural Calpi de la ciudad de Riobamba, se encuentra en la vía a Guaranda que pasa por el nevado Chimborazo. Es una comunidad pequeña conformada por 80 familias indígenas. Su nombre se debe a que en uno de los viajes de Simón Bolívar hacia el Chimborazo, el Libertador se había quedado a descansar en una de las haciendas más antiguas de la zona y cuando le habían preguntado cómo fue su descanso, él había respondido que durmió como en su palacio. (Guamán, 2019)

Figura 1
Mapa del Centro de Turismo Comunitario Sumak Kawsay.



Fuente: GAD Santiago de Calpi
Elaborado por: GAD Santiago de Calpi

En el año 2004 se planteó la creación del proyecto del Centro de Turismo Comunitario SumakKawsay Palacio Real después de la llegada de 20 llamas donadas por la Diócesis de Riobamba, esto como respuesta a las necesidades económicas de los habitantes de la comunidad. Esta idea fue teniendo más apoyo, sobre todo por parte de la Asociación

AWANA, liderada por el antiguo párroco Pierrick Van Dorpe. El ex párroco al ver los atractivos "escondidos" de la comunidad que no habían sido explorados, propuso la iniciativa a los habitantes para que emprendieran un proyecto generador de ingresos adicionales y así no tener una dependencia económica directa de las actividades tradicionales como la agricultura, la misma que en ocasiones generaba problemas de cosecha debido a los cambios en el ambiente de la zona. (Van Dorpe, 2019)

De esta manera, en el año 2006, empieza el funcionamiento del Centro SumakKawsay con la llegada de otros 11 ejemplares de llamas donados por el Ministerio de Agricultura y Ganadería y en el mismo año se contó con la llegada de llegada de 20 alpacas donadas por la asociación AWANA. En los últimos años se contó con la dotación de 30 llamas y 7 alpacas más por parte de la misma asociación. Hoy en día, el CTC Palacio Real cuenta con alrededor de 200 llamas y 80 alpacas. (Tacuri, 2019)

Los atractivos se definen como las motivaciones y orientaciones de los flujos turísticos, los cuales se clasifican en: manifestaciones culturales, sitios naturales, tradiciones, creencias y eventos programados (Grassiani, 2012). En este caso, el principal atractivo del Centro Cultural es la "Reina de los Andes" como se la conoce popularmente a la llama. Procesos desde su crianza hasta su aprovechamiento sostenible han conformado parte importante de los ingresos de la comunidad. Pues, el centro consta con un Museo Cultural de la llama, un Centro de Artesanías y un restaurante. Además, cuenta con senderos interpretativos donde se aprecia la biodiversidad nativa y una vista más detallada de los nevados y volcanes que rodean a estas comunidades. (Municipio de Riobamba, 2018)

El recorrido comienza con el Museo Cultural de la Llama, donde se da a conocer por medio del contacto directo con el animal y de manera ilustrativa todo lo que tiene que ver con el origen, crianza e incluso la relación con la cosmovisión de la región. Seguido, está el

Centro de Artesanías a cargo de un grupo de mujeres de la comunidad, quienes elaboran prendas de vestir exclusivas, soluciones curativas a base de la grasa de los camélidos e incluso una hiladora donde se puede observar el proceso de creación del hilo con fibra de alpaca y llama. En el restaurante se puede encontrar platos típicos a base de quinua y carne de llama. (Municipio de Riobamba, 2018)

En cuanto a los senderos interpretativos, se puede encontrar el sendero Simón Bolívar y Mira Loma, durante los cuales se observa la flora y la fauna del lugar, un guía nativo se hace cargo de ilustrar las propiedades medicinales de las plantas propias del lugar. Además, en el recorrido de los senderos los guías narran relatos e historias del lugar como por ejemplo la leyenda de la “piedra endiablada” y por otra parte, se visita el lugar donde Simón Bolívar descansó. En el sendero Mira Loma en cambio, se tiene una vista preciada de grandes elevaciones de la cordillera como el Chimborazo, Carihuayrazo, Tungurahua, Altar y Sangay. (Van Dorpe, 2019)

El proyecto "Centro de Turismo Comunitario SumakKawsay" se propuso para integrar y fortalecer la cadena de valor del turismo rural comunitario para promover la cohesión social en la zona, crear oportunidades de empleo y promover la recuperación económica. Su origen se dio debido a una investigación cuyo propósito era actuar brindando las herramientas necesarias para mejorar la calificación de las actividades turísticas, enfocándose en la promoción, motivación y participación comunitaria, y la restauración de saberes ancestrales para desarrollar recomendaciones de turismo sostenible, cultura y naturaleza, y concienciar a la gente sobre las prácticas sostenibles, y creer firmemente que los residentes locales son los principales participantes en este proceso. (Guamán, 2019)

1.2.2. Análisis de la organización

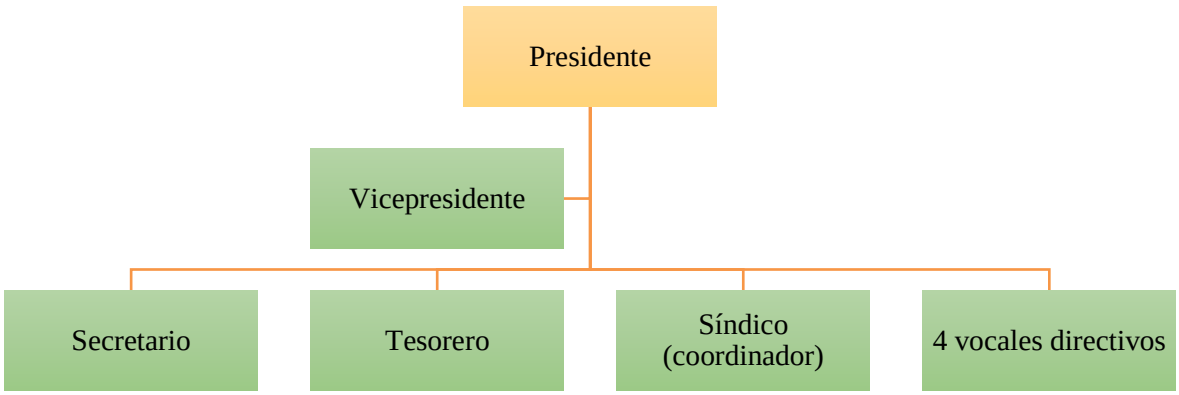
El análisis del proyecto de Turismo Rural Comunitario SumakKawsay Palacio Real se hará en base a los principios establecidos del Turismo Rural Comunitario tomando en cuenta su estructura organizacional desde su administración hasta los procesos logísticos que hacen parte del funcionamiento del Centro.

1.2.2.1. Estructura administrativa

Rescatando uno de los principios del Turismo Comunitario que se basa en promover una cooperación efectiva entre los habitantes de la comunidad y la distribución igualitaria tanto de las oportunidades como los beneficios que genera esta actividad, se ha creado una directiva comunitaria que se conforma por un presidente, el cual bajo la opinión y participación de los miembros toman decisiones democráticamente. Los dirigentes representativos son elegidos al inicio del año por los miembros de la comunidad, para lo cual, el requisito principal es ser mayor de edad. (Paca, 2019) Esta directiva está constituida por nueve miembros que se dividen de la siguiente manera:

Figura 2.

Organigrama administrativo de la comunidad.



Fuente: *(Guamán, 2019)*
Elaborado por: Cazorla Renata, 2019

Misión

Rescatar y conservar las tradiciones culturales y promover el desarrollo integral de las familias mediante su participación en el mercado turístico comunitario sostenibles.

Visión

Ser una organización autónoma líder en turismo rural comunitario contribuyendo al desarrollo sostenible de la comunidad

Valores

- Ayuda mutua
- Comunicación asertiva
- Honestidad
- Respeto a la persona
- Respeto a los niños, niñas y adolescentes
- Respeto a la naturaleza
- Respeto a nuestros líderes
- Respeto al Medio Ambiente y la Comunidad
- Trabajo en equipo
- Valor orientado al fortalecimiento de la familia.

1.2.2.2. Cooperación percibida

Es necesario recalcar la necesidad de la comunidad para obtener financiamiento y conocimiento para iniciar el proyecto, para lo cual algunas instituciones han estado presentes. La cooperación ha estado constituida por entidades públicas y privadas, entre nacionales (provinciales o cantonales) e internacionales que intervienen en el desarrollo del turismo en la

comunidad. Para el desarrollo y beneficio de la población y de la comunidad se han establecido convenios y acuerdos con algunas instituciones públicas y privadas que han contribuido para el desarrollo y progreso de 'SumakKawsay': (Van Dorpe, 2019)

Tabla 1
Instituciones nacionales que han apoyado a 'SumakKawsay'

TIPO	INSTITUCIÓN	ACTIVIDAD DE COOPERACIÓN
NACIONALES	Ministerio de Turismo	*Capacitación para guías turísticos.
	Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo	* Forestación con especies nativas utilizando técnicas de la comunidad * Paneles solares * Mantenimiento de carretera García Moreno
	Municipio de Riobamba	* Promoción * Mantenimiento vial urbano *Arreglo de casas comunales y baterías sanitarias * Dotación de materiales para infraestructura
	CODENPE	* Financiamiento para la aspersión
	CORDTUCH	* Promoción, capacitación y comercialización
	Fundación Chimborazo	* Senderos *Capacitación
	Fundación AHUANA	* Apoyo en la construcción de hilandería, restaurante, museo y guardería

Fuente: (Paca, 2019).
Elaboración: Cazorla, R

Tabla 2

Instituciones internacionales que han apoyado a 'SumakKawsay'

TIPO	INSTITUCIÓN	ACTIVIDAD
INTERNACIONALES	Gobierno de Canadá	* Infraestructura turística * Capacitación de guías
	Cooperación Internacional Española	* Aspersión de cultivos
	Catholic Relief Service	* Proyectos para la participación comunitaria * Capacitación para la implementación de proyectos con principios de inclusión de género * Infraestructura de riego y microcréditos

Fuente: Paca, 2019.
Elaboración: Cazorla, R

1.2.3. Análisis Situacional

La identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización y sus procesos estarán basados en los resultados esperados planteados para este proyecto en relación a los principios del Turismo Rural Comunitario. Se analizarán los

aspectos tanto internos como externos que intervienen en el proyecto, desde el rol de cada habitante de la comunidad hasta la estructura física que se ha ido construyendo en conjunto con las entidades cooperadoras.

1.2.3.1. Comunidad

Habiendo realizado la respectiva observación del campo de estudio, se pudo observar que son alrededor de 450 (80 familias) los habitantes que conforman la comunidad Palacio Real, quienes tienen origen étnico Kichwa de la sierra centro del Ecuador y son parte del pueblo Puruha. Han sido conocidos por ser conservadores en lo que comprende a su cultura, tradiciones, y sus principales actividades económicas han sido primordialmente del sector agrícola y ganadero, artesanal, trabajo fabril y hace poco más de una década del turismo comunitario. (CTC Sumak Kawsay Palacio Real, 2019)

Alrededor del 60% de los habitantes de Palacio Real está dedicado principalmente a la agricultura, mientras que el 13% realiza actividades de turismo, otros 13 a ganadería, el 9% de los encuestados trabaja en obras de construcción y el 5% trabaja en otras actividades. La actividad turística y la ganadería en Palacio Real son las que más ingresos generan a los comuneros. Esto es lo que se percibe, después de entrevistar a los habitantes. El 94% considera que el turismo comunitario ha mejorado los ingresos económicos de sus familias mientras que el 6% no está de acuerdo. En el mismo porcentaje, los habitantes expresan su deseo por seguir desarrollando al turismo como su principal actividad económica. (CTC Sumak Kawsay Palacio Real, 2019)

Además, poniendo en práctica uno de los principios del Turismo Rural Comunitario de ser una actividad inclusiva para los grupos más vulnerables, el Centro SumakKawsay es operado principalmente por las mujeres de la comunidad, quienes combinan sus funciones, con labores de ama de casa y de agricultura. Respecto a la equidad de género dentro de la

comunidad, el 80% de los habitantes de Palacio Real considera que existe igualdad en el trato, horas de trabajo y repartición de beneficios de la comunidad tanto para hombres como para mujeres, y un 20% no está de acuerdo con esta afirmación. (CTC Sumak Kawsay Palacio Real, 2019)

Con respecto al nivel de educación en la comunidad, alrededor del 30% de los encuestados ha terminado la educación primaria, el 55% tiene educación secundaria, el 8% cursa la universidad o tiene título universitario y el 7% de los habitantes no poseen educación alguna; adicionalmente, la comunidad de Palacio Real contaba con una escuela fiscal hace 5 años, sin embargo debido a la escasa cantidad de estudiantes, esta fue cerrada, por lo tanto, los estudiantes deben acudir a escuelas de la parroquia Calpi. (CTC Sumak Kawsay Palacio Real, 2019)

Al hacer contacto personal con la comunidad, se pudo percibir la predisposición de los habitantes para establecer al Turismo Comunitario como un área primordial en sus actividades económicas, por lo cual se pudo concluir que los habitantes tienen intereses en adquirir conocimientos específicos para mejorar el servicio actual, principalmente en temas como atención al turista, liderazgo, emprendimiento, gastronomía, administración y servicios de guía.

1.2.3.2. Infraestructura

Por infraestructura se entenderá a las atribuciones físicas de la comunidad que hacen posible el contacto de los pobladores con el medio externo, mas no de las atribuciones físicas del proyecto en sí. Se hará referencia al transporte, el sistema vial, sistema de alcantarillado y a la comunicación.

En cuanto al transporte público que entra directamente a la comunidad, no es muy frecuente. Se cuenta apenas con una sola empresa de transportes que realiza frecuencias hasta la comunidad. Sin embargo, se pueden tomar unidades de transporte desde el terminal interparroquial de Riobamba que van hasta la parroquia San Juan o en el Terminal Terrestre a la ciudad de Guaranda, con un costo entre 30 y 50 centavos. Estos llegan hasta la entrada de la comunidad, para lo cual es necesario hacer una caminata de alrededor de 800m hasta entrar al Centro SumakKawsay. Otra forma de llegar es mediante taxis formales, con un costo de entre los 5 y 7 dólares, haciendo un trayecto de 20 minutos. (CTC Sumak Kawsay Palacio Real, 2019)

Es necesario mencionar que las vías son de gran importancia para el desarrollo de las comunidades rurales, pues es un camino al intercambio, la apertura a la educación, comercio y la compartición de la cultura. El sistema vial desde Riobamba hasta Calpi ha estado asfaltado desde el siglo pasado y ha contado con la respectiva señalización y control vial, sin embargo, la vía de entrada a la comunidad, ha sido mejorada y pavimentada, puesto que en años anteriores esta era de tierra y colindaba con los cultivos de los terrenos cultivables. (CTC Sumak Kawsay Palacio Real, 2019)

El servicio de alcantarillado está presente en la comunidad, las descargas de desperdicios se las realizan sin ningún tratamiento, lo que se convierte en un problema de salud y contaminación. (SISTEMA NACIONAL DE INFORMACION, 2015) De acuerdo a lo que informa el presidente de la comuna, el agua que se obtiene las 24 horas del día en la comunidad desciende de las faldas del Chimborazo a través de tubos, la misma que recibe un tratamiento simple de filtración antes de ser utilizada para atender las necesidades, aun así, esta no termina siendo agua totalmente potable. (Paca, 2019)

En cuanto a las comunicaciones, cabe mencionar que la comunidad fácilmente está sintonizada a emisoras de radio y canales de televisión nacionales. Además, tiene las instalaciones para contar servicio telefónico fijo de la compañía CNT. El 80% de los pobladores cuenta con dispositivos de telefonía móvil (CNT, Claro, Movistar, Tuenti). Sin embargo, el servicio de internet es aún muy escaso, a pesar de la importancia que este medio tecnológico puede significar para mantenerse en el medio y expandir el contacto. (Guamán, 2019)

1.2.3.3. Instalaciones

Según la Organización Mundial de Turismo (2008), se considera a la planta turística como el conjunto de instalaciones, equipos, empresas y personas que prestan servicio al turismo y que fueron creados para este fin, dentro de lo cual se incluyen la alimentación, esparcimiento, alojamiento, servicios que prestan apoyo, entre otros.

Por lo tanto en lo que respecta al alojamiento, tres familias de la comunidad Palacio Real disponen de chozas extras en sus viviendas, las mismas que han sido adecuadas para dar alojamiento y alimentación a los turistas que llegan a esta comunidad, permitiéndoles también de esta manera, compartir y hacerlos parte de su forma de vida cotidiana. Los techos de paja y las paredes de tapia, que son parte de la Asociación de Turismo Comunitario de Palacio Real, están entre los espacios promocionados a los turistas, pues son estructuras de modelos ancestrales en los que los kichwas del lugar han vivido. (Guamán, 2019)

Las chozas de alojamiento son uno de los espacios que más llaman la atención de los visitantes. Las paredes están hechas de bloques de tierra y cemento para mantener el calor, el techo es de madera y está recubierto de paja. Esa técnica de construcción fusiona los conocimientos andinos y los materiales que se usan en la actualidad. “El propósito de las chozas es que los huéspedes puedan experimentar la cotidianidad de la gente (Van Dorpe,

2019). El centro de turismo está ubicado junto a la vía de ingreso a la comunidad. Los amplios jardines tienen espacio suficiente para las ceremonias andinas que se realizan cuatro veces al año.

Una pequeña choza de cinco metros cuadrados se adecuó para transformarse en el "Museo de la Llama". En este espacio se exponen antiguas artesanías hechas con fibras de lana de camélidos, también hay una muestra fotográfica sobre estos animales andinos y el origen de la llama en la cosmovisión Puruhá. Junto al museo se construyó una edificación más contemporánea. Allí funciona el restaurante de comidas típicas donde se pueden degustar platos andinos preparados con carne de llama. El sitio está decorado con tejidos andinos hechos en telar y pinturas sobre las fiestas populares de la comunidad. Ahí también funciona un almacén de artesanías donde se venden todo tipo de prendas de vestir de lana de alpaca y llama tejidas a mano por las mujeres de la comunidad, mujeres artesanas que encargan de la elaboración de productos derivados de llama y alpaca. (Van Dorpe, 2019)

Figura 3.

Museo de la Llama del Centro de Turismo Comunitario Sumak Kawsay Palacio Real. 2019



Figura 4.

Restaurante del Centro de Turismo Comunitario Sumak Kawsay Palacio Real. 2019



Figura 5.

Almacén de artesanías del Centro de Turismo Comunitario Sumak Kawsay Palacio Real. 2019



En el año 2019 se construyó una estructura adicional de caña guadúa y paja en la comunidad que corresponde a una nueva actividad a la que se ha denominado “llamaterapia” en la cual, los turistas pueden adquirir una llama para simular un día de cuidado del animal, además se las pueden llevar a dar un paseo dentro de los senderos interpretativos. Generalmente estos paseos son tomados por los niños turistas. Junto a esta estructura se construyó una casa del árbol completamente de madera adecuada para los visitantes más pequeños del Centro, la cual inclusive puede ser utilizada como hospedaje. (Paca, 2019)

1.3. Oferta

Los productos y servicios turísticos son la combinación de las motivaciones y orientaciones de los flujos turísticos, los cuales se clasifican en: manifestaciones culturales, sitios naturales, tradiciones, creencias y eventos programados. (Navarro, 2015) ‘Sumak Kawsay’ siendo administrado por Palacio Real, una comuna que aún conserva su cultura, alimentación, vestimenta y costumbres, llama la atención del turista que los visita, al mismo tiempo de ser favorecida con paisajes entre montañas y nevados, también tiene una tierra rica en nutrientes que les permite cosechar diferentes productos para la comercialización y dispendio propio como: quinua, chocho, papa, así como plantas medicinales para los diferentes usos (Espín, 2016)

1.3.1. Productos ofrecidos

La gastronomía típica del lugar puede ser degustada en el restaurante del CTC, el cual ha sido nombrado “El Palacio de la Llama”, en este se sirven platos preparados principalmente con carne de llama, la misma que es considerada un alimento saludable y que brinda altos niveles de proteínas y nutrientes y bajos valores de grasa y colesterol. Entre los principales platos que se preparan son: la fritada de llama, carne de llama al vino, seco de llama, chuleta y lasaña de llama. Además, tomando en cuenta que dentro de la parroquia

Calpi existe una fábrica de quínoa, este producto se ha convertido en uno de los principales ingredientes de dichos platillos, los que siempre van acompañados de ensalada, maduro, aguacate, un vaso de chicha de quinua o jora y como postre un crepé con sirope de chocolate o el tradicional dulce de zapallo con un valor de 6USD o un almuerzo simple en 3 USD. (Paca, 2019)

Por otra parte, las mujeres de la organización "Nuevo Milenio" (artesanas de la comunidad) ofrecen a los turistas tanto extranjeros como nacionales, productos elaborados con fibra de hilo de llama y alpaca, los mismos que son exhibidos en el Centro de Artesanías del centro de turismo comunitario; entre los artículos que se pueden encontrar están: gorros, cuellos, bufandas, guantes, ponchos, abrigos, sombreros e incluso ropa para bebé, ofrecen también bisutería elaborada con fibra de llama y cabuya; y productos hechos de cuero de llama como monederos, cinturones, carteras y billeteras. Cabe recalcar que la lana de alpaca ha llegado a tener un valor superior a la de la lana conseguida de otras fibras, como ejemplo se tiene unos guates de lana de baby alpaca a 25USD que hechos con lana de otra calidad se pueden conseguir a valores desde 3USD. (Paca, 2019)

1.3.2. Servicios

Por el mismo proceso de observación, se pudo notar que dentro del Centro de Turismo Comunitario Sumak Kawsay Palacio Real, los atractivos que más han sido promocionados para llamar a los turistas tanto locales como internacionales, son los servicios que se ofrecen y los paisajes del lugar. Entre los más importantes se puede encontrar: el museo de la llama, guía a los diferentes senderos interpretativos, alojamiento, hilandería y restaurante. (CTC Sumak Kawsay Palacio Real, 2019)

La primera bienvenida es la que da el Museo de la Llama, en este lugar se dan a conocer las características de los camélidos andinos, especialmente de la llama, a través de

información ilustrativa de su origen y el contacto directo con el animal. Se puede evidenciar la evolución, uso medicinal, uso económico, así como la importante relación de esta especie dentro de la cosmovisión y cultura de estos pueblos indígenas. (CTC Sumak Kawsay Palacio Real, 2019)

Junto al museo, se encuentran las instalaciones de la hilandería y la tienda de artesanías. Este es el lugar donde se realiza el proceso de transformación de la fibra de llama y alpaca que ha sido tratada mediante diferentes procesos de lavado y coloración para a continuación convertirla en hilos que son utilizados en la elaboración de diferentes prendas de vestir. Aquí los turistas pueden experimentar su habilidad para hilar y seguir los procedimientos que las mujeres de la asociación Nuevo Milenio siguen para crear las prendas de vestir que están exhibidas dentro del centro de artesanías. (CTC Sumak Kawsay Palacio Real, 2019)

Dentro de esta infraestructura están los corrales de los camélidos andinos. En este punto los turistas pueden hacer una simulación de la convivencia que tienen los granjeros con estos animales, es decir; se les permite alimentarlos, se los lleva a pastar y a pasear dentro de la comunidad. A esta simulación se la ha denominado “llamaterapia” y según quienes administran el centro, este es un método terapéutico que ayuda a deshacerse del estrés, pues se mantiene un contacto íntimo con la naturaleza y se hace un acercamiento más profundo a la importancia de estos animales con estos pueblos indígenas. (Paca, 2019)

En cuanto al alojamiento, el servicio es administrado por algunas familias que ofrecen chozas dentro de sus propiedades. Estas tienen un costo de doce dólares por persona cada noche, lo que incluye el desayuno e incluso se puede solicitar la cena por un costo adicional de tres dólares. Estas chozas están adecuadas para que los visitantes puedan tener una experiencia de lo que es la vida cotidiana de los habitantes de esta comunidad indígena, su

infraestructura es la misma de las construcciones tradicionales en las que ellos viven: paredes de tierra, techos de paja y estructuras internas de madera. (Guamán, 2019)

Para completar esta experiencia turística de descubrimientos ancestrales, los turistas recorren dos senderos interpretativos y una ruta cultural en los que a través de un guía nativo, acompañado de un camélido, se descubren las curiosidades, historias y leyendas del lugar. El sendero Simón Bolívar es un recorrido a la travesía del "Libertador" por el lugar y el sendero Mira Loma, un camino lleno de historias y explicaciones sobre la utilidad medicinal de todas las plantas del lugar. En cuanto a la ruta cultural denominada YakanapacNan, el camino de las 13 piedras, las cuales tienen pinturas con figuras que representan a su cultura y su cosmovisión, cada una con su propio significado e historia. (CTC Sumak Kawsay Palacio Real, 2019)

De esta manera, se puede determinar que los productos y servicios que ofrece este proyecto de Turismo Rural Comunitario, regido bajo los principios de sostenibilidad, sustentabilidad e inclusión, cumplen un papel fundamental en el desarrollo económico de los habitantes de la comunidad; pues cada comunero aporta ya sea de forma directa e indirecta en el proceso la transmisión de las vivencias culturales y la conservación del ecosistema. Es por esto que, la elección de un producto estrella para la internacionalización de este proyecto aportaría a un crecimiento económico potencial que estaría acompañado de avances sociales significativos y que a la vez servirían de modelo para el crecimiento del sector turístico en toda la provincia. (CTC Sumak Kawsay Palacio Real, 2019)

CAPITULO II

2. IDENTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA ÚNICA DE VALOR DE LOS PRODUCTOS ESTRELLA

En el presente proyecto se plantea la internacionalización del Centro de Turismo Comunitario Sumak Kawsay Palacio Real a través de la apertura de una propuesta única de valor llevada a un mercado internacional no tradicional. Esta propuesta será identificada a través del modelo de negocios Canvas, para lo que es necesario detallar el proceso y funcionamiento del mismo y la diferencia que presente a los modelos de negocios tradicionales.

2.1. Modelos de Negocios

Un modelo de negocio es un instrumento conceptual que contiene un conjunto de elementos que pueden expresar la lógica empresarial de un proyecto específico. Describe el valor que la empresa proporciona a uno o más grupos de clientes, así como la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar y entregar ese valor y capital relacionado para generar una fuente de ingresos rentable y sostenible. (Ricart, 2009)

El concepto de modelo de negocio contiene diferentes fuentes de ideas, y la profundidad de cada concepto es diferente del campo en el que se aplica. Se utiliza en los campos de la teoría de la estrategia tradicional, la gestión general, la literatura sobre gestión de la información y la innovación. El concepto básico de definición de modelo de negocio se puede atribuir a Peter Drucker, quien introdujo el concepto de "estrategia" en el mundo empresarial, término que pertenece únicamente al ámbito militar. La estrategia del área de negocio se refiere al desempeño de la empresa en un entorno (Palacios M. , 2011)

Un modelo de negocio está orientado a la creación de valor total para todas las partes implicadas. Sienta las bases para capturar valor por la empresa focal, al definir conjunto con

los productos y servicios de la empresa el tamaño total de “la tarta”, o el valor total creado en las transacciones, que se puede considerar como el límite superior para la captura de valor de la empresa. (Palacios M. , 2011)

2.1.1. Modelos tradicionales

Un modelo de negocio es básicamente el plan general de una empresa para generar ganancias vendiendo un servicio o un producto. El modelo de negocio proporciona un esquema de los planes de la empresa para producir un producto o servicio y comercializarlo. Este plan también incluye los gastos que se producirán con la fabricación y comercialización del servicio o producto. Existen diferentes modelos de negocio, cada uno de los cuales puede adaptarse a diferentes empresas y tipos de negocios. (Luque, 2009) Entre los más comunes están:

a) Fabricante.- El modelo de negocio del fabricante utiliza materias primas para crear un producto para vender. Este tipo de modelo de negocio también puede implicar el montaje de componentes prefabricados para fabricar un nuevo producto, como la fabricación de automóviles. Una empresa de fabricación puede vender los productos creados directamente a los clientes, lo que se conoce como modelo de empresa a consumidor. Otra opción consiste en subcontratar el aspecto de ventas del proceso a otra empresa, lo que se conoce como modelo de empresa a empresa o B2B. Los fabricantes mayoristas suelen vender productos a minoristas, que luego venden directamente a los consumidores. Un ejemplo de este tipo de empresa podría ser un fabricante de ropa que vende mercadería a un minorista, que luego vende a los consumidores. (Luque, 2009)
b) Distribuidor.- Estos se aplican a empresas que compran productos directamente a empresas de fabricación. Esta empresa luego revendería los productos directamente a

los consumidores o al minorista. El distribuidor suele actuar como uno de los puntos intermedios entre un fabricante y el público en general. Los distribuidores tienen el desafío de establecer puntos de precio que produzcan ganancias y al mismo tiempo utilizar estrategias de promoción efectivas que aseguren ventas sólidas. La competencia puede ser feroz para los distribuidores, lo que requiere un análisis continuo del mercado. (Luque, 2009)

c) Comerciante al por menor.- Una empresa minorista compra productos directamente de una empresa mayorista o distribuidora y luego vende el inventario directamente al público. Los minoristas a menudo utilizan una ubicación física para los puntos de venta. Ejemplos de minoristas incluyen supermercados, tiendas de ropa y grandes almacenes. Los minoristas pueden ser cadenas nacionales o pueden ser tiendas independientes operadas por una sola entidad. Una ubicación física para un minorista es común pero no obligatoria. Los minoristas pueden optar por ofrecer ventas como minoristas en línea. La venta minorista en línea se puede realizar sola o en combinación con la venta desde una ubicación física. Los minoristas experimentan el desafío continuo de competir con otros minoristas que ofrecen productos similares. (Maryville University, 2020)

d) Franquicia.- Un modelo de negocio de franquicia puede involucrar cualquiera de los otros modelos de negocio, como fabricación, distribución o venta minorista. Los negocios de franquicia se configuran de acuerdo con el servicio o producto único vendido o producido. El modelo de negocio de la franquicia lo adopta el comprador de la franquicia, conocido como franquiciado. La compra de una franquicia tiene algunos beneficios importantes para el franquiciado, ya que la mayoría de los procesos y protocolos comerciales ya están establecidos para el negocio. Sin embargo,

estos protocolos establecidos conllevan menos flexibilidad para el franquiciado. (Maryville University, 2020)

Dentro de estos cuatro modelos comerciales tradicionales, los gerentes y administrativos pueden estructurar sus empresas para incluir características específicas de uno o más modelos. Por ejemplo, una empresa que se dedica a la venta directa a los consumidores podría integrar un proceso de demostraciones de productos directamente en el hogar del consumidor. (Maryville University, 2020)

Las empresas también podrían participar en ventas directas en línea sin el uso de una empresa intermediaria. Los minoristas que utilizan tanto la ubicación de una tienda física como un sitio web podrían ofrecer ventas en línea para los consumidores que luego podrían recoger sus artículos en la tienda física. Las empresas también pueden realizar subastas de ventas por internet. Las estructuras del modelo de negocio pueden variar significativamente y las empresas pueden explorar una amplia gama de combinaciones para encontrar un modelo que tenga éxito. (Osterwalder, 2010)

Es importante tener en cuenta que varios modelos de negocio resultan ser sencillos, pues, se enfocan en el objetivo principal de una empresa que es el producir un servicio o un producto para vender a sus futuros clientes. Cuando la empresa está frente a resultados positivos, es probable que los costos de las ventas superen a los costos de operación, y es allí cuando la compañía adquiere una utilidad. Por otra parte también se pueden encontrar modelos de negocio algo más complejo, en donde los resultados positivos de una empresa, dependen enteramente de muchos factores tanto internos como externos que compiten entre sí. (Burin, 2009)

Un modelo de negocio tradicional exige de ciertos requerimientos específicos. Por ejemplo: la existencia de infraestructura física, tecnológica y de personal, de la misma

manera requiere de mecanismos de operación es básico y no incorpora valor agregado en el proceso productivo. Por lo tanto, no involucran recursos humanos especializados o semi especializados; involucran procesos y procedimientos estandarizados, cuyo conocimiento es de dominio público, y por lo cual son de fácil adopción, implementación y operación. (Peña, 2017). Según el autor, algunos ejemplos de estos negocios son:

- Comercializadoras de ropa
- Tiendas de ropa
- Servicios de auto lavado
- Elaboración de dulces
- Servicios de asesoría y capacitación
- Servicios de serigrafía y bordado por computadora

Es necesario mencionar que la evolución de los modelos de negocios se ha dado principalmente por la aparición de herramientas electrónicas y el uso del internet en los negocios. Uno de los ejemplos más claros son las subastas famosas de la red, el uso de aplicaciones de entregas a domicilio, las promociones en redes sociales y sus tendencias. Y a pesar de que se pueden nombrar muchos ejemplos más, se debe destacar que no existe una clasificación que describa a cada tipo de modelo de negocio ya que son muchos, además es meramente imposible crear una lista de los mismos ya que, en el caso de Internet, con la velocidad en la que avanza, nuevos modelos son creados a cada instante. Sin embargo, si se puede notar diferencias claras de los modelos tradicionales con los modelos que se han venido desarrollando, como se puede notar en la siguiente tabla. (Rivera M. , 2015)

Tabla 3

Diferencias entre los modelos de negocios tradicionales y los nuevos modelos

VARIABLE	MODELO TRADICIONAL	NUEVOS MODELOS
Calidad	Inspección y corrección de errores	Estrategias de prevención para disminuir fallas internas y externas
	Creación de productos por etapas y ajustes	La demanda exige la generación de productos a la primera
	Generación de mayores costos	Innovación requiere reducción de costos, mejorando la calidad
Plazos	Se enfoca en el corto plazo	Se enfoca en los procesos continuos
Capacitación	Se lo toma como un gasto	Se lo ve como una inversión
Proceso	Se organiza a través de funciones	Se organiza a través de procesos
	Especialización de empleados	Polivalencia. Varios valores o habilidades
Administración	Se requiere que los empleados solo acaten órdenes	Hay exigencia de trabajo tanto físico como mental
	Los supervisores son seleccionados por su función a su rendimiento. Se centra en la inspección y la comunicación de órdenes	Los supervisores son seleccionados según la capacidad de liderazgo y motivación. Se centra en motivar, apoyar, inspirar y coordinar como facilitador
	Mantenimiento de equipos por corrección de falencias	Mantenimiento de equipos por prevención
	Jerarquías marcadas	Organización más horizontal
Creatividad	Pasa a segundo plano	Se impulsa la creatividad con círculos de calidad y sistema de sugerencias
Directivos	Ven a la empresa y su entorno en relación a las diferentes formaciones académicas o técnicas	Adaptabilidad al contexto actual
Finalidad	Enfoque a la producción y ventas	Enfoque al consumidor a través del marketing
Información	Sistema de información enfocado a aspectos financieros	Se analiza cada aspecto que hace parte de las empresas
	Monopolización de información por gerencias o directivos	La información llega naturalmente
Auditoría	Control interno y de rubros financiero	Abarca todos los aspectos que tengan implicaciones ya sean directas o indirectas

Fuente: (Ospina, 2006)
Elaborado por: Cazorla, R.

2.1.2. Tipos de modelos de negocio

Un modelo de negocio es simplemente una exploración de los costos y gastos que tiene y el análisis del margen de ganancia del producto o servicio. Un modelo de negocio exitoso básicamente necesita recaudar más dinero de los clientes de lo que cuesta fabricar el producto. Los nuevos modelos comerciales buscan reducir los costos durante el diseño y la fabricación o diferentes métodos más efectivos de marketing y ventas, o incluso busca una forma innovadora de pago para los clientes. (Quijano, 2018) Entre los modelos de negocios más conocidos están los siguientes:

El *modelo publicitario* ha existido durante mucho tiempo y se ha vuelto más sofisticado a medida que el mundo ha pasado de la impresión al internet. Los fundamentos del modelo giran en torno a la creación de contenido que la gente quiera leer o ver y luego mostrar publicidad a sus lectores o espectadores. En un modelo de negocio publicitario, debe satisfacer a dos grupos de clientes: sus lectores o espectadores y sus anunciantes. A veces se combina con un modelo de crowdsourcing (herramienta para externalizar tareas con colaboración en masa a través de las nuevas tecnologías) en el que obtienes tu contenido de forma gratuita de los usuarios en lugar de pagar a los creadores de contenido para que desarrollen contenido. Ejemplo de esto es: The New York Times o YouTube (Gañan, 2020)

El *modelo de negocio de afiliados* está relacionado con el de publicidad, pero tiene algunas diferencias específicas. El modelo de afiliados, que se encuentra con mayor frecuencia en línea, utiliza enlaces integrados en el contenido en lugar de anuncios visuales que son fácilmente identificables. Por ejemplo, si tiene un sitio web de reseñas de libros, puede insertar enlaces de afiliados a Amazon en sus reseñas que permitan a las personas comprar el libro que está revisando. Amazon te pagará una pequeña comisión por cada venta que les refieras. Por ejemplo: TheWireCutter.com. (Rivera M. , 2015)

El *modelo de corretaje* conecta a compradores y vendedores y ayudan a facilitar una transacción. Cobran una tarifa por cada transacción al comprador o al vendedor y, a veces, a ambos. Uno de los negocios de corretaje más comunes es una agencia de bienes raíces, pero hay muchos otros tipos de corredores, como los corredores de fletes y los corredores que ayudan a las empresas de construcción a encontrar compradores para la tierra que excavan de los nuevos cimientos. Por ejemplo: ReMax. (Cluster ICT-Audiovisual Madrid, 2012)

El *modelo de personalización* se da cuando algunas empresas toman productos o servicios existentes y agregan un elemento personalizado a la transacción que hace que cada venta sea única para un cliente determinado. Por ejemplo, agentes de viajes personalizados que reservan viajes y experiencias para clientes adinerados. También puede encontrar que la personalización ocurre a mayor escala con productos como las zapatillas personalizadas de Nike. (Viscarri, 2011)

Un modelo de *crowdsourcing* se da cuando se reúne una gran cantidad de personas para que contribuyan con contenido a su sitio. Threadless, por ejemplo, permite a los diseñadores enviar diseños de camisetas y les da a los diseñadores un porcentaje de las ventas. Las empresas que intentan resolver problemas difíciles a menudo publican sus problemas abiertamente para que cualquiera pueda intentar resolverlos. Las soluciones exitosas obtienen recompensas y la empresa puede hacer crecer su negocio. La clave para un negocio de crowdsourcing exitoso es proporcionar las recompensas adecuadas para atraer a la "multitud" y al mismo tiempo permitirle construir un negocio viable. (Cluster ICT-Audiovisual Madrid, 2012)

Por lo general si se quiere obtener ventas en tiendas físicas se trabaja a través de una serie de intermediarios para llevar su producto de la fábrica al estante. El *modelo de desintermediación* es cuando se deja de lado a todos en la cadena de suministro y vende

directamente a los consumidores, lo que le permite reducir potencialmente los costos para sus clientes y tener una relación directa con ellos también. Por ejemplo: Casper, Dell. (Cluster ICT-Audiovisual Madrid, 2012)

En lugar de vender un producto completo, puede vender solo una parte de ese producto con un *modelo de negocio de fraccionamiento*. Uno de los mejores ejemplos de este modelo de negocio son los tiempos compartidos, donde un grupo de personas posee solo una parte de una casa de vacaciones, lo que les permite usarla durante un cierto número de semanas al año. Por ejemplo: Disney Vacation Club, NetJets, Club Casa Blanca. (Burin, 2009)

Con un *modelo de negocio freemium*, está regalando parte de su producto o servicio de forma gratuita y cobrando por funciones o servicios premium. Freemium no es lo mismo que una prueba gratuita en la que los clientes solo obtienen acceso a un producto o servicio durante un período de tiempo limitado. En cambio, los modelos freemium permiten el uso ilimitado de funciones básicas de forma gratuita y solo cobran a los clientes que desean acceder a funciones más avanzadas. Por ejemplos: MailChimp, Evernote, LinkedIn. (Kumar, 2014)

El *modelo de arrendamiento* puede parecer similar al fraccionamiento, pero en realidad son muy diferentes. En el fraccionamiento, está vendiendo acceso perpetuo a una parte de algo y el arrendamiento es una renta en un tiempo definido. Al final de un contrato de arrendamiento, un cliente debe devolver el producto que le estaba alquilando. El arrendamiento se usa más comúnmente para productos de alto precio en los que los clientes no pueden pagar una compra completa, pero en cambio podrían permitirse alquilar el producto por un tiempo. Por ejemplo las empresas de rentas de autos. (El Pais, 2016)

Con un *modelo de negocio de bajo contacto*, las empresas bajan sus precios al proporcionar menos servicios. Algunos de los mejores ejemplos de este tipo de modelo de negocio son las aerolíneas económicas y los vendedores de muebles como IKEA. En ambos casos, el modelo de negocio de bajo contacto significa que los clientes necesitan comprar servicios adicionales o hacer algunas cosas ellos mismos para mantener bajos los costos. (Alcaraz, 2017)

Los *mercados en línea* permiten a los vendedores enumerar artículos para la venta y proporcionan a los clientes herramientas sencillas para conectarse con los vendedores. El modelo comercial del mercado en línea puede generar ingresos a partir de una variedad de fuentes, incluidas tarifas para el comprador o el vendedor por una transacción exitosa, servicios adicionales para ayudar a anunciar los productos del vendedor y seguros para que los compradores estén tranquilos. El modelo de mercado en línea se ha utilizado tanto para productos como para servicios. Ejemplos: eBay, Airbnb. (Patino, 2019)

Los *modelos pospago*. En lugar de pre comprar una cierta cantidad de algo, como los minutos de teléfono celular, a los clientes se les cobra por el uso real al final de un período de facturación. El modelo de pago por uso es más común en los servicios públicos domésticos, pero se ha aplicado a cosas como la tinta de la impresora. Un ejemplo claro de este modelo son las empresas de agua. (Viñaspre, 2016)

El *modelo de negocios de la cuchilla de afeitar* lleva el nombre del producto que esencialmente inventó el modelo: vender un producto duradero por debajo del costo para aumentar las ventas por volumen de un componente desechable de alto margen de ese producto. Esta es la razón por la que las empresas de hojas de afeitar prácticamente regalan el mango de la afeitadora, asumiendo que continuará comprando un gran volumen de hojas a largo plazo. El objetivo es vincular al cliente a un sistema, asegurando que haya muchas

compras adicionales en curso a lo largo del tiempo. Por ejemplo: Gillette, impresoras de inyección de tinta, Xbox, Kindle de Amazon. (Harford, 2017)

El *modelo de la hoja de afeitar a la inversa* puede ofrecer un producto de alto margen y promover las ventas de un producto complementario de bajo margen. Al igual que en el modelo de hoja de afeitar, los clientes a menudo eligen unirse a un ecosistema de productos. Pero, a diferencia del modelo de hoja de afeitar, la compra inicial es la gran venta en la que una empresa obtiene la mayor parte de su dinero. Los complementos están ahí para que los clientes sigan utilizando el producto inicialmente caro. Por ejemplo: iPhone e iTunes de Apple. (Harford, 2017)

Un *modelo de negocio de subasta inversa* da vuelta a las subastas y hace que los vendedores presenten sus precios más bajos a los compradores. Los compradores tienen la opción de elegir el precio más bajo que se les presenta. Puede ver las subastas inversas en acción cuando los contratistas licitan para trabajar en un proyecto de construcción. Ejemplos: Priceline.com, InDriver. (Rombiola, 2009)

Los modelos de negocio de suscripción son cada vez más comunes. En este modelo de negocio, a los consumidores se les cobra una tarifa de suscripción para acceder a un servicio. Si bien las suscripciones a revistas y periódicos han existido durante mucho tiempo, el modelo ahora se ha extendido al software y los servicios en línea e incluso está apareciendo en las industrias de servicios. Por ejemplo: Netflix. (Viñaspre, 2016)

2.1.3. Modelo Canvas

Es una herramienta para el análisis de ideas de negocio, creada por el consultor suizo Alexander Osterwalder, en el 2004, en su tesis doctoral. Es un método que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. Según

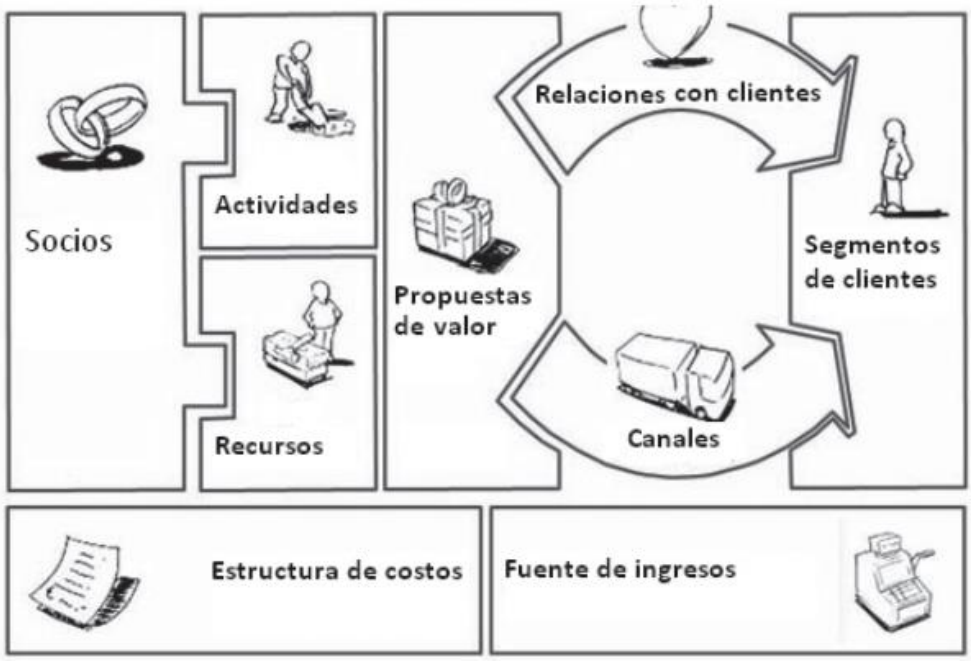
Osterwalder, “incluso para una publicación independiente de un libro se puede pensar en un nuevo modelo de negocio que funcione” (Osterwalder, 2010)

Este hecho lo refleja en la forma como aplicó su modelo para publicar Business Model Generation (Generación de Modelos de Negocio), su primer libro, invitando a 470 co-creadores de 45 países a intercambiar ideas y financiarlo. (Ferreira, 2015) Canvas es un lienzo que permite la rápida evaluación de una idea. Se compone de nueve bloques (Osterwalder, 2010):

- Segmento de clientes
- Alianzas clave
- Propuesta de valor
- Actividades
- Canales
- Flujo de ingresos
- Estructura de costos
- Recursos clave
- Relaciones con los clientes

Figura 6.

Lienzo de Negocios Canvas.



Fuente: (Osterwalder, 2010)
Elaborado por: (Osterwalder, 2010)

La figura 6 muestra los componentes mencionados anteriormente. La propuesta de valor se ve como el eje central del análisis de la idea de negocio. Los canales y las relaciones con los clientes están determinados por uno o más segmentos de clientes que son determinados. Actividades y recursos identificaron a los principales socios. Desde un punto de vista gráfico, hay dos módulos que respaldan todo el plan, a saber, la estructura de costos y la fuente de ingresos. (Osterwalder, 2010)

El modelo Canvas en la formulación de proyectos ha presentado varias modificaciones de carácter gráfico al lienzo, como se observa en la figura; sin embargo, los componentes siguen siendo los mismos, teniendo en cuenta que son nueve bloques que siempre tendrán como centro la propuesta de valor. Dependiendo de lo que se quiera lograr, el modelo se puede adaptar al contexto que se presente. Osterwalder y Pigneur (2010), así

como Clark y Alexander (2012) parten de las cuatro áreas principales que constituyen las cuestiones fundamentales de la compañía. Con la influencia de Norton y Kaplan (2009), plantean como pilares de un modelo empresarial los siguientes aspectos (Carvajal, 2018):

- Producto
- Perspectiva del cliente
- Financiamiento
- Gestión de la infraestructura

Entonces se describen los nueve módulos así (Osterwalder, 2010):

1. Segmentos de mercado. Una empresa atiende a uno o varios segmentos del mercado. Se debe segmentar para conocer el nicho y oportunidades del negocio.

2. Propuestas de valor. Busca resolver el problema del cliente y definir los elementos diferenciadores de la competencia. Debe existir una correspondencia entre la propuesta de valor y el segmento de clientes. No se debe sesgar con la idea de negocio, no en términos de producto sino de la solución.

3. Canales. ¿Cómo se comunica la compañía con los segmentos para entregar valor? Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.

4. Relaciones con clientes. Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.

5. Fuentes de ingresos. Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. Se deben determinar las fuentes de ingresos, tanto operacionales, como no operacionales.

6. Recursos clave. Reconocer los activos y recursos clave que se necesitan como piezas imprescindibles en el engranaje de la idea empresarial.

7. Actividades clave. ¿Qué es lo fundamental para que el modelo funcione? Alcanzar los objetivos del negocio requiere de una serie de actividades clave.

8. Asociaciones clave. ¿Qué tipo de socios se requiere? Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa. En otras palabras, definir las estrategias de networking con potenciales socios o proveedores, entre otras figuras importantes.

9. Estructura de costes. Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes. Se puede hablar de tipologías del costo, por ejemplo, costos directos e indirectos, fijos y variables. Se debe conocer la estructura básica de costos con el fin principal de determinar elementos importantes, tales como precios de venta.

En Generación de Negocios los autores enseñaban a adoptar el mejor modelo para una empresa. Ahora proponen que sean aplicados a la marca personal y carrera profesional del proyecto o de quien propone una idea. El modelo ha sido sometido también a adaptaciones, por ejemplo, propone una optimización del modelo original en la que se enfoca en la solución del problema, usando un lienzo que busca fusionar las metodologías de Lean Startup y Canvas, teniendo en cuenta que hay empresas que apenas surgen y otras que necesitan de cambios para crecer. (Ferreira, 2015)

Profesores en varias escuelas de negocios de dirección estratégica, busca usar como base el lienzo Canvas, llevándolo a mayor profundidad y enfocarse en diferentes ángulos a través de otros lienzos auxiliares y cuadros de mando que permitan ahondar en cada detalle:

"*La metodología que propongo es construir una red de lienzos que permita desarrollar en detalle los aspectos que puedan interesar. Por ejemplo, en el lienzo propuesta de valor podría ser conveniente analizar los canales de distribución, el tipo de relación con el cliente o el modelo de recurrencia de ingresos*" (Ferreira, 2015)

La elección del modelo y la aplicabilidad del mismo, depende de las estrategias para cada una de las etapas del modelo de negocio. El 10% de un plan de negocios es el modelo, en el cual es fundamental al dar las herramientas metodológicas, pero el 90% son las estrategias para llevarlas a cabo. Además, este modelo en particular es básicamente un proceso simplificado a una forma gráfica para que cualquier persona sea capaz de crear un lienzo del modelo con el objetivo de que la empresa tome una decisión en cuanto a conseguir ingresos. (MORE, 2020)

2.2. Aplicación del Modelo Canvas al Centro de Turismo Comunitario Palacio Real

Es importante recalcar que la elección de este modelo de negocios se ha debido a la simplicidad que reflejan sus procesos. Este lienzo ha sido precisamente creado con el objetivo de simplificar el procedimiento para que cualquier persona sea capaz de entender y poner en práctica un modelo de negocios, en este caso para encontrar la Propuesta Única de Valor que hará posible la internacionalización del Centro de Turismo Comunitario. Pues hay que tomar en cuenta que los habitantes de la comunidad no están familiarizados con la creación o administración de negocios.

Tabla 4

Aplicación del Modelo Canvas al CTC Palacio Real

<table>
<tr><td rowspan="2">#8 Asociaciones clave

Minka, cooperantes privados, gobernantes de la provincia de Chimborazo</td><td>#7 Actividades clave

Producción de hilo de fibra de alpaca y llama, actividades turísticas</td><td rowspan="2">#2 Propuesta de valor

Tejidos de fibra de alpaca y llama con técnicas heredadas de culturas milenarias</td><td>#4 Relaciones con clientes

Personalizadas

Y seguimiento post-venta</td><td rowspan="2"># 1Segmento de clientes

Mercado internacional</td></tr>
<tr><td>#6 Recursos clave

Asociación Nuevo Milenio, población de llamas y alpacas, personal de marketing</td><td>#3 Canales

Venta a distribuidores y vía internet</td></tr>
<tr><td colspan="2">#9 Estructura de costes

Logística del Centro y para llegar al mercado internacional, crianza de camélidos, herramientas para hilanderas</td><td colspan="3">#5 Fuentes de ingreso

Ingresos por venta de paquetes turísticos y venta directa de productos</td></tr>
</table>

Fuente: The Business Model Canvas, 2014.
Elaboración: Cazorla, R.

2.2.1. Segmentos de mercado

En este punto se analizará el mercado al cual está dirigido el giro del negocio, a qué tipo de clientes se puede atender. En este caso, esta empresa se enfoca en dos mercados, allí la convivencia con los integrantes de esta comunidad es parte de su proyecto de turismo comunitario, dirigido para extranjeros y nacionales.

El CTC Sumak Kawsay ofrece tanto bienes como servicios. Se diferencia de otros centros turísticos debido a la apreciación y conservación de su cultura y tradiciones que hacen

una experiencia más vivencial para los turistas. Es necesario mencionar que en un 80% de los turistas que visitan el CTC son extranjeros (sobre todo provenientes de Europa y Canadá), quienes hacen sus reservaciones con semanas de anticipación para que los servicios necesarios estén listos con tiempo. Es por esto que los clientes extranjeros son considerados como potenciales consumidores. (Van Dorpe, 2019)

Es necesario mencionar que debido a la falta de presupuesto, no se podría hablar de canales directos a nivel internacional. Por lo tanto, el enfoque sería la búsqueda de un socio distribuidor del mercado al que se está enfocando, los principales clientes vendrían a conformar importadores de ropa de fibra de lana y de alpaca del mercado internacional.

2.2.2. Propuesta de valor

Se ha determinado que el CTC Sumak Kawsay cuenta con diferentes bienes y servicios entre los que constan los paseos a diferentes senderos y rutas culturales, el museo donde se puede conocer más de la cosmovisión de la cultura indígena que habita en los Andes, la convivencia con llamas y alpacas como un método de relajación y contacto con la naturaleza y el alojamiento en estructuras ancestrales. (Guamán, 2019)

Y entre los productos que el centro ofrece, se destacan los platillos a base de carne de llama y quinua que sirven en su restaurante, las artesanías manufacturadas por la Asociación Nuevo Milenio, entre las cuales se destacan las prendas de vestir tejidas con hilo de fibra de alpaca, llama y oveja como: sacos, gorras, guantes bolsos y artículos hechos a base del cuero de la llama como cinturones y monederos. (Guamán, 2019)

Tomando en cuenta que el objetivo principal es la internacionalización del centro a través de la penetración a un mercado internacional, es necesario obviar los servicios y enfocarse en los productos con potencial para ingresar y ser comercializados a nivel

internacional. Para lo cual hay que tomar en cuenta que se cuenta con dos productos candidatos: la carne de llama y los productos manufacturados a base de hilo de fibra de alpaca y llama.

Si se elige la carne de llama como producto de exportación, es necesario tomar en cuenta que los procedimientos de empacado y conservación requieren de inversión, para la cual la comunidad no está preparada, pues los recursos que genera el Centro aún son provenientes en su mayoría de la cooperación de las diferentes instituciones anteriormente mencionadas y de cada familia que hace parte de este proyecto.

Por lo tanto, la propuesta única de valor vendría a conformar los tejidos a base de lana de alpaca y de llama, que son productos del trabajo de varias mujeres de la comunidad (de manera completamente artesanal), ellas se encargan desde el trasquilado, pasando por el lavado, acondicionado, coloración hasta el hilado y tejido de las diferentes artesanías. Esto representa un proceso amigable con el medio ambiente y además de conservación de tradiciones de una cultura milenaria que ha pasado de generación en generación.

2.2.3. Canales

Tomando en cuenta que los principales clientes vienen a conformar los posibles socios distribuidores de prendas de vestir hechas de fibra de lana de alpaca y llama. Es necesario implementar una estrategia en la que se incluya la compra de una base de datos mundial de dichos clientes. Sin embargo, no se debe descuidar la venta directa en el mercado nacional, pues constituye marketing directo con posibles consumidores además de seguir constituyendo un ingreso importante para la comunidad. (Van Dorpe, 2019)

Al tratarse de un mercado distante en el que el cliente no puede apreciar directamente la propuesta única de valor, es fundamental desarrollar una estrategia de marketing web lo

más detallada posible y en constante actividad para que los posibles clientes estén completamente informados de lo que se está ofreciendo. Es de vital importancia la creación de una página web completa donde se detalle los productos que se ofrecen, sus procedimientos e información sobre la responsabilidad social y ambiental que se incentiva con el desarrollo de proyectos como el de este CTC, del mismo modo, la creación de perfiles en medios como Instagram, Facebook, LinkedIn y Twitter, pues hoy en día constituyen los principales medios de comunicación tanto personales como empresariales.

Complementariamente, para iniciar, se podrían hacer alianzas con redes de distribución locales tanto para el mercado nacional como internacional. Por ejemplo, el emprendimiento Minka es una red de distribución minoritaria de productos exclusivamente ecuatorianos artesanales, amigables con el medio ambiente y de comercio justo. (Minka, 2020)

2.2.4. Relación con los clientes

Cada cliente debe tener un trato personalizado. Empezando desde el cliente que llega al CTC con el objetivo no solamente de hacer una compra de los productos que se ofertan, sino de vivir toda la experiencia turística. Pues, no se debe descartar que pueden llegar a ser un punto de contacto con distribuidores y clientes potenciales tanto dentro como fuera del país.

En cuanto al mercado nacional los principales distribuidores que se tomarían en cuenta serían aquellos cuyo target se enfoque al mercado extranjero. Por ejemplo, las plazas artesanales ubicadas en lugares turísticos tales como: el Mercado Artesanal de la Estación del Tren en Riobamba o el de la “Mitad del Mundo” o “La Mariscal”. El primer acercamiento en estos casos se daría mediante una negociación personal.

Por otra parte, para el mercado extranjero, el primer acercamiento se haría mediante el contacto directo al distribuidor ya sea por medio de correo electrónico o llamada, pues ya se contaría con la información correspondiente que sería otorgada por la base de datos que se comprarían en diferentes sitios de la web, por ejemplo la que puede otorgar el sitio web go4worldbusiness.com. Y para garantizar un trato personalizado, se ofrecerían muestras gratis (prendas como guantes o bufandas) a quienes muestren interés en la propuesta de valor.

Es importante recalcar el seguimiento que se haga al cliente post-compra para no perder el proceso de comercialización, mostrar interés desde la llegada de la mercadería hasta la rotación de la misma, igualmente por medio de llamadas y correos electrónicos. Esta sería una manera de asegurar una relación comercial a largo plazo.

Con el fin de garantizar el establecimiento de una alianza con el distribuidor, es preciso mantener una apertura en cuanto a los requerimientos de los productos que sean demandados, en lo que le sea posible al centro, por ejemplo: diseño, calidad de la lana o colores. Ya con una alianza establecida, se llevarían a cabo suscripciones, dotándoles de diferentes beneficios como descuentos especiales o diseños exclusivos.

2.2.5. Fuentes de ingresos

Los ingresos del centro de Turismo Comunitario Sumak Kawsay Palacio Real, está basado en las ganancias que se obtienen por la venta de servicios turísticos, visitas al Museo Cultural de la llama, guía a los senderos para admirar diferentes paisajes, miradores naturales, senderos interpretativos que toman ventaja de su flora y fauna, el restaurante y la venta de artesanías y textiles. Además el mantenimiento de las llamas lo hacen cada una de las familias que cuentan con entre 8 y 12 llamas cada una, pues hoy en día ya no cuentan con la cooperación de ninguna organización en particular. (Guamán, 2019)

Debido a la falta de apoyo tanto del gobierno nacional como del gobierno seccional, así como de las ONGs que anteriormente los apoyaban, se puede decir que las familias que forman parte del proyecto se convierten en los únicos socios del CTC Sumak Kawsay, por lo tanto cada una de ellas se ha dispuesto a contribuir con cierto monto de dinero con la expectativa de cada vez registrar un crecimiento considerable. Se calcula que en promedio las familias contribuyen con una cantidad de 250 dólares anuales. Alrededor del 40% de las familias de la comunidad forman parte del proyecto, lo que se traduce a una contribución mensual de aproximadamente 1400 dólares. Garantizando de esta forma la continuidad de sus actividades. (Guamán, 2019)

2.2.6. Recursos clave

Dentro de los recursos físicos están los activos, que en este caso viene a ser la población de llamas y alpacas. Éstas conforman el eje principal de la producción de tejidos y en sí de la atracción del CTC. Lo que conforma alrededor de un total de 27000 dólares, las cuales están bajo el cuidado de las familias de la comunidad. Además del conocimiento de las técnicas ancestrales de la Asociación Nuevo Milenio para confeccionar estas prendas de vestir y la experiencia de haber confeccionado prendas de vestir durante toda la existencia de Sumak Kawsay. (Guamán, 2019)

Los recursos económicos que son representados por las ganancias que obtiene el Centro debido a la venta de paquetes turísticos para ser invertidos en la crianza de los animales y el mejoramiento constante del centro. Ingresos que suman alrededor de 2100 dólares mensuales. Y el aporte individual que cada familia hace para el progreso del CTC, tomando en cuenta que cada una de ellas vendría a convertirse en socios. (Guamán, 2019)

Finalmente, los recursos humanos que básicamente se compone de la asociación de mujeres Nuevo Milenio, quienes están encargadas de la creación del hilo y tejidos a base de

fibra de alpaca y llama. Además, sería ideal contar con un community manager (un profesional responsable de administrar la comunidad online y gestionar la imagen de marca) que se pueda hacer cargo de la difusión de todas las actividades ofertadas por la comunidad en los medios masivos de las características y desarrollo del CTC, y de la misma manera una persona encargada del marketing internacional, quien haga el seguimiento de los potenciales clientes.

2.2.7. Actividades clave

La actividad primordial en la que se debe enfocar el CTC para poder internacionalizarse es la hilandería, pues de esta depende la producción de la propuesta única de valor y además la difusión de su cultura y el desarrollo de la economía de la comunidad. Por lo tanto, la propagación de estas técnicas ancestrales de hilado a futuras generaciones es de vital importancia. (CTC Sumak Kawsay Palacio Real, 2019)

Otra actividad clave constituye la preparación de comidas cuyos ingredientes principales son: la carne llama y la quinua, actividad culinaria que atrae a turistas nacionales y extranjeros y se ha posicionado como la atracción turística principal del centro de turismo comunitario. De la misma manera, están las actividades de senderismo que hacen parte del paquete turístico y que de la misma manera debe seguirse desarrollando, pues son fuentes de empleo de la gente de la comunidad. (CTC Sumak Kawsay Palacio Real, 2019)

2.2.8. Asociaciones clave

Este cuadrante se compone de instituciones locales y organismos internacionales que han sido claves para la creación y el desarrollo del CTC Sumak Kawsay tanto para la infraestructura como para la capacitación de personal:

1.- El Ministerio de Turismo, institución que brinda Capacitaciones en turismo a guías nativos.

2.- CODENPE, Banecuador instituciones que brindan financiamiento para proyectos productivos

3.- Municipio de Riobamba que se encargaría de dar apoyo la promoción turística, el arreglo, mantenimiento vial en la zona y baterías sanitarias.

4.- El Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo que colaboraría con la dotación de plantas nativas, exóticas y ornamentales aplican técnicas de agroforisteria comunitaria, la implementación de paneles solares como energía alternativa, el mejoramiento de vías, mantenimiento y limpieza de la carretera García Moreno.

5.- La Fundación Ahuana que ha apoyado en la construcción de la hilandería, restaurante, museo, guardería y mini camal para fines turísticos.

6.- El Gobierno de Canadá que ha ayudado a la formación y capacitación de los guías y la aspersión de sus cultivos

2.2.9. Estructura de costes

Como ha sido mencionado anteriormente, la crianza y mantenimiento de la población de llamas y alpacas en la comunidad está a cargo de diferentes familias de la comunidad; cada una se hace cargo de entre 8 y 12 llamas cuyo mantenimiento mensual les cuesta a las familias alrededor de 40 dólares mensuales. (Guamán, 2019)

Además, la administración del centro se encarga de todo lo que tiene que ver al proceso logístico de las actividades turísticas que intervienen en los paquetes. (Paca, 2019)

Aquí consta la compra de ingredientes para el restaurante, que dependiendo la temporada varia de entre 300 a 500 dólares mensuales, además los costes de administración, es decir de las cocineras y de los guías que va en un rango de entre 200 a 300 dólares mensuales. En cuanto al personal que se encargue del marketing internacional, se podría pensar en un salario de 500 dólares para iniciar, sumando una cantidad de 1000 dólares mensuales.

2.3. Propuesta única de valor

A continuación se hará un enfoque en la propuesta única de valor encontrada a través del modelo Canvas, la misma que encuentra su sustento en los resultados de las encuestas y conversatorio aplicadas al grupo de gobernabilidad del centro comunitario Palacio Real (ver anexo 1-2)

2.3.1. Grupos focales para definir la propuesta única de valor del Centro

El centro turístico está conformado por 80 familias indígenas, supeditada a una estructura administrativa conformada por nueve integrantes detallado anteriormente, quienes son los encargados de llevar una adecuada administración del CTC. (Guamán, 2019) Por lo tanto, son los ellos quienes en su debido momento deben elegir cuál de los productos anteriormente presentados serían los idóneos para comenzar un proceso de internacionalización del centro de turismo comunitario.

La comunidad representada por sus 9 directivos (Julio Guamán, Segundo Cuji, Rubén Chito, Marcelo Pagalo, Laura Calo, Benito Tacuri, Segundo Tacuri, Rolando Pagalo y María Paca), quienes estuvieron activamente presentes el mes de noviembre de 2019 que se organizó un conversatorio; en el cual, el papel de moderador ha sido manejado por la investigadora del presente proyecto, quien ha sido la encargada de formular temas fundamentales que orientan las preferencias en cuanto a productos turísticos que podrían

llevar a internacionalizar toda su actividad turística. Se analizaron como candidatos a la carne de llama y la fibra de alpaca y de llama en tejidos. (Anexo 2)

Lo primero que se expone ante esta directiva son las características de cada uno de estos productos. Las técnicas de preservación, los certificados pertinentes para llevar a cabo su comercialización, la posible apertura del mercado internacional para la aceptación de estos dos tipos de productos y los beneficios económicos que esto puede representar.

En el caso de la carne de llama, es necesario mencionar que tanto el país que exporta como el país a quien va dirigido este producto tienen como requisito la obtención de certificaciones sanitarias que deben cumplir con normas de calidad INEN (1338:2012), lo cual significa hacer una inversión importante para cumplir con requisitos como el diseño de etiqueta o rotulo, la descripción técnica del proceso de producción, la declaración de vida útil, el estudio agroindustrial para determinar el valor nutritivo, la contratación de un contenedor refrigerante en el que se comercializa (INEN, 2012). Además, al ser la llama un animal exclusivo de los Andes, su consumo alimenticio no es común en zonas donde no crecen estos animales, ni siquiera en zonas donde este animal es originario (por ese mismo motivo la carne de llama se convierte en un atractivo tanto para propios del lugar como para extranjeros). (Arzeno, 2012)

A esto, la directiva de la comunidad respondió rotundamente que no está en la capacidad de hacer inversiones, por falta de recursos y mucho menos en una situación de incertidumbre al no tener claras las preferencias y aceptación de un producto como la carne de llama en el mercado internacional, se compararía a la aceptación de la carne de cuy que puede ser consumida por curiosidad, pero en su mayoría no para un consumo usual pues es visto como mascota más que como fuente de proteínas.

Por otra parte, al exponer el potencial de tejidos de fibra de alpaca y de llama, se ha mencionado el hecho de no necesitar un proceso complejo para su conservación y la demanda de mercados ya establecidos de estos productos. No hay que dejar de lado el hecho de que las certificaciones son importantes para llegar a mercados internacionales. Por lo tanto, se plantea la obtención de un certificado de comercio justo. Además de las ganancias que esto puede representar, la comunidad manifestó que efectivamente estaba en capacidad de hacerlo, pues cuentan con una vasta población de estos animales, así como con el conocimiento para crear tejidos hechos a base de procesos ancestrales.

De esta manera se concluye que la propuesta única de valor que hará posible la internacionalización del Centro de Turismo Comunitario SumakKawsay Palacio Real serán los tejidos a base de hilo de fibra de alpaca y de llama debido a que la comunidad cuenta con una población de alpacas (cerca de 100) y llamas (200) considerable, de las que se puede obtener hasta 3 kilos de fibra por trasquilada. Adicionalmente, se tiene asegurada la demanda del producto en diferentes mercados internacionales. Y finalmente, los consumidores no solo serán participes de recibir un producto de calidad sino todo el trasfondo que la producción conlleva.

2.3.2. Textiles de fibra de alpaca y de llama

Se identifica El arte textil Inca se ha considerado como una propuesta de valor única. Esta es una de las tradiciones más antiguas de los Andes, debido a la alternancia de diferentes materiales y técnicas (los incas adquirieron costumbres y distintas influencias de múltiples culturas luego de conquistar otras comunidades andinas), lograron producir más tipos de ropa y artículos de uso diario, heredaron toda la tradición textil andina, principalmente de la producción realizada por la cultura Wari. La cultura Wari ha conseguido una alta calidad

artística en el uso de colores e imágenes, y en la elaboración de tapices o mantas. (LUALMA, 2015)

La materia prima indispensable para las prendas de vestir, se obtiene de las llamas, alpacas y vicuñas (cuya lana es la más fina). Cada camélido puede proporcionar hasta 3 kg de fibra. Los tejidos son hechos a mano y en muchos casos se utilizan tintes naturales para teñir la lana. Para los indígenas andinos la prenda tradicional por excelencia es el poncho para los varones y la lliclla para las mujeres. (Quispe, 2009)

La alpaca fue domesticada en Perú por los antiguos incas, es el animal doméstico con una de las lanas más finas del mundo. Su hábitat natural son las grandes alturas de los Andes sudamericanos a partir de los 3,500 m sobre el nivel del mar. La alpaca es más pequeña en tamaño que la llama y tradicionalmente se tejen con su fibra mantas y ponchos indígenas y ahora: frazadas, chompas, gorros, guantes, chalinas, ponchos, medias y abrigos. (García, 2020)

La alpaca tiene dos razas: la huacaya y el suri, las que se diferencian por su fibra. La fibra de la huacaya es opaca, rizada y esponjosa, parecida a la lana de oveja, mientras que la fibra del suri es lacia, sedosa, lustrosa y brillante, parecida a la suavidad del cashmere y al lustre y brillo de la seda. En ambas razas no sólo existen alpacas blancas, sino también animales de diferentes tonos que incluso han sido motivos para marcar tendencia. La fibra de Alpaca es inusualmente fuerte y resistente. (Enriquez, 1997) La fuerza de la fibra no disminuye con la finura, haciéndola por lo tanto ideal para el proceso industrial. El pelo de Alpaca es tres veces más fuerte que el de la oveja, y siete veces más caliente. La fibra más fina de la alpaca es su primera esquilada, se denomina baby alpaca. (Quispe, 2013)

Por otra parte, la llama, considerada como el asno de los Andes es típico animal de carga domesticado ya desde la época de los incas, estos animales pueden soportar pesos de 90

kg durante 12 horas seguidas. (Lecoq, 2018) Las hembras proporcionan carne, de sabor parecido a la del cordero, y leche. La lana de ambos sexos se utiliza para la confección de ropa, el pelo se trenza para hacer cuerdas y la piel se curte para fabricar artículos de cuero; además, la grasa de la llama es utilizada para hacer velas y los excrementos desecados se usan como combustible. (Mamani-Linare, 2014) La llama es el principal animal de carga, estos transportan la producción agrícola tanto de las partes altas como de la ceja de selva. También, su carne es utilizada como alimento, su lana para la confección de sogas y frazadas, sus huesos como herramientas para la confección de tejidos. ((Iñiguez, n.d.)

Estas características de ambos animales pueden indicar lo valiosa que puede llegar a ser la producción de tejidos de alpaca y llama, pues su hilo presenta cualidades específicas y únicas que no se comparan a las de otros animales. Además, estos camélidos andinos junto con los antecedentes de herencia del hilado y el tejido de culturas milenarias, representan un valor adicional para los consumidores de este producto, pues no solo se ofrece una mercancía sino toda una experiencia de aprendizaje de la cultura y tradición Puruhá. (Arevalo, 2018)

Los tejidos de hilo de alpaca y de llama representan para la comunidad, la capacidad de ser amigable con el medio ambiente mientras se genera un producto con valor agregado y de la misma forma mantener una sociedad más igualitaria e incluyente al ser representada por una asociación conformada por un grupo considerado vulnerable. (Arevalo, 2018)

CAPÍTULO III

3. PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL CENTRO DE TURISMO COMUNITARIO SUMAK KAWSAY PALACIO REAL

3.1. Teoría de la Ventaja Comparativa de David Ricardo para la internacionalización de la propuesta única de valor

A principios del siglo XIX David Ricardo y Adam Smith investigaron las causas del comercio internacional. La teoría de la ventaja comparativa es una evolución de la teoría de la ventaja absoluta de Adam Smith, la cual sostiene que un país debe especializarse en la producción y exportación de aquellos productos cuyo costo relativo, respecto a otros productos en el país de origen, sea menor al costo relativo de ese producto en otro país. (Buendia, 2013) Es decir, un país puede fabricar todo tipo de productos, pero puede ser más eficiente al concentrarse en fabricar un solo producto, vender su excedente en el mercado internacional y con las ganancias alcanzadas comprar en el mercado internacional los productos que necesita y no ha podido fabricar (Caballero, n.d.)

Los supuestos de la teoría de la Ventaja Comparativa son (Krause, 2016):

- Dos países, dos mercancías
- Libre comercio
- Movilidad de la mano de obra dentro del país, pero no entre países
- Costes de producción constantes
- Ausencia de costes de transporte
- Ausencia de progreso tecnológico
- Teoría del valor trabajo
- El coste, o precio, de una mercancía viene dado por la cantidad de otra a la que debemos renunciar.

- La idea básica es que para producir algo hay que dejar de producir otras cosas, de esa forma se liberan los medios de producción para poder hacerla.
- El país que tiene el coste más bajo en la producción de un bien es el que tiene la ventaja comparativa.

La teoría clásica de la ventaja comparativa de Ricardo se basa en el valor del trabajo. No obstante, esta teoría ha sido criticada debido a las limitaciones que poseen sus supuestos. En primer lugar, el trabajo tiene diferencias en su retribución; es decir, no es homogéneo; además, no es el único factor de producción. (Orduna, 2000)

Sin embargo, es posible reformular la teoría de la ventaja comparativa en términos de costes de oportunidad. La teoría de costes de oportunidad introducida por G. Haberler en la década de los años treinta establece que el coste de oportunidad de un bien es la cantidad de un segundo bien que debe sacrificarse para liberar los suficientes factores de producción para poder producir una unidad adicional del primer bien. (Buendia, 2013) Como podemos ver, aquí el trabajo no es el único recurso y tampoco es homogéneo; por lo que, el país que tenga el coste de oportunidad más bajo para un bien, tiene una ventaja comparativa en ese bien, pero una desventaja comparativa en el otro bien.

Estos costes de oportunidad pueden ilustrarse, utilizando las fronteras de posibilidades de producción, también llamada curva de transformación. Esta curva muestra todas las posibles combinaciones de los dos bienes que un país puede producir, utilizando todos sus factores de producción. (Hernandez, 2010)

Este análisis se realiza con el bien A y el bien B. La curva de posibilidades representa la frontera de consumo de un país en ausencia de comercio exterior. De igual manera, la pendiente de la curva de transformación representa la tasa marginal de transformación; es

decir, la cantidad del bien que se debe sacrificar para obtener una cantidad adicional del bien. (Hernandez, 2010)

Como se ha mencionado anteriormente, hay varios países de América Latica que cuentan con redes de TRC que promueven propuestas para el beneficio de sus comunidades indígenas y campesinas mediante la comercialización del turismo rural comunitario y sus productos. Esto se puede percibir de una manera más clara en Perú, debido a la comercialización y marketing que se ha hecho en lugares como Machu Picchu. Las comunidades junto con gran apoyo de sus gobernantes han creado productos de turismo rural y vivencial, dentro de los cuales se encuentran textiles y productos artesanales típicos de los Andes sudamericanos. (Van Dorpe, 2019)

Sin embargo, a nivel de toda la región latinoamericana, a pesar de los avances en emprendimientos seguidos por los principios del Turismo Rural comunitario, los mismos han sido irregulares y dispares en cuanto a zonas y la inclusión de grupos vulnerables y la equidad de género es un tema que aún necesita ser trabajado. (Huertas, TURISMO RURAL COMUNITARIO, 2015) Es por eso que, Ecuador podría obtener una ventaja comparativa si se especializa en el producto estrella, los tejidos de hilo de fibra de alpaca y llama, que son hechos artesanalmente por la Asociación de Mujeres Nuevo Milenio con técnicas desarrolladas por el pueblo, mediante procesos amigables con el medio ambiente y que integran a grupos vulnerables, en este caso las mujeres de la comunidad.

Es importante mencionar que adicionalmente a toda la experiencia que ofrece la adquisición de estas prendas de vestir, lo que se busca es fomentar la producción de artículos de alta durabilidad que promueva a la vez el consumo sostenible y responsable aprovechando los materiales de alta calidad. Todo lo contrario a prácticas como la moda rápida de grandes

empresas a nivel mundial, las cuales buscan marcar tendencias a bajos costos con poca durabilidad en las prendas.

3.1.1. Situación geográfica y recursos naturales de la Comunidad Palacio Real

Estos tejidos de hilo de fibra de alpaca y llama tienen gran acogida a nivel internacional. (Agronomes veterinaires, 2013) Además, Ecuador cuenta con una ventaja comparativa en relación a otros países de America del Sur, pues la comunidad Palacio Real es parte de Reserva de Producción de Fauna Chimborazo (RPFCh), localizada en la Cordillera Central de la Región Interandina. Dicha reserva es una de las 40 áreas protegidas en el Ecuador y que hoy en día, cuenta con una presencia altamente concentrada de llamas y alpacas. La RPFCh se encuentra en altitudes que van desde los 38800 hasta los 62678 msnm, lo cual crea el ambiente idóneo para el desarrollo de estas especies. (GAD CHIMBORAZO, 2017)

La comunidad Palacio Real tiene una ubicación estratégica para la producción de textiles de hilo de fibra de alpaca y llama, debido a que estos animales son especies nativas de los Andes con una dieta basada en pastos naturales. Estos animales desarrollan un pelaje muy fino de características muy especiales, no encontradas en otras fibras naturales. El fino pelo de las alpacas brinda de manera natural 24 diferentes colores. Adicionalmente, a pesar de estar ubicada en un área rural, no es una comunidad alejada de la capital de la provincia de Chimborazo, además de contar con las condiciones para movilizarse sin inconvenientes al lugar ya sea en transporte particular o público. (Jimenez, 2012)

3.1.2. Potencialidad de la propuesta única de valor en mercados internacionales

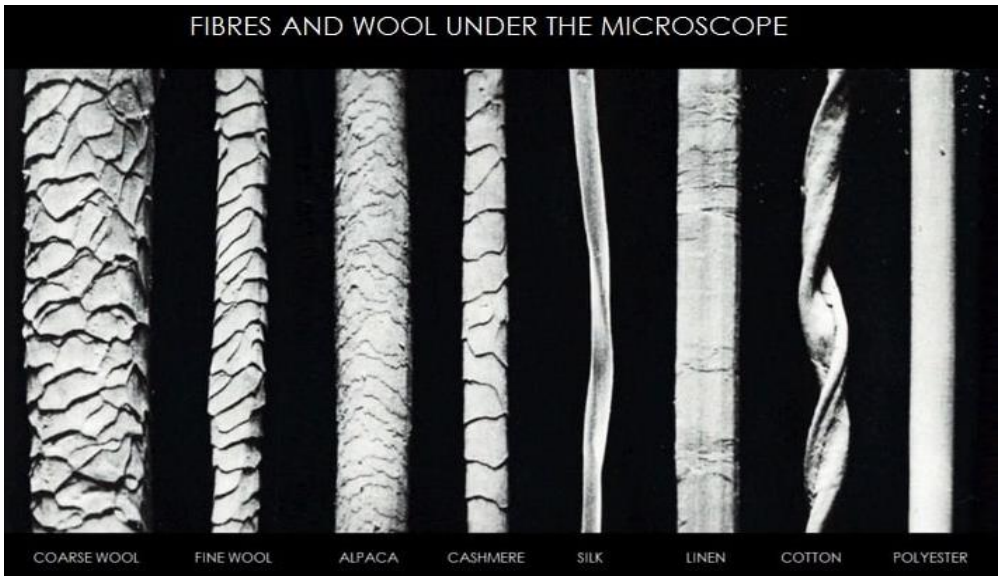
La exportación de alpaca hacia Europa desde países andinos ha presentado un gran crecimiento, especialmente a partir del año 2013. (Corrales, 2020) Así también, sus precios

en el mercado han ido aumentando desde la década de los noventa, brindando así mejores condiciones para la comercialización de productos textiles. (Lopez, 2007)

De Los Ríos (2006), menciona los tipos de textiles de alpaca de esta manera: Huarizo (fibra gruesa, mayor de 29 micras), fibra Alpaca Medium Fleece (fibra semifina, entre 26.6 y 29), el 22 % por fibra Alpaca Fleece (fibra fina, entre 23,1 y 26,5) y sólo el 12% está conformado por fibra Alpaca Baby (fibra extrafina, menor de 23,1 micras). Para tener una comparación representativa de la finura de la fibra de alpaca, es posible compararla con un cabello humano (que mide de 40 a 90 micras) o con otros tipos de fibras y lana. Estos aspectos tanto del peso del vellón como la finura de la fibra incluso pueden ser mejorados si se realiza un adecuado programa de mejora genética. (Quispe, 2013)

Figura 7.

Comparación de la fineza de la lana de alpaca con lana gruesa, lana fina, cashmere, seda, lino, algodón y polyester



Fuente: (INKANTI, 2020)
Elaborado por: Inkanti, 2020

Con el pasar de los años, se evidencia un crecimiento constante en la demanda de tejidos de hilo de fibra de alpaca y llama. Los principales importadores de estos productos

son los países norte americanos (44%), los países europeos (22%) y algunas partes de Asia (12%). (MINCETUR, 2003) Si bien es cierto que la alpaca y las llamas son animales poco conocidos y que los productos artesanales realizados con fibras naturales han desplazados a través de la historia por productos con fibras sintéticas, la tendencia actual es regresar al uso de tejidos con fibras naturales debido a la conciencia del mercado. (Jimenez, 2012)

Es así que los tejidos de hilo de fibra de alpaca y llama ahora tienen una gran potencialidad por la demanda creciente del mercado. En los últimos 50 años el mercado de los productos de procedencia andina ha crecido en mercados internacionales, al inicio de manera espontánea gracias a las visitas de misionarios de diferentes iglesias del mundo que llegaron a comunidades andinas. Posteriormente, con el aumento del turismo, la demanda de artesanías andinas también ha crecido. (AGENZIA LANE ITALIA, 2016)

Los tejidos de fibras naturales andinos han sido reconocidos y apreciados desde la época precolombina, donde estos textiles fueron confundidos con seda debido a su calidad y belleza. (Tavera, 1992) A pesar de las variaciones que se puedan presentar, esta fibra es de naturaleza resistente y fuerte, pero a la vez fina y con un brillo 100% natural. Además, dado su desarrollo en las alturas andinas, la fibra de alpaca y llama es térmica pero a la vez ligera, siendo tres veces más resistente que el pelo de la oveja pero siete veces más térmica. (Quispe, 2013)

Como se mencionó anteriormente, la alpaca ofrece 24 colores naturales, pero también es posible teñirla fácilmente y se mantiene su brillo natural. Además, los textiles de alpaca no se deforman ni crean estática, su lavado es fácil y para nada costoso. Los textiles de hilo de fibra de alpaca tienen grandes propiedades textiles como: no inflamabilidad, elasticidad, resistencia, térmica, no afieltramiento, suavidad, finura y prestigio al ser considerada como

una de las más exclusivas en el mundo de la moda. Además, su fibra fina no produce picazón ni alergias. (Saldana, 2017)

Las comunidades de la sierra ecuatoriana tienen una gran tradición en los textiles andinos, pues es un oficio milenario que aún mantiene técnicas textiles precolombinas y también tienen otras técnicas introducidas por los españoles. Técnicas como el hilado con el huso de sigse, la técnica ikat, los telares de cintura y el telar vertical son de origen prehispánico, mientras que el hilado en torno, los telares de pedales y otros tejidos presentan contribuciones de los españoles. (Fischer, 2011) Además, las comunidades ecuatorianas tiñen las fibras con materiales naturales, por ejemplo, con raíces, tallos, cortezas o flores. Una parte importante es que esta actividad es dirigida principalmente por mujeres campesinas o indígenas. (Palacios C. , 2019)

Figura 8.

Integrante de la Asociación Nuevo Milenio hilando con la técnica del huso de sigse



Precisamente el huso de sigse es la técnica utilizada por las mujeres de la comunidad. Esta es una actividad heredada de generación en generación desde muy temprana edad a las mujeres de la comunidad. Ellas mismas son quienes se encargan del esquilado de las ovejas hasta formar las madejas, que preservan el particular aroma de los animales. A continuación se da el proceso de escarmenado que consiste en abrir el vellón, mechón por mechón, retirar las impurezas, ordenar la lana y dejarla lista para colocar en el guango. Para formar el guango se envuelve la lana en un palo, se amarra y se procede al hilado enrollando en una rama de sigse. (Paca, 2019)

Por otra parte, las técnicas como el ikat, la cual consiste en el teñido de los hilos antes de tejerlos, evitando, por medio de nudos, que penetre la tinta en algunas secciones; los procesos utilizan aparatos más elaborados que facilitan la elaboración del hilo. Por ejemplo, los telares de cintura o los telares verticales. (INSTITUTO NACIONAL DE PATRIMONIO CULTURAL, 2015)

Figura 9.
Técnica artesanal (ikat) de elaboración de macanas o paños.



Fuente: (INSTITUTO NACIONAL DE PATRIMONIO CULTURAL, 2015)

3.2. Análisis de Mercado

Para la elección del mercado de destino con el cual se iniciará el proceso de internacionalización del producto estrella serán analizados tres mercados potenciales: Suiza, Canadá y Corea del Sur. Se escogieron tres países de tres continentes diferentes que nos sean mercados tradicionales debido a que poseen una economía fuerte y estable, que además cuenten con bajas temperaturas durante la mayor parte de los meses del año. Estos países han estado en constante dialogo para fortalecer las relaciones bilaterales con el Ecuador y además tengan alta demanda de productos tejidos. Para esta elección se tomarán en cuenta aspectos como la accesibilidad al mercado destino, su potencialidad y el riesgo país que representa hacer inversiones a estos mercados.

3.2.1. Matriz de selección de mercado internacional

Tabla 5
Matriz de selección de mercado

Criterio	Ponderación	Suiza	Canadá	Corea del Sur
ACCESIBILIDAD DEL MERCADO	100% = 5	3.8	3.7	2.7
Factores físicos	30% = 1.5	1.2	0.9	0.6
Factores socioculturales	20% = 1	0.6	0.8	0.6
Factores económico – politicos	50% = 2.5	2	2	1.5
POTENCIALIDAD DEL MERCADO	100% = 5	3.5	4	4
Demanda actual (mundial)	25% = 1.25	1	1	1.25
Demanda potencial (mundial con proyección)	25% = 1.25	1	1	1.25
Apertura comercial del mercado (X+M)/PIB nominal	25% = 1.25	1.25	1	1.25
Participación de los productos ecuatorianos en el total de importaciones del país (en general)	25% = 1.25	0.25	0.25	0.5
RIESGO PAÍS	100% = 1.25	5	4	4.6
Seguridad en las inversions	30% = 1.5	1.5	0.9	1.5
Riesgo de confiscación	15% = 0.75	0.75	0.75	0.75
Seguridad en las transacciones	20% = 1	1	0.8	0.8
Problemas de financiamiento	20% = 1	1	0.8	0.8
Retrasos en los pagos	15% = 0.75	0.75	0.75	0.75
Criterio	**Ponderación**	**A**	**B**	**C**
Accesibilidad del Mercado	40%	1.52	1.48	1.08
Potencialidad del Mercado	30%	1.05	1.2	1.2
Riesgo País	30%	1.5	1.2	1.38
Calificación Media Ponderada		4.07	3.88	3.66

Fuente: (International Trade Centre, 2019) (Santander Trade Markets, 2019)
Elaborado por: Cazorla, R.

Al analizar los resultados de la Matriz de selección de mercado, se puede decir que existe la posibilidad de exportar a cualquiera de los tres mercados presentados porque y hacer comparaciones entre porcentajes y que significa esto para las exportaciones del Ecuador para que exista un proceso exitoso para el CTC en base a los resultados de la matriz, se establece que la opción que presenta una mejor calificación media ponderada es Suiza, por lo tanto este constituiría el mercado primario para la internacionalización del producto estrella, pues la mayoría de los criterios cumplen características favorables para el comercio con el Ecuador.

3.2.2. Mercado primario

a) Accesibilidad al mercado suizo

Debido a las condiciones del mercado y las conversaciones que se han venido desarrollando durante los últimos años para mejorar las relaciones comerciales entre Suiza y Ecuador, y en base a la matriz de mercados, se plantea que el mercado primario en el que se realizará la primera operación comercial internacional será Suiza. (Ministerio de Produccion, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2020)

Dicho país presenta una infraestructura con un moderno sistema de transporte y carreteras de primer nivel. Además, existen 4 aeropuertos internacionales: Aeropuerto Internacional de Zurich Kloten, Aeropuerto Internacional de Berna, Aeropuerto Internacional de Basilea – Mulhouse y Aeropuerto Internacional de Ginebra – Cointrin. Por su ubicación geográfica, el país no cuenta con puertos marítimos. Sin embargo, el puerto de Róterdam en Holanda podría considerarse como la puerta marítima de entrada a Suiza. Desde este punto, la mercancía es reexpedida hacia Zúrich, Ginebra y Basilea ya sea por vía terrestre, férrea o fluvial. (Diaz, 2000)

En cuanto a los aspectos socioculturales, se puede decir que a pesar de los contrastes existentes entre la cultura Ecuatoriana y Suiza como el individualismo y el poder jerárquico suizo frente al colectivismo y una jerarquía un poco más horizontal de la cultura ecuatoriana. (HOFSTEDE INSIGHTS, 2020)Este es el país con más apertura al comercio exterior en el mundo; y en cuanto a los aspectos económicos y políticos, Suiza presenta un panorama considerablemente estable como se describe más adelante. (Santander Trade Markets, 2019)

b) Potencialidad del mercado suizo

Según el Banco Mundial (2018), Suiza ha desempeñado un papel excepcional en el año 2018 y ha presentado un impacto positivo en el comercio exterior de la depreciación del franco suizo en 2017. (Banco Mundial, 2018) Adicionalmente, el consumo de los hogares (54%), se ha beneficiado del aumento de los ingresos disponibles en un contexto de baja inflación y escasez de mano de obra, lo que ha fomentado el crecimiento salarial, dado el nivel muy bajo de desempleo y la reducción de la inmigración desde 2018. (Schweizerische Eidgenossenschaft FSO, 2019)

c) Riesgo país Suiza

Refiriéndose al aspecto económico, Suiza tiene un superávit de cuenta corriente masivo, que comprende un superávit en bienes (7,2% del PIB en 2017), así como en servicios (2,8%), este último generado principalmente por finanzas, licencias, patentes y peajes. El total supera las transferencias de trabajadores extranjeros (4,5%), que han aumentado a medida que el número de trabajadores extranjeros transfronterizos ha aumentado a más de 300,000. Incluso cuando se elimina el comercio de productos básicos (4,1%), el superávit sigue siendo del 5,4%. Además, los excedentes recurrentes han permitido acumular

importantes activos extranjeros hasta el punto de que Suiza tenga una posición neta de activos externos equivalente al 135% del PIB para el 2018. (SOCIETE GENERALE , 2018)

Bajo la regla fiscal adoptada en 2003 por la federación y replicada por la mayoría de los cantones, las cuentas públicas deben estar estructuralmente equilibradas (en 2018, mostraron un superávit equivalente al 1% del PIB). Si la situación económica se deteriora significativamente, las autoridades federales y cantonales, en base al voto de las asambleas representativas, tendrían acceso a una importante capacidad de estímulo fiscal. La deuda pública se divide equitativamente entre la federación, por un lado, y los cantones y comunas, por el otro. Su costo es extremadamente bajo, con rendimientos nulos o negativos en las emisiones de bonos con vencimiento en diez años o menos (noviembre de 2018). La deuda es casi cero. La política fiscal, que es ligeramente restrictiva, seguirá siendo incontenible. (Schweizerische Eidgenossenschaft , 2019)

3.2.3. Mercados secundarios

La elección de mercados secundarios se realizó de la misma manera que la elección del mercado primario, mediante un análisis del mercado internacional. La apertura comercial hacia productos como los tejidos de lana común son favorables a nivel internacional, por lo que la elección de mercados no tradicionales dependía de los gustos e intereses de los consumidores hacia la búsqueda de un producto que no solamente cumpla con expectativas de calidad sino también que lleven una experiencia vivencial al consumidor. Ante esto, los países que podrían ser candidatos serían los tres analizados anteriormente.

Canadá

Con respecto a los factores físicos que permiten la entrada de mercancía internacional, Canadá se caracteriza por su eficaz sistema de distribución y por su avanzada infraestructura

de transporte, este integra a los sistemas de los Estados Unidos. Ello facilita el tránsito de consumidores y distribuidores de ambos países. En cuanto al transporte marítimo, los principales puertos que cubren el 98% del tráfico internacional de contenedores son Vancouver, Montreal, Halifax y Prince Rupert. El transporte aéreo mueve el mayor volumen de mercancías. Canadá cuenta con trece aeropuertos internacionales. Las exportaciones sudamericanas llegan principalmente al aeropuerto Pearson International, en Toronto, Ontario. Sin embargo, también se derivan a Vancouver (British-Columbia) y Montreal (Quebec). (MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO PERU, 2019)

En cuanto a los aspectos socioculturales, la entrada a este mercado representaría el mismo escenario de la entrada al mercado suizo, pues es un país bilingüe, con el que se podría relacionar sin inconvenientes debido a la preparación que los comuneros han empezado a adquirir en cuanto al aprendizaje de idiomas extranjeros. Además podría representar una ventaja el hecho de contar con programas de apertura de migrantes latinoamericanos en el territorio para la influencia de la cultura latina. (TFO Canada, 2015)

Cabe destacar que las prendas de fibras finas son muy apreciadas en Canadá, tanto por su calidad como por sus propiedades térmicas. Los canadienses tienden a conservar sus guantes y bufandas por varias estaciones y por lo tanto prefieren calidad ante el precio. En relación a la demanda de accesorios de moda, está fuertemente marcada por tendencias actuales y por diferencias regionales en el comportamiento del consumidor de Canadá. (MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO PERU, 2019)

Canadá, que depende en gran medida de las exportaciones, se vio afectada por la caída de los precios del petróleo y otras materias primas en los últimos años, siendo el quinto mayor productor de gas del mundo, creció un 2,1% en 2018, lo que convierte a Canadá en la

segunda economía de más rápido crecimiento del G7, después de los Estados Unidos. (Santander Trade Markets, 2019)

Corea del Sur

Corea del Sur, por su parte, cuenta con más de 100 aeropuertos a lo largo de su territorio y 25 puertos marítimos. El puerto de Busan y los aeropuertos de Seúl y Gimhae son los que generalmente reciben mercancías provenientes de Ecuador. Esto no representaría mayor inconveniente para la entrada de productos ecuatorianos Sin embargo se debe reconocer que el trayecto es más largo en el caso de Corea del Sur, consecuencia los costos de transporte. (MINCETUR PERU, 2017)

Es necesario mencionar que la cultura coreana tiene una notable diferencia con la cultura ecuatoriana, los poderes jerárquicos están más marcados en nuestro país de la misma manera que el individualismo. (HOFSTEDE INSIGHTS, 2020) Incluyendo también el idioma del que por el momento no se tiene mayor acceso a su aprendizaje sobretodo en poblaciones como Palacio Real. Al mismo tiempo hablamos de países que están abiertos al comercio y estas diferencias culturales no impedirán la interacción del Centro Sumak Kawsay. (El Comercio, 2019)

La preferencia de los surcoreanos por los materiales de alta calidad viene aumentando debido a la difusión del consumo de valor. El consumo de valor es la tendencia a gastar todo en el valor que consideran importante, mientras que con respecto a otros bienes o servicios son prudentes y racionales al momento de consumir. Entre las prendas de alpaca, los ponchos se hicieron tendencia hace 10 años. Sin embargo, la cachemira se impuso en el mercado, ya que las prendas de cachemira son mucho más ligeras que la alpaca y es reconocido como el material más fino en Corea. Por lo tanto, no habría gran acogida para prendas de fibra de lana de alpaca para este mercado. (Santander Trade Markets, 2019)

En cuanto a su economía, Corea del Sur es la doceava potencia económica. Durante la crisis financiera mundial, el país mantuvo una economía estable e incluso experimentó un crecimiento económico. Sin embargo, Corea del Sur prevé sus peores períodos de crecimiento en más de medio siglo, golpeada por la ralentización de la economía china y las incertidumbres por la guerra comercial entre China y Estados Unidos. La inversión estancada y la incapacidad de diversificación limitaron el crecimiento económico hacia una cifra estimada en 2% en 2019 (en comparación con 2,7% en 2018). (MINCETUR PERU, 2017)

Con respecto al riesgo país que representan los tres mercados analizados, se ha visto que los tres países presentan un índice de riesgo país muy bajo, aunque comparando los tres Canadá (2.4) presenta un índice más alto que Suiza (1.3) y Corea del Sur (1.6). La Por su parte. (GSDRC, 2019)

3.2.4. Situación de la Confederación Suiza

Es necesario analizar los diferentes factores que construyen el perfil del consumidor del país al cual se tiene intención de internacionalizar pues, se debe determinar si este destino está en la capacidad de aceptar un producto nuevo como el hilo de fibra de llama y de alpaca. Para lo cual, además de hacer un estudio de sus índices económicos más importantes e índices demográficos, también se debe tomar en cuenta las relaciones comerciales bilaterales ya existentes entre Ecuador y Suiza.

3.2.3.1. Potencial de Mercado Suizo

Según Santander, el portal de análisis de mercados internacionales, Suiza es un mercado potencial, debido a que es un país con uno de los mayores poderes adquisitivos del mundo. Además, consta en los primeros puestos en lo que bienestar y calidad de vida se refiere. Para los consumidores suizos es de gran importancia el origen de los productos. Para tomar una decisión de compra, se enfocan en la relación precio-calidad, con respecto al

diseño y la reputación de la marca. Los suizos son quienes más gastan en productos orgánicos y que sean resultado de comercio justo en el mundo. La demanda que estos consumidores representa es una de las más fuertes de Europa. (Santander Trade Markets, 2019)

El consumo y la compra están directamente relacionados a los gustos y preferencias de cada uno, sin embargo, a nivel general los suizos aprecian la calidad y están dispuestos a pagar más por los productos que consideran superiores. Se considera que un valor adicional es añadido en el servicio postventa, pues es fundamental rescatar lo confiable que es una empresa para dar un servicio o vender un producto. (PROECUADOR, 2018)

A pesar de la incertidumbre económica global, las relaciones comerciales de Suiza con el mercado internacional han presentado resultados favorables en 2018 en ambas direcciones del comercio: las exportaciones crecieron en su tasa más alta desde 2010 en 5.7% en términos nominales. De la misma manera, las importaciones crecieron en un 8.6%, excediendo la marca de los 200 mil millones de francos suizos. (Schweizerische Eidgenossenschaft FSO, 2019)

3.2.3.2. Población

Suiza cuenta con 8 600 600 habitantes. La cual se reparte por edades de la siguiente manera: 4.8% menores de 5 años, 10.3% de 5 a 14 años, 12.1% de 15 a 24 años, 60.6% de 25 a 69 años y el 17,2% corresponde a personas mayores de 70 años. La edad media es de 42 años, la cual ha ido aumentando debido a la creciente esperanza de vida y a la baja tasa de natalidad. La tasa de crecimiento poblacional de Suiza para el año 2018 es de 0.8%, y en comparación con el mundo, Suiza se encuentran en el puesto 143; es decir, presenta una tasa de crecimiento baja (Schweizerische Eidgenossenschaft FSO, 2019)

Del total de habitantes, la población urbana representa el 78,8% y el 26,2% al área rural. Las ciudades más habitadas de este territorio son: Zurich (391.359 habitantes), Ginebra (194.565 habitantes), Basilea (168.620 habitantes), Lausana (133.897 habitantes) y su capital Berna (130.015). Esta población está compuesta de alrededor de 3.4 millones de familias, las cuales tienen un gasto per cápita de USD 41 602. (Banco Mundial, 2018)

3.2.3.3. Nivel salarial

Suiza no tiene un salario mínimo establecido por ley para todo el sector laboral. Sin embargo, algunos sectores y algunos cantones lo han determinado independientemente. A pesar de esto, los trabajadores que gozan de este beneficio son la minoría. (Swissinfo, 2018) La fijación de un salario mínimo ha sido cuestión de debate político en los últimos años, por lo que en el año 2014 se votó por la iniciativa popular de un salario mínimo de 2400 francos suizos (2500 USD) mensuales. Esta iniciativa no fue aprobada, sin embargo, sirvió como referente para imponer informalmente un salario mínimo de 2400 francos suizos (2500 USD) en muchos sectores económicos. (Publico, 2014)

3.2.3.4. PIB Per Cápita

Su índice PIB per cápita para el año 2018 fue de 82 950 USD, (ochenta y dos mil novecientos cincuenta mil dólares) con un crecimiento del 2.86% en comparación al del año 2017, el cual significó USD 80.643 (ochenta mil seiscientos cuarenta y tres). A nivel mundial, Suiza ocupa el puesto 17 con una productividad y desarrollo económico relativamente alto. (Banco Mundial, 2019)

3.2.3.5. Relaciones comerciales Ecuador-Suiza

Las relaciones entre estos dos países se han ido fortaleciendo estos dos últimos años. En junio del año 2018 Ecuador cerró un acuerdo comercial con los miembros de la

Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA por sus siglas en inglés) bloque que conforman Suiza, Noruega, Islandia y Liechtenstein, países que no forman parte de la Unión Europea. (Hämmerli-Weschke, 2018) Sin embargo, en el mes de abril del 2019 la Corte Constitucional de Ecuador declaró inconstitucional un artículo del acuerdo ya que se argumenta que el capítulo 6.4 del acuerdo (hace referencia a las empresas o proveedores de ambas partes con trato igualitario a la hora de adjudicarse contratos que provea de mercancías y servicios a los estados) es contrario a la Constitución Ecuatoriana. (El Comercio, 2019)

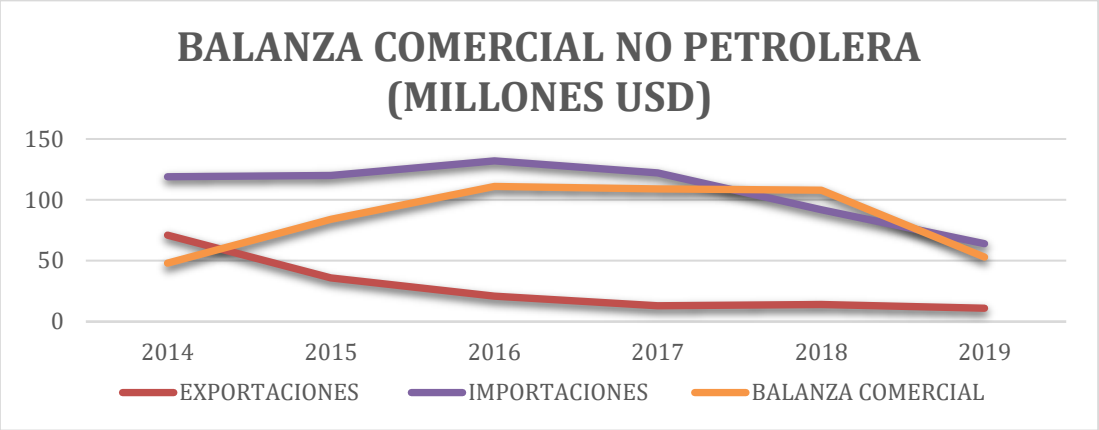
El acuerdo pretendía otorgar prioridad a los proveedores provenientes de los países con quien se firma el acuerdo antes que a los proveedores locales, lo que contrario a lo dispuesto en el Artículo 288 de la Constitución del Ecuador que exige la priorización de los productos y servicios nacionales. Por ello, se concluye que el Capítulo 6, en su Artículo 6.4, contiene una disposición inconstitucional. Con este acuerdo comercial, cerca del 99% de las exportaciones del Ecuador accederán libres de aranceles a los países del EFTA, una comunidad de aproximadamente 14 millones de habitantes con alto poder adquisitivo. (EFTA, 2019)

A pesar de estos inconvenientes, Ecuador y Suiza han seguido fomentando una unión. A inicios del mes de julio de 2019 los dos países mostraron su interés y negociaron un convenio de inversiones. Este ha sido un tema relevante en las relaciones entre los dos países pues en 2018 Suiza fue el quinto país con más inversión extranjera directa de Europa en Ecuador. (Mesías, 2019) Por otra parte, se discutieron temas de fortalecimiento de relaciones políticas, económicas, comerciales, financieras y de cooperación. Y en cuanto al comercio, dieron un enfoque al potencial para el incremento del intercambio bilateral y algunas acciones que se adoptarán para fomentar los negocios entre las dos partes. (MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES Y MOVILIDAD HUMANA, 2019)

3.2.3.6. Exportaciones, Importaciones y Balanza Comercial

Figura 10.

Exportaciones, Importaciones y Balanza Comercial Ecuador-Suiza.



Fuente: *(BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2019)*
Elaboración: Cazorla, R.

El comercio entre Ecuador y Suiza es conocido por hacer intercambios de productos agroindustriales (por parte de Ecuador), y de productos industrializados (por parte de Suiza) dado que Suiza tiene una escasez de recursos naturales. (Hämmerli-Weschke, 2018) En cuanto a los niveles obtenidos de estas relaciones comerciales, se tiene que en el año 2018, Suiza importó desde Ecuador bienes por más de 70 millones de francos suizos (71 millones de dólares). Los principales productos que se comercializan son productos de floricultura, específicamente plantas vivas como rosas, orquídeas, claveles; piedras preciosas y metales preciosos como oro, platino, iridio y prendas de vestir de punto. (International Trade Centre, 2019)

En el mismo año, las exportaciones suizas a Ecuador ascendieron a más de 100 millones de francos suizos (101 millones de dólares). Las principales exportaciones de Suiza a Ecuador son productos farmacéuticos, químicos y maquinaria. En 2017, las inversiones

suizas directas en Ecuador ascendieron a casi 320 millones de francos suizos (338.867.200,00 USD) y las empresas suizas emplearon a unas 5.400 personas. (PROECUADOR, 2019)

3.2.3.7. Saldo comercial

Se puede observar una balanza comercial deficitaria para el Ecuador. Mientras Ecuador exportó a Suiza 14.2 millones en 2018, Suiza exportó 102.3 millones a Ecuador. Esto se debe principalmente a que la economía ecuatoriana ha mantenido un sistema de economía primaria, en la que se transforman los recursos naturales en productos primarios no elabo3rados, únicamente para ser utilizados para materia prima sin añadirle un valor agregado. (PROECUADOR, 2019)

Esto se debe a la dependencia que se ha creado al petróleo y la falta de incentivos para diversificar los productos de exportación. (Calderon, 2016) Además de enfrentarse a un mercado suizo que ha comercializado productos de avances investigativos. Dentro de estos se encuentran productos químicos orgánicos y tecnológicos, tales como máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; así también reactores nucleares, material eléctrico, aparatos de grabación o reproducción de sonido, aparatos de grabación o reproducción de imagen y sonido en televisión. (International Trade Centre, 2019)

Principales productos exportados desde Ecuador a Suiza

Según los datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador y PROECUADOR, dentro de los principales productos exportados por Ecuador hacia Suiza se encuentran las plantas vivas y los productos de floricultura, piedras y metales preciosos, prendas y accesorios de vestir, semillas y frutos y frutos diversos; plantas industriales o medicinales; paja y forraje, productos farmacéuticos y sombreros. Ocupando las plantas el primer lugar en el año 2018 con cerca de los 10 millones de dólares.

El segundo lugar lo ocupan las perlas finas y las piedras y metales preciosos con 3.6 millones de dólares y en tercer lugar las prendas de vestir de punto con 156 000 dólares; lo que en este caso presenta una ventaja debido a que el mercado suizo ha dado apertura a las prendas de vestir manufacturadas en el Ecuador. (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR , 2019) (PROECUADOR, 2019)

Tabla 6

Principales productos exportados desde Ecuador a Suiza

PRODUCTOS EXPORTADOS ECUADOR – SUIZA (MILES USD)		
DESCRIPCIÓN	**2018**	**2019**
Rosas frescas cortadas	7010	6287
Las demás formas de oro en bruto para uso no monetario	1879	2879
Las demás flores y capullos, excepto frescas	249	208
Los demás medicamentos para uso humano, uso terapéutico o profiláctico	92	187
Camisetas y t-shirts de punto, de algodón	106	176

Fuente: (PROECUADOR, 2019)
Elaborado por: Cazorla, R.

Principales productos exportados de Suiza hacia Ecuador

Para el caso de las importaciones desde Suiza, se destacan en primer lugar los productos farmacéuticos con alrededor de 65 millones de dólares. En segundo lugar se

encuentran los productos químicos orgánicos tales como compuestos aminados con funciones oxigenadas, sulfonamidas, ácidos nucleicos, antibióticos con 10 millones de dólares y en tercer lugar están máquinas, aparatos y artefactos mecánicos, reactores nucleares, calderas; partes de estas máquinas o aparatos con 7, 5 millones de dólares. Seguido se encuentran instrumentos y aparatos de óptica, fotografía o cinematografía, médicos quirúrgicos que corresponden a 6,5 millones de dólares. (International Trade Centre, 2019)

Figura 11.

Principales productos exportados desde Ecuador a Suiza.



Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaborado por: Cazorla, R.

Figura 12.

Principales productos importados a Ecuador desde Suiza



Fuente: (International Trade Centre, 2019)
Elaborado por: Cazorla, R.

3.2.3.8. Crecimiento anual promedio de productos de la partida arancelaria

Al constituirse las prendas de vestir hechas a base de fibra de lana de alpaca y de llama, el producto estrella a ser internacionalizado, es necesario mencionar que aún no existe la exportación de la partida 5111.11.40.00 que pertenece a Tejidos de lana cardada o pelo fino cardado de lana de alpaca o llama a ningún socio comercial del Ecuador. Por lo tanto, el cálculo del crecimiento anual promedio no es aplicable a esta partida arancelaria para la exportación a este mercado, hasta el año 2019.

3.3. Internacionalización del producto

Es necesario hacer un análisis del producto y su posible aceptación en el mercado suizo después de examinar varios factores que demuestran la potencialidad de los tejidos de hilo de fibra de llama y de alpaca en un mercado externo, producto con el cual el país tiene poca o nula experiencia, con el objetivo de crear especialización en este producto.

3.3.1. Potencial exportable

En este punto se podrá analizar la capacidad del Centro de Turismo Comunitario Sumak Kawsay Palacio Real para exportar su producto estrella que en este caso viene a ser los tejidos de hilo de fibra de alpaca y de llama, que de acuerdo con lo que indica la teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo, a pesar de la competencia que existe con la producción de tejidos en los países andinos Perú y Bolivia, se puede generar una ventaja absoluta debido a la especialización que se le puede dar a esta actividad. Puesto que se cuenta con los recursos y el conocimiento para que esto se pueda lograr.

3.3.1.1. Enfoque Cuantitativo

Tomando en cuenta un enfoque cuantitativo para determinar el potencial exportable, podemos analizar que Suiza está importando desde todo el mundo un total de $ 278.665.556 de dólares de la partida 5111 que corresponde a tejidos de lana cardada o pelo fino cardado con un crecimiento al 2018 del 1%. Mientras que Ecuador está exportando una cantidad de 21.606.134 de dólares al mundo (International Trade Centre, 2019) mostrando una clara potencialidad para la exportación de esta subpartida arancelaria a este mercado. Además, es necesario tomar en cuenta que la partida arancelaria tiene un amplio potencial exportable porque Ecuador no ha exportado tejidos de este hilo a Suiza hasta el momento.

Adicionalmente, se debe mencionar que, a pesar de aun no ser un exportador de este producto a Suiza, uno de los principales productos que ya se exportan a Suiza son las prendas y accesorios de vestir de punto, el cual ha presentado un importante crecimiento en los últimos años como se puede apreciar en la tabla 6.

Tabla 7

Crecimiento anual promedio de las exportaciones de la partida correspondiente al capítulo 61 PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS), DE VESTIR, DE PUNTO desde Ecuador a Suiza.

Año	Exportaciones (miles USD)	% de Crecimiento
2017	80	
2018	156	95%
2019	277	77.6%

Fuente: (International Trade Centre, 2019).
Elaborado por: Cazorla, R.

3.3.1.2. Enfoque Cualitativo

El enfoque cualitativo basado en la ficha técnica del año 2019 de Suiza proporcionada por PROECUADOR, muestra que hay un amplio potencial de exportación de productos a Suiza. Entre los principales productos que podrían ir destacando a este mercado tenemos las orquídeas, la maracuyá, quinua, cacao y banano. Por otro lado, aunque Ecuador no esté exportando aún productos como tejidos de fibra de hilo de alpaca y de llama, el panorama que se presenta es positivo, debido a que se tiene referencias de oferentes competidores como Perú y Bolivia en los que la exportación de dicho producto ha ido teniendo éxito. (Swissinfo, 2006)

3.3.2. Demanda

3.3.2.1. Consumo del sector

Los tejidos de hilo de fibra de alpaca y de llama no son considerados precisamente como productos de precios bajos, sin embargo, se ha visto la disponibilidad de los consumidores suizos para pagar por ellas. (Swissinfo, 2006) El material y los colores naturales son los mismos que hicieron famoso al milenario arte textil de los Incas. Lo único que ha cambiado algo son los diseños, modernos y adaptados al gusto europeo, suizo. Estos hechos han sido evidenciados en algunas exposiciones que han organizado oferentes ya posicionados en este mercado como Perú junto con sus socios suizos. (Delicia, 2017)

Este material es considerado por ser un "material elegante que viene de zonas pobres". La producción de lana de alpaca, llama y vicuña está vinculada a zonas de bajos recursos. Los esfuerzos por aumentar la exportación de esos productos van a contribuir al desarrollo económico de esas regiones del Perú. (Quispe, 2013) La calidad de estas prendas ha dejado criterios que promueven campañas como Ropa Limpia (Clean Clothes Campaign CCC), una red mundial que trabaja a favor de la producción justa de prendas de vestir, la misma que en Suiza es coordinada por la Declaración de Berna. (Swissinfo, 2006)

Algunas empresas han adoptado los criterios que este tipo de campana promueven, entre los cuales figuran no sólo la garantía de compra a largo plazo, sino también precios más altos, adelantos en el pago, entrenamiento del personal, entre otros. Es necesario considerar además que el mayor conocimiento de la artesanía andina en otros países es positivo si a través de los nuevos mercados de consumo los artesanos alcanzan ingresos regulares. "La artesanía constituye un importante componente del intercambio cultural". (Ferro, 2014)

Por otra parte, es importante resaltar que Suiza es un importante consumidor de productos provenientes del comercio justo. Para poner un ejemplo claro, Max Havelaar registró un récord en las ventas de productos de comercio justo en Suiza. El consumo per cápita en este país incrementó de 75 francos suizos en 2016 a 83 francos suizos en 2017, lo que según esta fundación significó un récord mundial. Esto vendría a constituir una ventaja importante para el centro Palacio Real, pues es precisamente el tipo de intercambio comercial que quiere reflejar. (PROECUADOR, 2018)

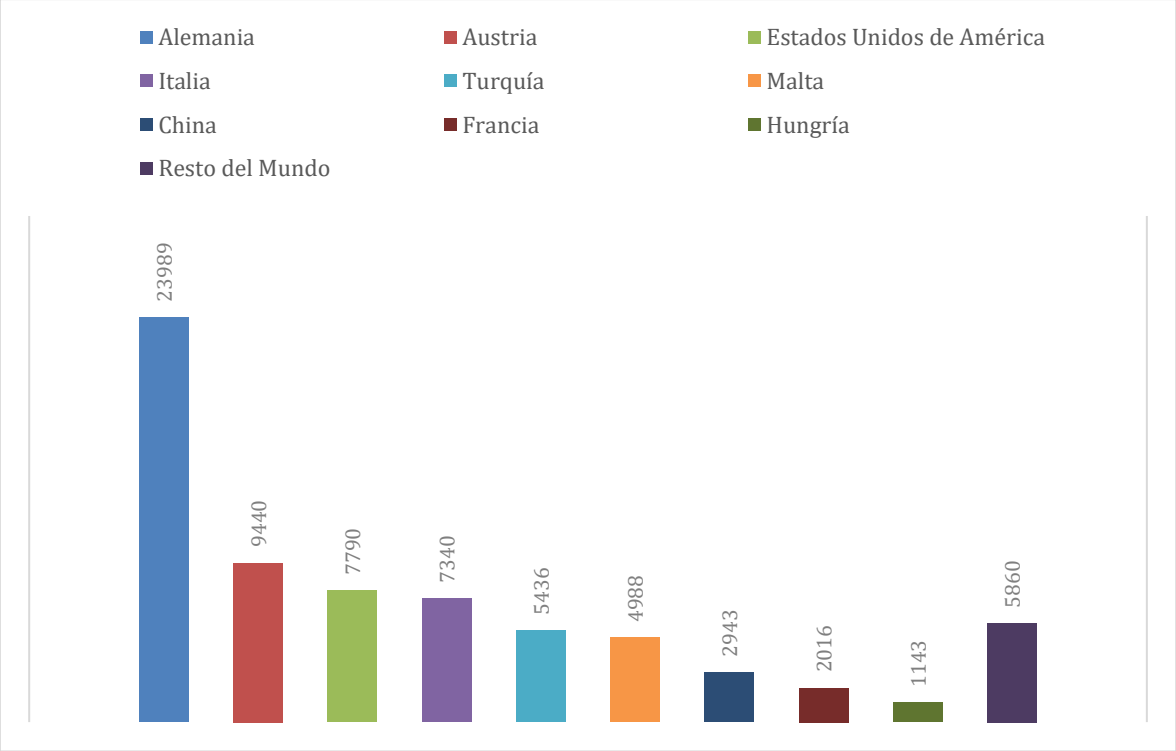
3.3.2.2. Producción y participación en el consumo nacional

Considerando que las importaciones totales de Suiza en el año 2018 fueron de USD 278.665.556.000 y las importaciones de Suiza desde el Ecuador fueron 75 541 000 de dólares, en porcentaje, las exportaciones de Ecuador representan el 0,027% en las importaciones de Suiza. Si tomamos en cuenta, la evolución de las importaciones, podemos observar que el comercio entre ambos países ha crecido, teniendo una mayor participación en comparación a años anteriores. (International Trade Centre, 2019)

3.3.2.3. Países competidores

Figura 13.

Principales proveedores del capítulo 61 correspondiente a PRENDAS DE VESTIR Y ACCESORIOS DE PUNTO



Fuente: (International Trade Centre, 2019)
Elaborado por: Cazorla, R.

Como se puede observar en la figura 13, el principal proveedor de prendas de vestir de punto del mercado suizo es Alemania. También se puede notar que ningún país de América del Sur encabeza los diez primeros lugares en las importaciones de Suiza, esto debido a la gran variedad de materiales existentes en el mercado. En el puesto número 43 se encuentra Perú, el cual se posicionaría como el competidor más fuerte para el proyecto. (International Trade Centre, 2019)

Hasta hace unos años, las estadísticas mostraban que la cantidad de alpacas en el mundo se concentraba principalmente en Perú, Bolivia y Australia mientras que a otros países

se les llamaba países marginales, y su población total era menor al 5% de alpacas. Sin embargo, esta realidad está cambiando. Resumiendo los últimos datos disponibles, se puede observar que Perú es el principal país donde se reproducen las alpacas, representando casi el 80% de la población total mundial. Bolivia representa más del 8% de la población total. Australia y Estados Unidos han superado a Chile y, con excepción de Perú, mantienen colectivamente un porcentaje más alto que Bolivia y los Andes. (Agronomes veterinaires, 2013)

El aumento de camélidos sudamericanos en Australia y Estados Unidos no es simple coincidencia, es una respuesta a una serie de políticas públicas que incentivan y promueven este tipo de reproducción. Los principales factores son: el programa de investigación conjunta estado-universidad, que involucra principalmente el mejoramiento genético, el suministro de pastos y la implementación de políticas públicas: en Estados Unidos, Canadá y Australia, productos que favorecen la reproducción de la alpaca, fibra e hilados: la situación en Australia y Nueva Zelanda. (Agronomes veterinaires, 2013)

Actualmente, Perú, Bolivia y Australia son los principales productores de alpacas. Pero en lo que respecta a la fibra, la producción anual de fibra de Australia ha superado a la de Bolivia pero no a Perú. La productividad promedio de Australia por alpaca es de 7 libras, mientras que la productividad promedio de Bolivia es de 4.5 libras. En cuanto a la calidad de la fibra, a menudo se menciona que la fibra producida en Australia no tiene la calidad y durabilidad de la fibra boliviana. Este estándar empírico intenta reducir las preocupaciones sobre el crecimiento y la influencia mundial de Australia y otros países emergentes, y que este mercado (especialmente Bolivia) pueda ser reemplazado. (Agronomes veterinaires, 2013)

Si bien es cierto que estos países ya cuentan con la tecnología, experiencia y mercados ya establecidos, por lo mismo ya son procesos más industrializados que lo único que ofrecen son los productos manufacturados. Lo contrario a la propuesta que tiene el CTC Sumak Kawsay, pues estos son productos artesanales hechos con técnicas ancestrales por mujeres indígenas; es decir, más que un producto, lo que se ofrece es una vivencia completa de una comunidad que busca la diferenciación en su economía primaria y sobre todo fomentar su cultura.

3.3.3. Barreras de ingreso

Se consideran barreras de acceso a todos los factores que podrían representar un procedimiento extra en la negociación o a la exportación del producto estrella hacia el mercado suizo; sean estas arancelarias, para-arancelarias o culturales.

3.3.3.1. Barreras arancelarias: aranceles, cuotas

Suiza cumple con sus compromisos bajo la OMC y los acuerdos bilaterales, lo que la convierte en un destino comercial deseable para los productos ecuatorianos debido al reciente tratado EFTA con el Ecuador. El cual establece que eliminará todos los derechos de importación y cargas de efecto equivalente a los aranceles para la partida 51, a la cual pertenecerían las prendas hechas de fibra de lana. (EFTA, 2019)

Los impuestos de aduana suizos son generalmente "específicos" y no "ad valorem". Estos varían según el artículo importado. Los derechos de aduana se perciben por 100 kilogramos de peso bruto, a menos que se especifique algún otro método de cálculo en el arancel. El peso bruto imponible incluye el peso real de las mercancías y su embalaje, incluido el peso de cualquier material de fijación y soportes sobre los que se colocan las mercancías. Justamente para la partida 51, este impuesto no aplica. (EFTA, 2019)

Por otra parte, algunas barreras al comercio aún permanecen en algunas áreas que presentando limitaciones a las oportunidades del mercado ecuatoriano en Suiza. Por ejemplo, la agricultura suiza está altamente subsidiada y regulada, con controles de precios, cuotas de producción, restricciones de importación y aranceles que apoyan la producción nacional. Las importaciones de casi todos los productos agrícolas, en particular los que compiten con los productos suizos, están sujetas a derechos de importación estacionales, cuotas y licencias de importación. (EFTA, 2019)

Suiza también tiene un régimen regulatorio estricto para los productos de biotecnología agrícola. Para que los alimentos biotecnológicos o los productos alimenticios para animales se importen y vendan en el mercado suizo, deben pasar por un largo proceso de aprobación. Además, se requiere etiquetado para productos que contienen ingredientes biotecnológicos o derivados de dichos ingredientes. Está previsto que una moratoria sobre la siembra de cultivos biotecnológicos y la comercialización de animales biotecnológicos agrícolas permanezca en vigor hasta finales de 2021. (EXPORT, 2019)

3.3.3.2. Barreras para-arancelarias: permisos, certificados, registros, normas y certificaciones internacionales

La documentación necesaria en Suiza para la autorización de las exportaciones está ligada a los estándares de la UE (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo Espana, 2020):

- Factura comercial: Firmada por el expedidor / proveedor, escrita en alemán, francés o italiano se debe adjuntar a la guía aérea que cubre.

- Licencia de importación: Se requiere para ciertas clases de mercancías, para información detallada es preferible acercarse al Consulado suizo o la Cámara de Comercio de origen / salida.

- Una factura proforma, firmada por el expedidor / proveedor, escrito en alemán, francés o italiano, que muestre: el contenido exacto, el peso de las mercancías en kg, valor apropiado de la mercancía, país de origen, nombres, tanto del remitente y el destinatario. Esta información debe adjuntarse a la guía aérea que cubre.

No hay importaciones oficialmente prohibidas. Sin embargo, Suiza impone una serie de restricciones, cuotas, requisitos y regulaciones sobre los productos no deseados. Solo un número limitado de productos requiere una licencia de importación. Por lo general, se realizan para proteger la producción agrícola local o mediante medidas de control nacionales. Para proteger el sector agrícola y mantener la independencia de los proveedores externos, Suiza ha impuesto restricciones cuantitativas a las importaciones agrícolas. Los productos sujetos a estas restricciones incluyen ganado, carne, leche y productos lácteos, frutas y verduras frescas, flores (en determinadas temporadas), cereales y productos como vino y zumo de uva. (Santander Trade Markets, 2020)

3.3.3.3. Certificaciones Internacionales

Con el proyecto ya establecido, es necesario plantearse estrategias que apoyen al crecimiento de la demanda en el mercado internacional. Por lo tanto, avalar con una certificación internacional los procedimientos de producción donde interviene la responsabilidad tanto social como medio ambiental, es importante.

Independientemente de los certificados anteriormente mencionados, la comunidad está consciente de la necesidad de conseguir una certificación que garantice de alguna manera los procesos que llevan en este caso las integrantes de la Asociación Nuevo Milenio. Una de las más importantes es la certificación de comercio justo debido a la alta demanda por parte de los consumidores suizos para productos que tengan una experiencia para brindar que

involucre la responsabilidad laboral de todos quienes están acostumbrados a la cadena de producción.

El concepto de FAIRTRADE (traducido al español como Comercio Justo) es la garantía de mejores precios, condiciones de trabajo decentes, sostenibilidad local y términos de intercambio justos para los agricultores y trabajadores que intervienen de manera directa en la producción, pues son quienes generalmente se ven más afectados en cuanto a la repartición de los ingresos. Quien se encarga de emitir este certificado es la Fundación Fairtrade, la cual audita los productos en toda la cadena de suministro, desde el productor, al comerciante hasta el producto final. (FAIRTRADE FOUNDATION, 2020)

En Ecuador, la obtención del mismo se lleva a cabo por una empresa denominada FLO-CERT, la cual verifica el cumplimiento de los criterios de comercio justo para garantizar que los criterios sociales y medioambientales se cumplen y que los productores reciben los precios y la prima que reciben los productores. FLO-CERT cuenta con la certificación ISO 65, que es el estándar más reconocido internacionalmente para los organismos de certificación que se utiliza junto con el sistema de certificación de productos. FLO-CERT cumple con este reglamento en todos los procedimientos. Esto garantiza la implementación de un sistema de control de calidad, los procedimientos transparentes y la toma de decisiones independiente. (Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo, 2019)

Entre las normas que se toman en cuenta para obtener este certificado está la condición de ser aplicable solo en países donde la libertad de asociación es posible según lo determinado por la política de alcance geográfico. La certificación está abierta a otras fibras responsables, además del algodón de Comercio Justo Fairtrade, con el fin de aprovechar las cadenas de suministro y llegar a una gama más amplia de fábricas y trabajadores según lo determinado por los Criterios de Fibra Responsable de Comercio Justo Fairtrade. En el que

entra la lana hecha de fibra de camélidos sudamericanos debido al proceso responsable que involucra. (Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo, 2019)

Adicionalmente, todos los subcontratistas deben estar registrados y aceptar las auditorías. Los subcontratistas deben cumplir con las condiciones laborales y los procedimientos de quejas. Debe existir un sistema de gestión para monitorear y apoyar el cumplimiento de los subcontratistas. Para los trabajadores de las cadenas de suministro textiles, la certificación promueve los siguientes principios: salario digno, empoderamiento, asegurando su posición y estatus dentro de la empresa, el compromiso de los trabajadores en el cumplimiento de la norma, contribuyendo a su empoderamiento a través del Comité de Cumplimiento además de garantizar un protocolo efectivo de salud y seguridad ocupacional. (FAIRTRADE INTERNATIONAL, 2020)

Los estándares de esta certificación también incluye requisitos para respaldar los programas de aprendizaje y empleo para jóvenes y permiten a los trabajadores jóvenes desarrollar habilidades y a la gerencia para desarrollar una fuerza laboral capacitada. Y en cuanto a los requisitos ambientales, este exige reducir los impactos negativos sobre los trabajadores y el medio ambiente mediante el control del uso y las prácticas de los productos químicos. (FAIRTRADE INTERNATIONAL, 2020) Tomando en cuenta estos parámetros, el CTC en las condiciones para cumplirlas de forma fluida debido a lo que involucra el proyecto por sí mismo.

VI. ANÁLISIS

El objetivo de este proyecto ha sido diseñar un modelo de negocios para iniciar un proceso de internacionalización de la propuesta única de valor que se ha determinado por medio del lienzo Canvas, además de establecer el mercado primario para iniciar este proceso. Para esto se hizo uso del método exploratorio al momento de conocer la situación actual del

CTC Sumak Kawsay. Fundamentalmente, la información se recolectó basándose en los datos proporcionados por el grupo focal integrado por la directiva que dirige el CTC, principalmente del presidente Julio Guamán.

Al mismo tiempo, se utilizó un método analítico y de proceso cognoscitivo al relacionar los principios establecidos en el concepto de lo que se conoce como Turismo Rural Comunitario con la realidad de las operaciones del CTC. De igual manera se utilizó estos métodos para relacionar la Teoría de la Ventaja Comparativa de David Ricardo al momento de ser aplicada en la búsqueda de un mercado internacional para la propuesta única de valor y un método inductivo para examinar los diferentes mercados para crear la estrategia final.

Los objetivos específicos que fueron planteados al principio, se han cumplido. Para empezar, se puede determinar que el proyecto del CTC cumple con los principios que define el concepto de Turismo Rural Comunitario. Pues, es socialmente solidario, pues promueve la cooperación entre miembros de la comunidad y sobre todo de grupos vulnerables como mujeres y jóvenes; es responsable con el medio ambiente generando una conciencia sustentable con su biodiversidad; es económicamente sostenible debido a la incorporación de objetivos de gestión que imponen a productos derivados de camélidos sudamericanos como sus principales atractivos y a la vez fomenta la conservación de prácticas ancestrales de la cultura indígena de la sierra ecuatoriana.

Siguiendo con el mismo lineamiento; después de haber sugerido diferentes opciones que podrían llegar a convertirse en la propuesta única de valor con posibilidades de internacionalización, junto con el grupo focal de la comunidad Palacio Real se pudo identificar algunas opciones candidatas a la exportación al mercado primario determinado. Por ejemplo: la carne de llama para consumo alimenticio, de la cual se dice necesitar de inversión extra debido al tratamiento requerido y los permisos de salubridad que se necesitan.

Por lo tanto, se llegó a la conclusión que la mejor opción para la propuesta única de valor serían las prendas de vestir hechas con fibra de lana de alpaca y llama, debido a que en la fabricación de dichos productos interviene una experiencia entera por los procesos heredados de las culturas ancestrales y todo el contexto que rodea a este grupo de mujeres artesanas.

En este mismo punto se han definido algunas estrategias para impulsar la producción de la propuesta de valor del lienzo Canvas después de haber analizado los nueve cuadrantes que lo componen. Entre las más importantes está la búsqueda de un socio distribuidor del mercado al que se está enfocando, debido a las limitaciones para constituirse al CTC como distribuidor directo en el exterior, esto por medio de bases de datos de importadores de prendas de vestir en el mercado primario, lo que incluye la promoción activa en redes sociales tanto para el mercado nacional como en el mercado primario. Además de recalcar la importancia del trato personalizado con los clientes desde el marketing hasta la post-compra.

Por otra parte, es necesario que las actividades que ofrece el CTC como el servicio de restaurante, el museo, la guía por los senderos de la comunidad y el hospedaje sigan en constante mejora, pues constituyen actividades fundamentales que aportan para la obtención de recursos que a su vez contribuyen al mantenimiento de los protagonistas, los camélidos sudamericanos. De la misma manera, se deben mantener las alianzas con las instituciones tanto gubernamentales como ONGs que han venido apoyando el proyecto e incluso impulsar nuevas alianzas con distintas instituciones, por ejemplo con aquellas que puedan contribuir con educación y capacitación para los habitantes de Palacio Real.

Una vez concretada la propuesta única de valor del CTC y las estrategias que funcionarían para empezar el proyecto de internacionalización, se eligen mercados candidatos para iniciar la exportación. Para esto se analizó mercados no tradicionales, tomando en cuenta la importancia de la diversificación y amplificación del comercio internacional y los nuevos

acercamientos de Ecuador con el mundo. Buscando destinos en diferentes continentes, se escogió 3 países para analizar: 1. Suiza debido a los acercamientos que se dio con EFTA desde el 2018 y se concretaron en el 2020 (MINISTERIO DE PRODUCCION, COMERCIO EXTERIOR, INVERSIONES Y PESCA, 2020) 2. Corea del Sur que firmó 5 acuerdos con Ecuador en diferentes áreas en el 2019 (SECRETARIA GENERAL DE COMUNICACION, 2019) y 3. Canadá con quien se empezó a hablar de un posible acuerdo comercial en el 2019. (PRIMICIAS, 2018)

Ya establecidos los posibles mercados, se hace una análisis de la potencialidad que tienen para aceptar las prendas hechas de fibra de alpaca y llama basándose en los enunciados de la Teoría de la Ventaja Comparativa, la cual básicamente indica que los países deben exportar aquellos bienes que son fabricados con un coste relativamente más bajo. Esta ventaja se da debido a la abundancia comparativa de los factores de producción comparados con los de Suiza, Canadá o Corea del Sur.

El principal de los factores que componen esta ventaja comparativa es la ubicación geográfica del Ecuador, pues corresponde al hábitat natural de los protagonistas del proyecto: la alpaca y la llama. Por lo mismo, todo lo que esto involucra también es parte de esta ventaja; es decir, el clima, la altura a nivel del mar o la comida que se da en su ecosistema para el cual se ha ido adaptando biológicamente. De igual manera está el conocimiento de los nativos que han heredado a lo largo de las generaciones para la crianza, la producción y la convivencia con estos animales. Específicamente en el caso de la producción de derivados de estos animales, se adjunta a la ventaja el conocimiento ancestral del tratamiento de la fibra de lana de alpaca y llama que poseen las mujeres de la comunidad.

Basándose en este análisis, se puede decir que Ecuador cuenta con una ventaja comparativa de producción de prendas hechas de lana de llama y alpaca frente a los tres

mercados escogidos. Establecida esta idea, es necesario definir un mercado primario para iniciar el proceso de exportación. Para esto, se ha construido una matriz de comparación que considera indicadores de la apertura, potencial, la posición económica y la relación comercial de Ecuador con estos países.

Esta matriz mide la infraestructura, las brechas culturales existentes entre los dos países, las relaciones diplomáticas que se llevan para saber qué tan accesible llega a ser el mercado. De la misma manera, se compara la demanda del producto y la participación de productos ecuatorianos en las importaciones para saber la potencialidad del mercado y la estabilidad económica del país para asegurar un crecimiento del proyecto. Estos factores se miden sobre un puntaje total de 5 y se basa en los datos recolectados durante el proyecto.

Como resultado se obtiene que Suiza es el candidato más adecuado para ser el mercado primario. Esto se debe a la accesibilidad que se ha mostrado debido a las facilidades tanto por su infraestructura, como por la cercanía que ha ido surgiendo después de los diálogos que se han dado para concretar un acuerdo comercial. Para esto se debe tomar en cuenta todos los procesos y requerimiento que Suiza exige para la entrada del comercio. Igualmente, se debe tomar en cuenta la tendencia de consumo de productos de comercio justo en este país para conseguir una certificación que avale los procesos que maneja el CTC.

A pesar de una balanza comercial negativa por parte de Ecuador, debido a una economía primaria que ha manejado a lo largo del tiempo, el país cada vez va aumentando su participación de productos con valor agregado en el mercado internacional. Precisamente este es un proyecto que apoyaría al cambio de esta dependencia de exportación de materia prima e impulsaría la diversificación e innovación para nuevos proyectos que pretendan incursar en el mercado internacional.

VII. CONCLUSIONES

La intención principal de este proyecto es la internacionalización del proyecto que presenta el Centro de Turismo Comunitario Sumak Kawsay Palacio Real a través de la exportación de su propuesta única de valor. Después de todo este proceso analítico se ha determinado que:

- Debido a la posición geográfica, que lo convierte en uno de los 17 países megadiversos del planeta, Ecuador se convierte en un alto potencial para transformar al turismo en una de las principales fuentes económicas del país. Pues además del potencial presente, hay una predisposición de una gran cantidad de comunidades con proyectos de TRC ya planificados.

- La cooperación recibida por organismos tanto gubernamentales como no gubernamentales a nivel nacional e internacional ha sido fundamental para empezar el proyecto en Palacio Real desde el abastecimiento de su materia prima que son los camélidos sudamericanos pasando por la capacitación de sus administradores hasta el apoyo para la mejora continua de la infraestructura del centro. Esto debido a la escasez de recursos en la comunidad.

- El CTC Sumak Kawsay Palacio Real cumple efectivamente con los lineamientos y principios de lo que significa turismo rural comunitario. Hasta el momento la gestión de los recursos ha sido eficiente, ha fomentado la participación de todos los miembros de la comunidad (sobre todo de aquellos grupos vulnerables), ha propiciado experiencias que difunden su riqueza cultural y ha fomentado conciencia en cuanto a la gestión sostenible del medio ambiente.

- Los modelos de negocios no tradicionales promueven el desarrollo de la empresa no solamente a nivel financiero sino que se enfocan en el bienestar de su personal y de transmitir una experiencia completa a sus consumidores. Todo esto apoyado por un factor clave dentro del proceso que es el internet y el uso de herramientas que se han vuelto fundamentales para el intercambio de bienes como las redes sociales y las aplicaciones que apoyan el comercio.

- Después de haber aplicado el modelo Canvas para identificar la propuesta única de valor, se pudo definir que el producto que debería desarrollar el CTC son las prendas de vestir de lana de alpaca y llama. Pues se trata de un producto que no solamente tiene propiedades únicas, sino que el proceso de producción transmite una experiencia cultural, pues involucran técnicas ancestrales, además de la contribución para el desarrollo económico de una comunidad de raíces puruháes que se han visto vulnerables durante generaciones.

- Ecuador tiene una ventaja comparativa frente a los mercados que fueron escogidos para el análisis de la internacionalización del CTC: Canadá, Corea del Sur y Suiza debido principalmente a la posición geográfica de la comunidad, pues el hábitat natural de los camélidos sudamericanos es la región andina, lo cual lo hace más eficiente para la producción de estas prendas frente a mercados alejados de la región.

- Para el proceso de internacionalización, se determinó como mercado primario a Suiza, debido a la accesibilidad del mercado, su potencialidad económica y la demanda presente. Las exportaciones de Ecuador a Suiza en cuanto a prendas de vestir y accesorios de punto han aumentado en aproximadamente un 80% en los últimos 3 años. Además, con el acuerdo apenas vigente EFTA, el comercio entre los dos países se estimularía.

- Los parámetros que involucra la exportación de prendas de vestir al mercado suizo, no representan obstáculos que el proyecto no pueda sobrellevar. Incluso cumple con todos los requisitos para conseguir una certificación de Comercio Justo que avale los procesos que interviene dentro de su estructura.

- Finalmente, el Centro Cultural deberá realizar un plan estratégico basado en el análisis del modelo Canvas para superar los requerimientos del mercado Suizo. Tomando en cuenta cada uno de los nueve elementos del análisis. De la misma manera poner en práctica las estrategias aquí planteadas para garantizar procesos de exportación exitosos ya que los mismos han sido adaptados a la situación de la comunidad.

VIII. RECOMENDACIONES

Después de la investigación realizada sobre la factibilidad de la internacionalización del CTC Sumak Kawsay y en base a las conclusiones que todo este análisis ha determinado, se recomienda lo siguiente:

A los directivos del CTC:

- Mantener una mejora constante de todas las actividades que ofrece el CTC, pues es una actividad que se ha convertido en una fuente de recursos importante para varias familias de la comunidad. La diferenciación de actividades económicas frente a la agricultura y ganadería apoya el crecimiento social debido a la educación que interviene en el proceso.
- Mantener las conexiones de las organizaciones cooperadoras y además buscar el apoyo de más asociaciones quienes se alineen a sus valores y principios, sobre todo para el personal que necesita de constante capacitación en temas de administración

turística, crianza de camélidos sudamericanos, diversificación de productos y apertura de mercados que al momento no podrían costear con recursos propios.

- Utilizar plataformas virtuales y redes sociales que permitan conocer su historia, sus principios y su oferta, pues es una forma más cercana de contactar socios en el exterior que enriquezca una base de datos estable.
- Considerar implementación de una estrategia, que pudiera ser la de diferenciación para aumentar la oferta, de esta manera se podría pensar en un objetivo a largo plazo de ingresar al mercado coreano y canadiense.

A las mujeres pertenecientes a la Asociación Nuevo Milenio:

- Mantener información actualizada sobre tendencias de textiles, colores y modelos más usados alrededor del mundo, sobre todo en el mercado que se pretende incursionar.
- La transmisión de conocimientos ancestrales en cuanto al tratamiento de la lana de alpaca y llama y las técnicas de tejido ancestrales a las futuras generaciones que de alguna manera garantizan la herencia de la cultura Puruhá.

A los estudiantes universitarios:

- Considerar la incursión en estudios relacionados con emprendimientos en las comunidades más vulnerables en Ecuador para de esta manera, no solo abrir nuevas rutas de exportación de productos ecuatorianos con valor agregado al extranjero, sino contribuir al desarrollo de proyectos que contribuyan a este sector de la economía.

IX. ANEXOS

Anexo 1

Encuesta a los directivos del centro de turismo comunitario Sumak Kawsay Palacio Real

Encuesta a los directivos del centro de turismo comunitario Sumak Kawsay Palacio Real

1.- Cuales considera usted los atractivos más importantes del CTC?:

Museo Cultural de la llama ( )
Paisajes ( )
Miradores naturales ( )
Senderos interpretativos ( )
Flora ( )
Fauna ( )
Creencias ( )
Otros:_____

2.- ¿Conserva la comunidad la cultura y tradiciones ancestrales?

Sí ( ) No ( )

3.- ¿La comunidad tiene la capacidad de elaboración de la vestimenta y artesanías?

Sí ( ) No ( )

4.- ¿El Municipio de Riobamba aporta al mejoramiento de vías de acceso para la comunidad?

Sí ( ) No ( )

5.- Actualmente, ¿cuáles otras instituciones les dan apoyo para el desarrollo del CTC?

6.-¿Existe la predisposición de presidente de la comunidad y los comuneros para realizar capacitaciones?

Sí ( ) No ( )

7.-¿Existe apoyo económico y promocional por parte de organismos gubernamentales y no gubernamentales?

Sí ( ) No ( )

8.-Dentro del turismo comunitario, ¿Cuál considera usted que es la actividad más importante?

Guía ( )
Preparación de comida ( )
Artesanías ( )
Convivencia ( )
Otro:_____

9.-¿El turismo comunitario ha mejorado el nivel de vida de la comunidad?

Sí ( ) No ( )

10. ¿Le gustaría que el turismo sea la principal actividad de su comunidad?

Sí ( ) No ( )

11. ¿Estaría dispuesto a capacitarse en las áreas que sea necesario para lograr que el turismo crezca en Palacio Real?

Sí ( ) No ( )

Anexo 2

Temas de discusión en el grupo focal de los directivos del CTC Sumak Kawsay

Encuentro con los directivos de CTC Palacio Real

Temas de discusión

1. Productos que pueden tener mayor aceptabilidad en los mercados nacionales e internacionales.
2. Capacidad productiva para abastecer el mercado local con sus productos.
3. Posibilidad de incrementar la producción textil, y de cárnicos.
4. Tecnología para mantener los productos cárnicos en estado fresco.
5. Análisis del precio de productos textiles similares en la región.
6. El capital necesario para impulsar los productos a nivel internacional.
7. El conocimiento que se tiene en relaciona a las exportaciones y sus requerimientos.
8. Capacitación en actividades de exportación.

Anexo 3
Restaurante del CTC Sumak Kawsay



Anexo 4
Museo del CTC Sumak Kawsay







Anexo 5
Artesanías manufacturadas por la Asociación Nuevo Milenio



Anexo 6
Sello Fairtrade para textiles

FAIRTRADE TEXTILE PRODUCTION

X. LISTA DE REFERENCIAS

Rainforest Alliance y Counterpart International. (s.f.). *Rainforest alliance sitio web*. Obtenido de https://www.rainforest-alliance.org/lang/sites/default/files/publication/pdf/gbp_latinoamerica.pdf

AGENZIA LANE ITALIA. (2016). *ESTUDIO DE MERCADO PARA PRODUCTOS EN FIBRA DE ALPACA, LLAMA Y OVEJA*. Obtenido de Artesania Textil: http://artesaniatextil.com/wp-content/uploads/2017/02/ESTUDIO-DE-MERCADO-PARA-PRODUCTOS-EN-FIBRA-DE-ALPACA-LLAMA-Y-LANA-DE-OVEJA-en-el-marco-del-proyecto-HILANDO-CULTURAS.pdf

Agronomes veterinaires. (2013). *COMPORTAMIENTO DEL MERCADO MUNDIAL DE LA FIBRA DE ALPACA*. Obtenido de Agronomes veterinaires: https://www.avsf.org/public/posts/1559/folleto_mercado_mundial_alpacas_feb2013_avsf.pdf

Alcaraz, C. (2017). *UN PLAN DE MARKETING PARA IKEA*. Obtenido de Universidad Politecnica de Cratagena: https://repositorio.upct.es/xmlui/bitstream/handle/10317/6009/tfg-alc-pla.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Alvarado, J. O. (2013). *Las teorías del desarrollo. En el análisis del turismo sustentable.* Obtenido de Redalyc sitio web: https://www.redalyc.org/pdf/666/66627452008.pdf

Arevalo, R. (2018). *Iconografía en el diseño textil de la nacionalidad Puruha*. Obtenido de Universidad de Palermo: https://www.palermo.edu/dyc/doctorado_diseno/documentacion/Tesis_Paolo%20Arevalo.pdf

Arzeno, M. (2012). *Alimentos tradicionales andinos, turismo y lugar: definiendo la nueva geografía de la Quebrada de Humahuaca* . Obtenido de Scielo: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-34022012000200005

Ballesteros, E. R. (2007). *TURISMO COMUNITARIO en Ecuador*. Obtenido de Animacion Sociocultural 2013 sitio web: https://animacionsociocultural2013.files.wordpress.com/2013/05/turismo-comunitario-en-ecuador.pdf

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR . (2019). *Información Estadística Mensual No. 2012 - Octubre 2019*. Obtenido de BANCO CENTRAL DEL ECUADOR: https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2019). *Evolución de la Balanza Comercial*. Obtenido de BANCO CENTRAL DEL ECUADOR: https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201910.pdf

Banco Mundial. (2018). *Suiza*. Obtenido de https://datos.bancomundial.org/pais/suiza?view=chart

Banco Mundial. (2019). *PIB per cápita (US$ a precios actuales) - Switzerland*. Obtenido de https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=CH

Buendia, E. (2013). *El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo economico de los paises*. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/413/41331033004.pdf

Burin, D. (2009). *Manual de Facilitadores de Procesos de Innovación Comercial.* Obtenido de http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/estrategias-de-crecimiento_1563923633.pdf

Caballero, J. (s.f.). *Algunas teorías y conceptos básicos del comercio internacional*. Obtenido de FAO: http://www.fao.org/3/x7352s/X7352s02.htm

Calderon, A. (2016). *Los desafíos del Ecuador para el cambio estructural con inclusion social*. Obtenido de CEPAL: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40863/1/S1601309_es.pdf

Carvajal, C. (2018). *Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequena industria*. Obtenido de UASB: http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6393/1/T2735-MBA-Carvajal-Implementacion.pdf

Cazorla, R. (2019). *Observación de campo CTC Sumak Kawsay.* Riobamba.

Cluster ICT-Audiovisual Madrid. (2012). *Nuevos Modelos de Negocio en los contenidos digitales*. Obtenido de https://www.audiovisual451.com/wp-content/uploads/Estudio_nuevos_modelos_de_negocio_Octubre2012.pdf

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes - Santiago de Chile. (2009). *TURISMO CULTURAL SUSTENTABLE*. Obtenido de Consejo Nacional de la Cultura y las Artes - Santiago de Chile sitio web: https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2015/01/guia-metodologica-turismo-cultural.pdf

Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo. (2019). *FLO-CERT*. Obtenido de https://cecjecuador.org.ec/flo-cert/

CORDTUCH. (2018). *Organizaciones de Turismo Comunitario*. Obtenido de CORDTUCH sitio web: https://www.cordtuch.org/organizaciones-de-turismo-comunitar

Corrales, M. (2020). *PROYECTO DE EXPORTACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR DE ALPACA* . Obtenido de Repositorio UPC: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624051/corrales%20vf.pdf?sequence=14

Cortada, D. M. (2006). *TURISMO , CULTURA Y DESARROLLO*. Obtenido de OIE para la Educacion, la Ciencia y la Cultura: https://www.oei.es/historico/cultura/turismodmoragues.htm

Coto, Y. F. (2012). *Proceso de Incidencia para la Elaboración del Proyecto de Ley* . Obtenido de https://core.ac.uk/download/pdf/60991715.pdf

CTC Sumak Kawsay Palacio Real. (Octubre de 2019). Grupo Focal CTC Sumak Kawsay Palacio Real. Riobamba, Chimborazo.

Delicia, M. (2017). *Tejiendo recuerdos Revalorización de la manta cuzqueña* . Obtenido de Universidad de Palermo: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/alumnos/trabajos/13181_12527.pdf

Diaz, R. (2000). *ESTUDIO PARA EVALUAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS EXPORTACIONES DE UCHUVA*. Obtenido de PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA : https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9384/tesis477.pdf?sequence=1

EFTA. (2019). *LISTA DE COMPROMISOS ARANCELARIOS SOBRE MERCANCÍAS ECUADOR SUIZA*. Obtenido de https://www.efta.int/sites/default/files/documents/legal-texts/free-trade-relations/ecuador/Spanish/Ecuador%20FTA%20texts%20%28Spanish%29%20for%20Web/18-2476%20EFTA-Ecuador%20Annex%20V%20Tariff%20Commitments%20Switzerland%20%28SP%29%20698857_1_1.PDF

El Comercio. (2019). *Corea busca reactivar negociación comercial*. Obtenido de https://www.elcomercio.com/actualidad/corea-ecuador-negocios-comercio-economia.html

El Comercio. (2019). *La Corte Constitucional pone un reparo al acuerdo con EFTA*. Obtenido de El Comercio: https://www.elcomercio.com/actualidad/corte-constitucional-reparo-acuerdo-efta.html

El Pais. (2016). *La evolución del alquiler y su modelo de negocio*. Obtenido de El Pais: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/05/13/economia/1463169553_509021.html

Enriquez, P. (1997). *La alpaca suri de colores naturales: ¿una raza en proceso de extinción?* Obtenido de LEISA: http://www.leisa-al.org/web/index.php/volumen-19-numero-3/2162-la-alpaca-suri-de-colores-naturales-una-raza-en-proceso-de-extincion

Espín, D. (2016). *UCSG.* Obtenido de Universidad Catolica de Santiago de Guayaquil: http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6437/1/T-UCSG-PRE-ESP-AETH-323.pdf

EXPORT. (2019). *Switzerland - Import Tariffs*. Obtenido de Switzerland Country Commercial Guide: https://legacy.export.gov/article?id=Switzerland-Import-Tariffs

FAIRTRADE FOUNDATION. (2020). *What is Fairtrade*. Obtenido de https://www.fairtrade.org.uk/what-is-fairtrade/

Falconí, F. (2011). *Ecoturismo: emprendimientos*. Obtenido de FLACSO Ecuador: file:///C:/Users/Renata/Downloads/LFLACSO-06-Falconi.pdf

FAO. (2005). *SITUACIÓN ACTUAL DE LOS CAMÉLIDOS*. Obtenido de FAO sitio web: http://www.fao.org/tempref/GI/Reserved/FTP_FaoRlc/old/prior/segalim/animal/paises/pdf/2914ecu.pdf

Ferreira, D. (2015). *El modelo Canvas en la formulación de proyectos*. Obtenido de Universidad Piloto de Colombia: file:///C:/Users/Renata/Downloads/Dialnet-ElModeloCANVASEnLaFormulacionDeProyectos-5352671.pdf

Ferro, D. (2014). *Identidad, cultura e innovación en las artesanias*. Obtenido de Estudios de la Gestion: file:///C:/Users/Renata/Downloads/572-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2155-1-10-20181004.pdf

Fischer, E. (2011). *LOS TEJIDOS ANDINOS, INDICADORES DE CAMBIO: APUNTES SOBRE SU ROL Y SIGNIFICADO EN UNA COMUNIDAD RURAL*. Obtenido de Chungara, Revista de Antropología Chilena: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-73562011000200008

Freire, T. (2010). *Turismo y Cultura*. Obtenido de Universidad de Cuenca sitio web: http://dspace.ucuenca.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/1667/1/tur28.pdf

GAD CHIMBORAZO. (2017). *Proyecto: Manejo de Recursos Naturales "PROMAREN"*. Obtenido de http://www.congope.gob.ec/wp-content/uploads/2017/10/PROYECTO-GESTI%C3%93N-AMBIENTAL-MANEJO-DE-RECURSOS-NATURALES-Chimborazo.pdf

Galarza, M. (2018). *Desarrollo sostenible del Agro-Turismo en comunidades rurales de carácter agrícola*. Obtenido de https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/232/358

Gañan, V. (2020). *La importancia de la publicidad en las redes sociales*. Obtenido de https://blog.servilia.com/la-importancia-de-la-publicidad-en-las-redes-sociales/

Garcia, C. (2016). *TURISMO COMUNITARIO EN ECUADOR: ¿QUO VADIS?* Obtenido de Redalyc sitio web: https://www.redalyc.org/pdf/1807/180747502011.pdf

García, L. (2020). *La lana de vicuña, la más fina del mundo*. Obtenido de Deutsche Welle: https://www.dw.com/es/la-lana-de-vicu%C3%B1a-la-m%C3%A1s-fina-del-mundo/a-53164726

GSDRC. (2019). *Country Risk Index*. Obtenido de https://gsdrc.org/publications/country-risk-indices/

Guamán, J. (Octubre de 2019). Inicios de CTC Sumak Kawsay. (R. Cazorla, Entrevistador)

Hämmerli-Weschke, R. (2018). *Rita Hämmerli-Weschke, embajadora de Suiza: 'Acuerdo comercial impulsará envíos agrícolas de Ecuador'*. Obtenido de El Comercio: https://www.elcomercio.com/actualidad/embajadora-suiza-economia-negocios-comercio.html

Harford, T. (2017). *Gillette, la cuchilla que inspiró un modelo comercial opuesto a los ideales de su creador*. Obtenido de BBC: https://www.bbc.com/mundo/noticias-39107487

Hernandez, R. (2010). *LA FRONTERA DE POSIBILIDADES DE PRODUCCION*. Obtenido de Universitat in Valencia: http://ocw.uv.es/ciencias-sociales-y-juridicas/1-2/i._tema_1_pdf.pdf

HOFSTEDE INSIGHTS. (2020). *COMPARE COUNTRIES*. Obtenido de HOFSTEDE INSIGHTS: https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/

Huertas, N. (2015). *Turismo Rural Comunitario*. Obtenido de Universitat de Girona: https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/378657/tnch1de1.pdf?sequence=6&isAllowed=y

Huertas, N. (2015). *TURISMO RURAL COMUNITARIO*. Obtenido de Universitat de Girona: https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/378657/tnch1de1.pdf?sequence=6&isAllowed=y

INEN. (2012). *NORMA TÉCNICA ECUATORIANA*. Obtenido de https://www.normalizacion.gob.ec/buzon/normas/nte_inen_1338-3.pdf

Iñiguez, L. (s.f.). *La función de los camélidos como medio de transporte e intercambio en la región andina de Bolivia*. Obtenido de FAO: http://www.fao.org/3/W0613T/w0613T07.htm

INKANTI. (2020). *INKANTI: AN ITALIAN BRAND OF VERY HIGH QUALITY CLOTHING IN PURE BABY ALPACA WOOL*. Obtenido de https://www.inkanti.com/what-is-baby-alpaca/?lang=en&v=dc22bee690b7

INSTITUTO NACIONAL DE PATRIMONIO CULTURAL. (2015). *TÉCNICA ARTESANAL DE LA ELABORACIÓN DE MACANAS O PAÑOS DE GUALACEO (IKAT).* Obtenido de INSTITUTO NACIONAL DE PATRIMONIO CULTURAL: https://www.patrimoniocultural.gob.ec/tecnica-artesanal-de-la-elaboracion-de-macanas-o-panos-de-gualaceo-ikat/

International Trade Centre. (2019). *Trade Map*. Obtenido de https://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es

Jimenez, A. (2012). *DISENO DE ACCESORIOS PARA INVIERNO FABRICADOS VON FIBR NATURAL DE ALPACA*. Obtenido de REPOSITORIO PUCE: http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10901/1.10.001012.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Krause, M. (2016). *Ricardo y el comercio internacional: ningún país es tan pobre o ineficiente como para quedar fuera*. Obtenido de Universidad Santiago Marroquin: https://bazar.ufm.edu/ricardo-y-el-comercio-internacional-ningun-pais-es-tan-pobre-o-ineficiente-como-para-quedar-fuera/

Kumar, V. (2014). *Making "Freemium" Work*. Obtenido de Harvard Business Review: https://hbr.org/2014/05/making-freemium-work

Lecoq, P. (2018). *Prendas simbólicas de camélidos y ritos agro pastorales*. Obtenido de https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01850084/document

Linares, H. L. (abril de 2014). *Del desarrollo turístico sostenible al desarrollo local.* Obtenido de Revista Pasos: https://www.redalyc.org/pdf/881/88130205003.pdf

López, O. J. (2012). *El Turismo orientado a los pobres*. Obtenido de Revista Pasos: http://www.pasosonline.org/Publicados/10512/PS0512_02.pdf

López, R. G. (2017). *Turismo Rural Comunitario (TRC)*. Obtenido de Aprende de Turismo sitio web: https://www.aprendedeturismo.org/turismo-rural-comunitario-trc/

Lopez, S. (2007). *PROYECTO DE EXPORTACIÓN DE CHOMPAS DE ALPACA*. Obtenido de Universidad Ricardo Palma: http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/urp/178/hurtado_sl.pdf?sequence=1&isAllowed=y

LUALMA. (2015). *LUALMA*. Obtenido de http://www.lualma.com/conoce-el-peru.html

Luque, N. (2009). *PLAN DE NEGOCIOS PARA PRODUCIR Y COMERCIALIZAR CONFECCIONES.* Obtenido de Universidad Javeriana: https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis443.pdf

Maldonado, C. (2006). *OIT*. Obtenido de Serie Red de Turismo Sostenible Comunitario para América Latina (REDTURS) : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/@ifp_seed/documents/publication/wcms_117521.pdf

Mamani-Linare, L. (2014). *Características de canal, calidad de carne y composición química de carne de llama: una revisión*. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1609-91172014000200001

Maryville University. (2020). *Traditional Types of Business Models.* Obtenido de https://online.maryville.edu/business-degrees/traditional-types-business-models/

Mesías, R. (2019). *El acuerdo comercial de Ecuador con la Unión Europea y el comportamiento de las exportaciones ecuatorianas*. Obtenido de Universidad Andina Simon Bolivar: http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6680/1/T2887-MAE-Mesias-El%20acuerdo.pdf

MINCETUR. (2003). *Perfil de Mercado y Competitividad Exportadora de Prendas de Alpaca*. Obtenido de MINCETUR: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/publicaciones/Tejido_Prendas_de_Alpaca.pdf

MINCETUR PERU. (2017). *PLAN DE DESARROLLO DE MERCADO COREA DEL SUR.* Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/342828/PDM_Corea.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego Peru. (2015). *Camelidos sudamericanos*. Obtenido de Ministerio de Agricultura y Riego Peru: https://www.minagri.gob.pe/portal/objetivos/40-sector-agrario/situacion-de-las-actividades-de-crianza-y-producci/298-camelidos-sudamericanos

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Peru. (2015). *Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Peru sitio web: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Peru. (2015). *TURISMO RURAL COMUNITARIO*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Peru sitio web: https://www.mincetur.gob.pe/producto-turistico/turismo-rural-comunitario/

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO PERU. (2019). *Plan de Desarrollo de Mercado (PDM)*. Obtenido de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/canada/index.html?id=292

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO PERU. (2019). *Plan de Desarrollo de Mercado (PDM)*. Obtenido de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/canada/index.html?id=235

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo Espana. (2020). *RÉGIMEN ARANCELARIO Y REGLAMENTACIÓN*. Obtenido de https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/exportar-a/acceso-al-mercado/regimen-arancelario-y-reglamentacion/index.html?idPais=CH

Ministerio de Produccion, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2020). *Aprobación del Acuerdo EFTA permite a Ecuador consolidarse en el mercado europeo*. Obtenido de Ministerio de Produccion, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca: https://www.produccion.gob.ec/aprobacion-del-acuerdo-efta-permite-a-ecuador-consolidarse-en-el-mercado-europeo/

MINISTERIO DE PRODUCCION, COMERCIO EXTERIOR, INVERSIONES Y PESCA. (2020). *Aprobación del Acuerdo EFTA permite a Ecuador consolidarse en el mercado europeo*. Obtenido de https://www.produccion.gob.ec/aprobacion-del-acuerdo-efta-permite-a-ecuador-consolidarse-en-el-mercado-europeo/

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES Y MOVILIDAD HUMANA. (2019). *INFORME DE RENDICION DE CUENTAS 2019*. Obtenido de https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2020/09/Rendicio%CC%81n-de-cuentas-1.pdf

Ministerio de Turismo. (2015). *Ministerio de Turismo.* Obtenido de Plandetur: https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/proyecto_plandetur_2011_2014VERSION2.pdf

Minka. (2020). *Minka.com.ec*. Obtenido de https://minka.com.ec/

Moncayo, C. A. (2014). *TURISMO COMUNITARIO.* Obtenido de Ecotec sitio web: http://biblio.ecotec.edu.ec/revista/edicionespecial/TURISMO%20COMUNITARIO.pdf

MORE, M. (2020). *Qué es el Modelo Canvas y cómo aplicarlo a tu negocio*. Obtenido de IEBS: http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges35.pdf

Movimiento Regional por la Tierra. (2013). *Albergue Ecológico Chalalán* . Obtenido de Movimiento Regional por la Tierra: https://porlatierra.org/docs/1d6cbbc09ee6a9606d02e3be20ee155e.pdf

Municipio de Riobamba. (2018). *Quilla Pacari Turismo comunitario*. Obtenido de Municipio de Riobamba: https://riobamba.com.ec/es-ec/chimborazo/riobamba/gestores-comunitarios/quilla-pacari-turismo-comunitario-a996ca701

Municipio de Riobamba. (2018). *Riobamba.* Obtenido de Parroquia Calpi: https://riobamba.com.ec/es-ec/chimborazo/riobamba/rurales/parroquia-calpi-aec24dff1

Navarro, D. (2015). *Universidad de Aconcagua.* Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/398/39838701014.pdf

OIT. (2008). *Gobiernos locales, turismo comunitario y sus redes*. Obtenido de OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO sitio web: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_105079.pdf

Orduna, L. (2000). *¿Porqué ha de reputarse inválida la teoria de la ventaja comparativa para regir el comercio internacional?* Obtenido de file:///C:/Users/Renata/Downloads/10889-Texto%20del%20art%C3%ADculo-10970-1-10-20110601.PDF

Ospina, R. (2006). *Cuadernos Latinoamericanos de administracion.* Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344006.pdf

Osterwalder, A. (2010). *Generación de modelos de negocio.* Obtenido de https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf

Paca, M. (Octubre de 2019). Inicios del CTC Sumak Kawsay. (R. Cazorla, Entrevistador)

Palacios, C. (2019). *Revalorización de métodos ancestrales de tinturado natural en las provincias de Loja y Azuay del sur de Ecuador*. Obtenido de Revista digital UCE: http://revistadigital.uce.edu.ec/index.php/SIEMBRA/article/view/1914/2425#info

Palacios, M. (2011). *Administración&Desarrollo.* Obtenido de Modelos de negocio: file:///C:/Users/Renata/Downloads/Dialnet-ModelosDeNegocio-3776508.pdf

Paredes, W. (2009). *Desarrollo de una tesis.* Riobamba: Bigcopy.

Patino, J. (2019). *PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL MARKETPLACE PAIRWINS EN COLOMBIA*. Obtenido de PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA: http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/13183/Plan_negocio_pairwins.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Peña, A. (2017). *Plan de Negocios. Conceptos y elementos principales*. Obtenido de https://www.gestiopolis.com/plan-negocios-concepto-elementos-principales/

Perez, S. (2010). *El valor estratégico del turismo rural como alternativa sostenible de desarrollo territorial rural*. Obtenido de http://www.bdigital.unal.edu.co/18769/2/14688-149771-1-PB.html

PRIMICIAS. (2018). *Primicias*. Obtenido de https://www.primicias.ec/noticias/economia/canada-ecuador-acuerdo-comercio-negocios/

PROECUADOR. (2018). *Récord en consumo de productos de comercio justo en Suiza*. Obtenido de https://www.proecuador.gob.ec/record-en-consumo-de-productos-de-comercio-justo-en-suiza/

PROECUADOR. (2019). *Ficha Técnica de Ecuador* . Obtenido de https://www.proecuador.gob.ec/ficha-tecnica-de-ecuador/

PROECUADOR. (2019). *Ficha Técnica de Suiza* . Obtenido de PROECUADOR: https://www.proecuador.gob.ec/ficha-tecnica-de-suiza/

Publico. (2014). *El 76% de los suizos rechaza fijar un salario mínimo*. Obtenido de Publico.es: https://www.publico.es/internacional/76-suizos-rechaza-fijar-salario.html

Quijano, G. (2018). *Qué es un modelo de negocio y cómo hacerlo efectivo*. Obtenido de BBVA: https://www.bbvaopenmind.com/economia/empresa/que-es-un-modelo-de-negocio-y-como-hacerlo-efectivo/

Quispe, E. (2013). *CARACTERISTICAS PRODUCTIVAS Y TEXTILES DE LA FIBRA DE ALPACAS*. Obtenido de Revista Complutense de Ciencias Veterinarias: file:///C:/Users/Renata/Downloads/41413-Texto%20del%20art%C3%ADculo-56786-2-10-20130219%20(4).pdf

Rada, D. E. (2018). *Diagnóstico turístico de la parroquia Palacio Real, provincia de Chimborazo, Ecuador*. Obtenido de Scielo sitio web: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100358&lng=es&nrm=iso

Ricart, J. (2009). *Universia Business Review.* Obtenido de Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica: https://www.redalyc.org/pdf/433/43312282002.pdf

Rivera, M. (2015). *LA EVOLUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING*. Obtenido de Universidad Carlos III: https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/22498/rosario_rivera_tesis.pdf

Rivera, X. (2013). *El turismo rural comunitario como alternativa de desarrollo humano sostenible* . Obtenido de ISSU: https://issuu.com/doctoradoccssgd/docs/tesis_el_turismo_rural_comunitario_

Roca, J. (2015). *Plataforma de conocimientos sobre agricultura familiar*. Obtenido de FAO sitio web: http://www.fao.org/family-farming/detail/es/c/320320/

Rombiola, N. (2009). *COTIZACIÓN ECONOMÍA EMPRESAS INFORMACION NEGOCIOS*. Obtenido de https://www.finanzzas.com/subasta-inversa

Ruiz, E. (2007). Turismo Comunitario en Ecuador. En D. Solis. Abya Yala.

Saldana, L. (2017). *CATEGORIZACIÓN, CLASIFICACIÓN Y PROCESAMIENTO INDUSTRIAL DE LA FIBRA DE ALPACA*. Obtenido de Universidad Nacional Agraria La Molina: http://repositorio.lamolina.edu.pe/handle/UNALM/3428

Santander Trade Markets. (2019). *SUIZA: INVERSIÓN EXTRANJERA*. Obtenido de https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/suiza/inversion-extranjera

Santander Trade Markets. (2019). *CANADÁ: EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS*. Obtenido de https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/canada/exportacion-de-productos

Santander Trade Markets. (2019). *COREA DEL SUR: POLÍTICA Y ECONOMÍA*. Obtenido de https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/corea-del-sur/politica-y-economia

Santander Trade Markets. (2020). *TRÁMITES ADUANEROS EN SUIZA*. Obtenido de https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/suiza/tramites-aduaneros-importacion

Scheyvens, R. (February de 2008). *Tourism Geographies*. Obtenido de Research Gate: https://www.researchgate.net/publication/275342095_Tourism_and_Poverty_Reduction

Schweizerische Eidgenossenschaft . (2019). *Finanzas públicas*. Obtenido de FDFA: https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland/es/home/wirtschaft/uebersicht/oeffentliche-finanzen.html

Schweizerische Eidgenossenschaft FSO. (2019). *Foreign Trade*. Obtenido de https://www.bfs.admin.ch/bfs/en/home/statistics/industry-services/foreign-trade.html

Schweizerische Eidgenossenschaft FSO. (2019). *Population Current situation and change*. Obtenido de https://www.bfs.admin.ch/bfs/en/home/statistics/population/effectif-change.html

SECRETARIA GENERAL DE COMUNICACION. (2019). *Ecuador suscribe instrumentos bilaterales con Corea del Sur*. Obtenido de https://www.comunicacion.gob.ec/ecuador-suscribe-instrumentos-bilaterales-con-corea-del-sur/

SISTEMA NACIONAL DE INFORMACION. (2015). *Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Parroquia Calpi*. Obtenido de http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/0660821800001_Calpi%20ultimo%20_30-10-2015_21-08-14.pdf

SOCIETE GENERALE . (2018). *SWITZERLAND:COUNTRY RISK*. Obtenido de Import Export Solutions: https://import-

export.societegenerale.fr/en/country/switzerland/economy-country-risk#:~:text=The%20biggest%20risks%20for%20the%20Swiss%20economy%20stem,the%20franc%20and%20eroding%20competitiveness%20in%20less-productive%20sectors.

Swissinfo. (2006). *Calidad de las prendas de alpaca atrae a suizos*. Obtenido de https://www.swissinfo.ch/spa/calidad-de-las-prendas-de-alpaca-atrae-a-suizos/5519050

Swissinfo. (2018). *Salario mínimo justo: 4000 francos*. Obtenido de https://www.swissinfo.ch/spa/sueldos-en-suiza_salario-m%C3%ADnimo-justo--4000-francos/44144464#:~:text=A%20diferencia%20de%20otros%20muchos,m%C3%ADnimo%20siguen%20siendo%20una%20minor%C3%ADa.

Tacuri, L. (10 de 2019). Inicios del CTC Sumak Kawsay. (R. Cazorla, Entrevistador)

Tavera, G. (1992). *Tejido Precolombino, Inicio de la Actividad Femenina*. Obtenido de Universidad de los Andes : file:///C:/Users/Renata/Downloads/Dialnet-ElTejidoPrecolombino-2186763.pdf

TFO Canada. (2015). *Bienvenido al Mercado Canadiense: Manual para exportar a Canada*. Obtenido de https://ctoro.cancilleria.gob.ar/userfiles/Bienvenido%20al%20Mercado%20Canadiense_Un%20Manual%20para%20Exportar%20a%20Canada.pdf

Trejos, B. (2009). *REDES DE APOYO AL TURISMO COMUNITARIO EN COSTA RICA*. Obtenido de TURyDES sitio web: https://www.eumed.net/rev/turydes/06/bt.htm

UNWTO. (2019). *UNWTO*. Obtenido de https://www.unwto.org/sustainable-development

Van Dorpe, P. (10 de 2019). Inicios del CTC Sumak Kawsay Palacio Real. (R. Cazorla, Entrevistador)

Vargas, V. B. (2009). *Los camélidos en la Reserva de Producción de Fauna Chimborazo : ¿Una alternativa para la sustentabilidad del páramo? Estudio de caso en torno a la organización campesina, la economía y la gobernanza ambiental*. Obtenido de FLACSO sitio web: https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/2011

Velázquez, C. A. (2007). *Las comunidades indígenas como usuarios de la información*. Obtenido de Scielo: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2007000200009

Viñaspre, P. (2016). *EL modelo de cuota mensual vs pago por uso*. Obtenido de https://www.wscconsulting.net/articulo/elmodelodecuotamensualvselpagoporuso.pdf

Viscarri, J. (2011). *Modelo de creación de valor para el cliente*. Obtenido de Universidad Politécnica de Cataluña.

WTO. (s.f.). Obtenido de www.wto.org › spanish › tratop_s › tpr_s

Zamora, J. (2013). *Turismo Comunitario como Alternativa de Desarrollo Económico y Social* . Obtenido de UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL sitio web: http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/358/1/T-UCSG-PRE-ESP-AETH-74.pdf