



UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA POTENCIAR EL SECTOR
TURÍSTICO COMUNITARIO RURAL

**Proyecto de Investigación y Desarrollo de grado previo a la obtención del
título de**

Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Gerencia, Planificación, Organización y/o Control de Empresas

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autor:

Mishelle Ivonne Torres Torres

Director:

Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo, Mg

Ambato – Ecuador

Abril 2016

Desarrollo de un Modelo de Gestión para potenciar el Sector Turístico Comunitario Rural

Informe de Trabajo de Titulación
presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del
Ecuador Sede Ambato

por

Mishelle Ivonne Torres Torres

En cumplimiento parcial de
los requisitos para el Grado de
Magister en Administración de
Empresas Mención Planeación



Departamento de Investigación y Postgrados
Abril 2016

Desarrollo de un Modelo de Gestión para potenciar el Sector Turístico Comunitario Rural

Aprobado por:

Varna Hernández Junco, PhD
Presidente del Comité Calificador
Director DIP

Edwin Jose Armijos Velasco, Mg
Miembro Calificador

Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo, Mg
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Dr. Hugo Rogelio Altamirano
Villarroel
Secretario General

Elva Aidee Llerena Barreno, Mg
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Abril 2016

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

Tema: Modelo de Gestión para potenciar el Turismo Comunitario Rural

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo de Grado

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Mishelle Ivonne Torres Torres

Director: Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo, Mg

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Resumen Ejecutivo

En el presente trabajo de investigación se desarrolla un modelo de gestión para potenciar el sector turístico comunitario rural para la parroquia de Pilahuín, con la finalidad de contribuir con el desarrollo socio económico del sector, mejorar su posición competitiva y liderar acciones de emprendimiento en temas turísticos.

La metodología permite realizar una evaluación preliminar y tener una visión general del proceso turístico en la zona, se recoge información de fuentes primarias de los representantes y actores involucrados, a través de entrevistas y la aplicación de encuestas orientadas a clientes potenciales, quienes proporcionan datos relevantes que sirve de base para desarrollar el modelo basado en dos pilares que son: a) consolidar la oferta turística con estrategias que comprenden desde el diseño del producto hasta su comercialización y b) crear una estructura organizativa que motive a través de la asociatividad y el trabajo en equipo a innovar en proyectos turísticos que marquen la diferenciación.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Mishelle Ivonne Torres Torres, portador de la cédula de ciudadanía No. 1803589108, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Mishelle Ivonne Torres Torres

1803589108

*Dedico el presente trabajo a esposo,
hija, padres y familia,
gracias por ser mi apoyo incondicional.*

Reconocimientos

Un total reconocimiento a todas las personas que me brindaron su colaboración, especialmente a mi docente tutor quien ha impulsado el desarrollo del presente proyecto.

Resumen

El propósito del presente trabajo de investigación es el desarrollo de un modelo de Gestión para potenciar el sector turístico comunitario rural, para la parroquia de Pilahuín de la provincia de Tungurahua. El desconocimiento en temas de emprendimiento turístico y estratégicos, han provocado la pérdida de oportunidades de crecimiento local y la subutilización de los recursos orientados a difundir los productos, servicios y atractivos turísticos naturales y culturales que posee, para compartir con turistas locales, nacionales y ¿por qué? no internacionales. Se realiza un análisis documental y descriptivo, que permite elaborar con mayores directrices un diagnóstico estratégico, en donde se analiza la situación actual del turismo, y se evidencia la falta de una acertada gestión turística comunitaria rural, así como también la ausencia de una estructura organizacional que pueda manejar dicho proceso, en base a estos resultados se establece un plan de acción que desarrolla estrategias, tácticas que motiven y seduzcan al turista a visitar este paradisíaco tesoro parroquial, acompañado de una acertada toma de decisiones eficientes y efectivas. Finalmente el modelo busca ser una herramienta de análisis para que el GAD Parroquial de Pilahuín impulse la gestión turística comunitaria rural en pos de mejorar las condiciones socioeconómicas del sector, considerando el turismo como una fuente complementaria de ingresos.

Palabras claves: gestión, turismo comunitario rural, estrategia

Abstract

This research project objective is to develop a management model to foster the tourism sector of rural communities at the parish of Pilahuin in the province of Tungurahua. The lack of knowledge of tourism and strategic potentials have caused a great loss of local growth opportunities and the misuse of resources directed to promote products, services as well as natural and cultural tourist attractions that it owns, in order to share them with local and national tourists, and why not international tourists?. A documental and descriptive analysis is performed, allowing developing a strategic diagnosis with greater guidelines, in which the tourism current situation is analyzed and evidenced the lack of a proper tourism management in rural communities as well as the absence of an organizational structure which could manage such process. Based on these findings, an action plan is established, where strategies and tactics are developed to motivate and seduce the tourist to visit this beautiful treasure together with efficient and effective decision-making. Finally, this model is aiming to become an analysis tool for the parish council of Pilahuin to foster the tourism sector of rural communities, considering tourism like a complementary source of incomes.

Keywords: management, tourism in parish communities, strategy

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	iv
Reconocimientos	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Tabla de Contenidos	ix
Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras	xiii
CAPÍTULOS	
1. Introducción	1
1.1 Presentación del Trabajo	1
1.2 Descripción del documento	2
2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo	3
2.1. Información técnica básica	3
2.2. Descripción del problema.....	3
2.3. Preguntas básicas.....	3
2.4. Formulación de meta.....	3
2.5. Formulación de pregunta de investigación	4
2.6. Objetivos	4
2.7. Delimitación funcional.....	4
3. Marco Teórico	5
3.1. Definiciones y Conceptos.....	5
3.2. Estado de arte	21
4. Metodología	24
4.1. Método Aplicado.....	24
4.2. Diagnóstico.....	25
4.3. Universo de Estudio	26
5. Resultados	41
5.1 Producto final del proyecto de titulación	41

5.2	Evaluación preliminar	88
5.3	Análisis de Resultados	88
6.	Conclusiones y recomendaciones	90
6.1	Conclusiones.....	90
6.2	Recomendaciones	90
	Apéndices.....	92
A.1	Entrevista	92
A.2	Encuesta.....	94
A.3	Cadena de valor propuesta.....	97
	Referencias.....	98

Lista de Tablas

1.	Conceptos de Calidad.....	7
2.	Semejanzas y diferencias de los modelos de gestión estratégicos	17
3.	Descripción de los Factores Externos	18
4.	Entrevista a los representantes de la comunidad de Pilahuín para determinar su posición competitiva con respecto a la gestión turística	27
5.	Entrevista a expertos para determinar su perspectiva con respecto a la posición competitiva de la gestión turística parroquial	31
6.	Proyectos turísticos comunitarios a nivel nacional.....	50
7.	Proyectos turísticos comunitarios en Tungurahua.....	51
8.	Factores de Evaluación Externos (EFE)	56
9.	Inventario de recursos y atractivos turísticos de los proyectos turísticos comunitarios rurales en ejecución	57
10.	Inventario de recursos potenciales de la parroquia	58
11.	Servicios turísticos de la parroquia	60
12.	Factores internos de la parroquia.....	61
13.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	62
14.	Matriz EFI (Matriz de Evaluación de los Factores Internos)	63
15.	Matriz FODA	64
16.	Análisis Matriz FODA.....	65
17.	Plan de acción objetivo estratégico n°1.- Consolidar la gestión turística comunitaria rural en base a la mejora de la oferta actual y el desarrollo de nuevos emprendimientos	68
18.	Objetivo N°2 Desarrollar una estructura organizacional que pueda manejar la gestión turística comunitaria	69
19.	Estrategia a) Diseño de Productos	70
20.	Estrategia b) Incrementar la calidad de los productos y servicios existentes	73
21.	Estrategia c) Formación en capacidades y competencias.....	75
22.	Estrategia d) Gestión de promoción y comercialización turística.....	76
23.	e) Establecimiento de un sistema adecuado de conservación de recursos naturales y culturales	78
24.	Estrategia f) Generación del alianza estratégicas	80
25.	Estrategia g) Diseñar una estructura organizativa	81
26.	Medición y control del Programa 1.-Portafolio de productos turísticos de la Parroquia Pilahuín.....	84

27.	Medición y control del Programa 2.- Infraestructura turística comunitaria rural	84
28.	Medición y control del Programa 3.- Calidad de servicios turísticos.....	85
29.	Medición y control del Programa 4.- Capacitación turística.....	85
30.	Medición y control del Programa 5.- Marketing Turístico.....	85
31.	Medición y control del Programa 6.- Ambiente y cultura	86
32.	Medición y control del Programa 7.- Consolidación de Alianzas estratégicas.....	86
33.	Medición y control del Programa 8.- Fortalecimiento de la gestión turístico mediante una organización interna.....	86
34.	Medición y control: Indicadores de calidad.....	87

Lista de Figuras

1.	Elementos de un modelo de gestión	6
2.	Evolución del sistema de calidad	8
3.	Dimensiones de la sostenibilidad.....	11
4.	Modelo de ciclo de mejora de calidad	12
5.	Modelo de excelencia EFQM.....	13
6.	Modelo de Sostenibilidad	14
7.	Modelo de Gestión Estratégica	15
8.	Modelo de Gerencia Estratégica Serna(2014).....	16
9.	Modelo de Gestión Kotler & Armstrong (2007)	16
10.	Modalidades de Turismo Comunitario	20
11.	Funciones básicas del Destino Turístico	21
12.	Frecuencia del viaje.....	35
13.	Motivaciones del viaje.....	35
14.	Actividades durante el viaje	36
15.	Tipo de comida	37
16.	Servicios complementarios.....	37
17.	Medio de promoción.....	38
18.	Demanda de acompañantes en la visita	39
19.	Nivel de Gasto	39
20.	Propuesta de visita a Pilahuín	40
21.	Modelo de Gestión estratégico para potenciar el Turismo Comunitario Rural	43
22.	Análisis PESTEL- Parroquia Pilahuín	45
23.	Facilidades Turísticas.....	48
24.	Análisis competitivo de la gestión turística Parroquia Pilahuín	50
25.	Características del Visitante Extranjero.....	53
26.	Características del Visitante Nacional extra provincial	54
27.	Características del turista y excursionista interprovincial.....	54
28.	Medición y control: Indicadores de sostenibilidad	87

Capítulo 1

Introducción

El turismo es considerado un sector priorizado dentro de la matriz productiva del Gobierno Ecuatoriano, además de ser la tercera actividad de ingresos no petroleros en el país; vale la pena señalar que existen diferentes tipos de turismo tales como: el turismo de sol y playa, el ecoturismo, turismo cultural, entre otros, cada uno con sus modalidades y características particulares.

El turismo comunitario rural se entiende como aquella actividad que se realiza en las zonas rurales alejadas del urbanismo y que tiene por objeto principal contribuir a mejorar las condiciones socio económicas del sector al ser generadora de fuentes de empleo y por ende de ingresos económicos, particularidad que se propone a la parroquia de Pilahuín, que guarda atractivos naturales y culturales que no han sido potencializados ni por el GAD Parroquial, ni por los habitantes del sector, quienes desconocen ¿cómo está la situación turística actual de la parroquia?, ¿hacia dónde se quiere ir? y ¿cómo se va a llegar?, con el fin de establecer un curso de acción para potencializar el sector turístico comunitario rural de la zona.

1.1 Presentación del Trabajo

El modelo de gestión para potenciar el sector turístico comunitario rural, desarrolla un conjunto de acciones estratégicas que determinan como mejorar la gestión turística de la parroquia de Pilahuín y fomentar el impulso de esta actividad como fuente complementaria de ingresos.

Tomándose en cuenta referencias exitosas de otros proyectos comunitarios implementados en el país, y la importancia del empoderamiento de los diversos actores para llevar a cabo esta actividad, se ha elaborado un conjunto de tareas que buscan consolidar la gestión turística considerando como áreas claves de resultados a tres actividades primarias como son: alimentación, recreación y hospedaje, mediante el desarrollo de nuevos productos y servicios con calidad, que promuevan la identidad cultural del sector preservando el ecosistema, para lo cual se establecen estrategias de marketing que llamen la atención, despierten el interés el deseo y la acción de turistas propios y extraños, mediante alianzas estratégicas de difusión y atracción de visitantes quienes dejen jugosos réditos económicos para el crecimiento y engrandecimiento

de la zona, en base al modelo estratégico que fomente una acertada toma de decisiones, alineadas con la visión y la misión organizacional.

1.2 Descripción del documento

El presente estudio se encuentra dividido en capítulos secuenciales que se detallan a continuación:

En el capítulo 1, se incluye, la introducción y presentación del trabajo de investigación.

En el capítulo 2, se plantea la propuesta del proyecto de investigación.

En el capítulo 3, se fortalece la investigación, mediante el desarrollo del marco teórico que incluye definiciones, conceptos y el estado de arte.

En el Capítulo 4 se determina la metodología que se utiliza, a partir de un diagnóstico los métodos, las técnicas, fuentes de investigación e instrumentos en el trabajo de campo.

En el capítulo 5, se desarrolla en base a los resultados obtenidos la posible de solución.

En el capítulo 6, se exponen las conclusiones y recomendaciones finales.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

2.1. Información técnica básica

Tema: Modelo de Gestión para potenciar el turismo comunitario rural

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo de Grado

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización y/o Control de Empresas.

2.2. Descripción del problema

La falta de un plan estratégico, con una visión de crecimiento comunitario rural que combine y potencialice acciones, actividades, tareas, de las principales actividades económicas de Pilahuín como son: la agricultura, ganadería, cultivo de pastizales, criaderos de animales y producción de leche, genera una producción primaria sin valor agregado y un pésimo desempeño financiero, traducido en escasos recursos económicos y una mala calidad de vida en los habitantes de esta comunidad; sin embargo, paralelo a esta situación, se encuentran sin explotar sus recursos naturales únicos, paisajes escénicos, aguas termales, naturaleza espléndida, vías de primer orden, cercanía al nevado Chimborazo, tradiciones y una cultura singular, se traduce en el siguiente problema: ¿cómo mejorarla gestión turística en la parroquia de Pilahuín?

2.3. Preguntas básicas

¿Qué lo origina? Ausencia de un Modelo de Gestión Estratégica que facilite potenciar el turismo comunitario rural.

¿Por qué se origina? Por desconocimiento de la comunidad en temas estratégicos y turísticos.

2.4. Formulación de meta

Diseñar un modelo de gestión que fortalezca la gestión turística y eleve los estándares de vida de los habitantes de la parroquia mediante un manejo administrativo y estratégico de un producto turístico de calidad.

2.5. Formulación de pregunta de investigación

¿Cómo mejorar la gestión turística en las comunidades rurales?

2.6. Objetivos

Objetivo general

Diseñar un modelo de Gestión estratégico para potenciar el turismo comunitario rural que contribuya a mejorar las condiciones socioeconómicas del sector

Objetivos específicos

- Fundamentar los componentes que intervienen en un modelo de Gestión para potenciar el Turismo Comunitario Rural
- Diagnosticar la situación turística actual de la comunidad rural de Pilahuín
- Definir las áreas claves de gestión para potenciar el turismo en las comunidades rurales.
- Desarrollar el Modelo de Gestión para potenciar el Turismo Comunitario Rural.

2.7. Delimitación funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

El modelo de gestión estratégico, es una herramienta de gestión que busca facilitar la toma de decisiones por parte de las autoridades del GAD Parroquial de Pilahuín y de sus comunidades para potenciar el turismo comunitario rural de la parroquia, con estrategias que permitan revalorizar las costumbres, tradiciones, formas organizativas productivas, los atractivos turísticos como las aguas termales y paisajes del sector.

Capítulo 3

Marco Teórico

El presente capítulo pretende realizar un estudio de las definiciones y conceptos, que se emplean como soporte y guía en el desarrollo del presente proyecto de investigación.

3.1. Definiciones y Conceptos

3.1.1 Modelo

Según Fernández (2005), un modelo es una representación simplificada de la realidad de un sistema de cualquier índole que pretende demostrar un resultado final. Cabe señalar que un sistema según Prieto(2011), es un grupo de procesos interrelacionados entre sí que transforman elementos de entrada en productos finales para alcanzar un objetivo.

De lo anteriormente expuesto, se puede concluir que un modelo es una herramienta que permite analizar, describir, simular, los datos que intervienen en un proceso para obtener información para la adecuada toma de decisiones, la misma que va acompañada de una efectiva gestión administrativa.

3.1.2 Gestión

Según los autores Hernández&Pulido(2011), la gestión se considera al proceso de crear, diseñar e implementar los lineamientos y procesos estratégicos y tácticos de una unidad productiva, a través del aprovechamiento de recursos para alcanzar propósitos y objetivos.

Por otra parte, Fantova (2005), manifiesta que la gestión es la forma de administrar eficientemente los recursos de manera que se obtengan máximos beneficios en la organización. Como se puede ver, los autores coinciden en que la gestión corresponde a la acción de operar o administrar uno o varios procesos para alcanzar metas que permita a la empresa crear, entregar y recibir valor.

3.1.3 Modelo de Gestión

Según David (2013) los modelos de gestión son una técnica gerencial que facilita a la organización a ser más proactiva en la formulación de sus escenarios futuros.

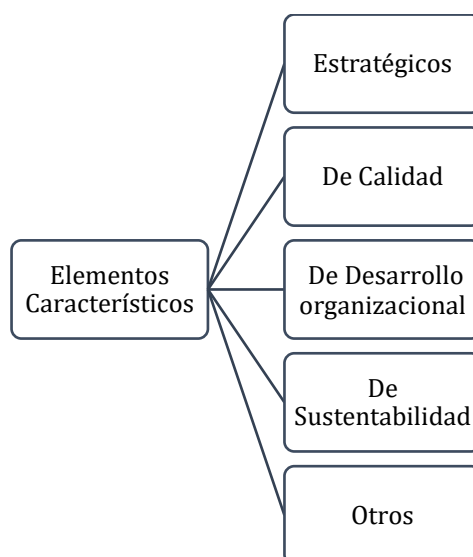
Los autores Guerras &Navas(2007), consideran que un modelo de gestión, radica en “el

conjunto de elecciones hechas por la empresa y las consecuencias que se derivan de dichas elecciones”

En consecuencia los modelos de gestión son procesos gerenciales y participativos que sirven como herramientas para la toma de decisiones, mediante la planeación, la organización, la dirección, el control, mediante la implementación de estrategias, que conduzcan al éxito y la adopción de las mejores prácticas gerenciales para que la empresa, organización o institución, sea competitiva en el mercado, ofrezca valor agregado en cada uno de sus productos o servicios y obtenga un margen de rentabilidad adecuado de beneficio común.

Sin embargo, es menester tomar en cuenta que todo modelo de gestión se conforma de varios elementos y características que lo distinguen, con el fin de ajustarse a las diversas necesidades de la empresa y la constante dinámica del mercado; a continuación se detalla los elementos más comunes, tomando como base el criterio de varios autores y que se los resume así:

Figura 1. Elementos de un modelo de gestión



Fuente: elaboración propia

A continuación se realiza el análisis de cada uno de los diferentes elementos estratégicos, que como lo definen varios autores son el proceso de planear, organizar dirigir y controlar los elementos de la organización para lograr objetivos establecidos, mediante la implementación de estrategias.

Estrategia

Según los autores Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III (2012), la estrategia constituye un plan de acción que sigue la administración para construir ventajas competitivas, es una ruta trazada para cumplir con la misión, visión y objetivos planteados.

Otros autores, manifiestan que la estrategia constituye el puente que relaciona a la empresa con la dinámica de su entorno, en donde se conjuga los objetivos, valores, recursos, capacidades, estructura y sistemas de la organización para mostrar un producto atractivo en el entorno sectorial que se encuentra conformado por los competidores, proveedores y clientes, como camino que guía a la empresa a establecer las acciones a realizar para cumplir con metas y objetivos definidas en la planificación estratégica

Planificación Estratégica

Según Galindo (2008), se la define como un proceso racional y sistémico de prever, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.

Según Serna (2014) consiste en seleccionar metas organizacionales, plantear políticas y estrategias para alcanzar objetivos.

Se concluye que la planificación estratégica es un mapa de acción que ayuda a las empresas y organización a la consecución de sus objetivos mediante planes y lineamientos ajustables a la dinámica del mercado, con un sello distintivo de calidad.

Calidad

Existen diversos conceptos de calidad, que se resume en la siguiente tabla:

Tabla 1. Conceptos de Calidad

AUTOR	DEFINICION	ENFOQUE
Philip Crosby	Cumplimiento de requerimiento	Cero defectos Estandarización de procesos
Deming	Conformidad con los productos y procesos ofertados	Enfoque estadístico Optimización de recursos Mejoramiento continuo Implantar la formación
Juran M G.	Aptitud para el uso	Reducir costos Las especificaciones del producto son las necesidades de los clientes.
Zeithmal y Berri	Satisfacción de las expectativas de los clientes	Importancia en la calidad de servicio
Asociación Americana para el Control de la Calidad	Conjunto de características de un producto o servicios para satisfacer las necesidades del cliente	Calidad orientada a la cadena de valor de la empresa Mejora continua

Fuente: Iñaki& Merino, (2005)

De lo anteriormente expuesto, se concluye que la calidad en una empresa busca crear un producto o servicio con características adecuadas y únicas que sean del agrado y satisfacción total de los clientes, a través de un riguroso control en su cadena de valor y el mejoramiento continuo en sus actividades diarias, del mismo modo es necesario conocer como la calidad es relevante en la gestión de una empresa, a través de un sistema de calidad.

Sistema de calidad

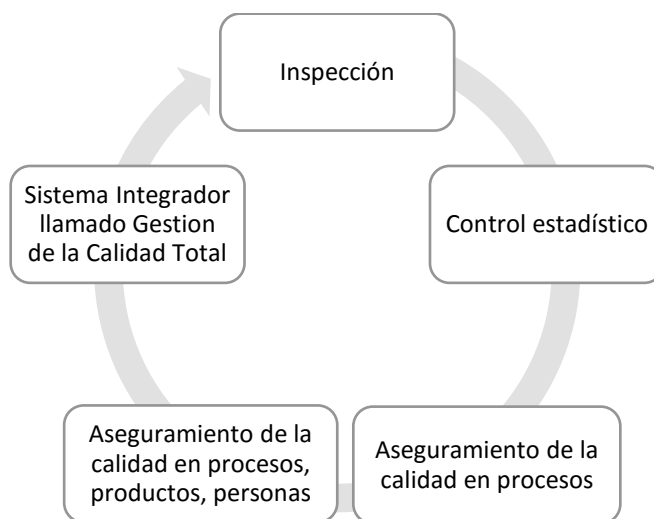
Según los autores Casedus, Saizarbوريا & Díaz (2010) un sistema de calidad se refiere a todos los procesos, políticas y herramientas que buscan alcanzar los objetivos relacionados con la calidad de una manera eficiente y eficaz.

Los autores, Atehortua, Bustamante, & Valencia, (2008), manifiestan que el sistema de calidad comprende la dirección y control de la organización en relación al cumplimiento de los requisitos de conformidad del producto o servicio y en la satisfacción del cliente o usuario.

Por lo expuesto se deduce que un sistema de gestión de calidad es un conjunto de procesos que buscan generar productos o servicios de calidad y clientes satisfechos.

El término calidad ha evolucionado en el tiempo y en el espacio, se hace necesario examinar brevemente su evolución hasta el momento actual, así:

Figura 2. Evolución del sistema de calidad



Fuente: Iñaki&Merino, (2005)

Como se puede apreciar, la calidad, en sus inicios hace énfasis en la inspección y ensayos para comprobar que las materias primas utilizadas en los procesos de producción cumple con los requisitos establecidos previamente, posteriormente se aplican técnicas de control estadístico de muestreo para verificar y controlar productos terminados lo cual significaba un gran costo para la empresas.

A partir de este preámbulo, el sistema de calidad se deja de enfocar únicamente en los productos defectuosos y se centra en el aseguramiento de la calidad dotando de adecuados controles a los procesos de producción y personas.

Finalmente aparece el sistema de gestión de calidad total que involucra a todos los departamentos, recursos y procesos de la empresa para ser liderada por la alta dirección.

Los elementos señalados como: la administración, la estrategia, la planificación estratégica, la calidad, entre otros deben ser desarrollados en un ambiente y cultura organizacional armonizada y alineada con la visión institucional, para lo cual se hace necesario hacer énfasis en el desarrollo organizacional.

Desarrollo Organizacional

Es un proceso basado en el desempeño del comportamiento humano, en donde las organizaciones buscan la excelencia, a través de la formación del talento humano, que a través de su gestión, ofrece calidad en sus productos y servicios, atención especializada y preferencial al cliente, y tiene una predisposición para adaptarse a los cambios del entorno, siendo más competitivo, razones suficientes para que la alta gerencia en su planificación, potencialice la cultura, el ambiente, la motivación entre otros.

Cultura organizacional

Según Guízar (2013), la cultura organizacional son las creencias básicas que comparte la organización. Es intangible e informal, que viene dado por una serie de factores como historial sistemas de control estructuras de poder estructuras de las organizaciones.

Por otra parte, Hernandez, Gallarzo, & Espinoza, (2011), manifiestan que la cultura organizacional se forma de los valores, creencias y comportamientos, que depende de varios factores como son: el estilo de dirección, los principios organizaciones, el empoderamiento de las personas en los distintos niveles, el sentido de pertenencia, la motivación del personal; por consiguiente se concluye que la cultura organizacional es el estudio de las normas valores y creencias que rigen el comportamiento de los miembros de una empresa, organización o institución.

Cuando las personas, las empresas, las organizaciones se encuentran encaminadas hacia un objetivo común, cuentas con un ambiente agradable, motivadas, se debe implementar estrategias que sume esfuerzos a través del trabajo en equipo, optimización de recurso, minimización de tiempos muertos y desperdicios, la cual puede ser posible mediante la asociatividad.

Asociatividad Empresarial

Según Herrera (2008), consiste en el grado de intervención y apoyo entre los participantes de una economía de ciertos sectores específicos para competir exitosamente.

De acuerdo a Pallares(2010), la asociatividad empresarial se refiere a la organización voluntaria y no remunerada de individuos o grupos que establecen un vínculo explícito, con el fin de conseguir un objetivo común.

De lo anteriormente expuesto se puede señalar que la asociatividad empresarial requiere del compromiso de todos y cada uno de sus integrantes, con independencia jurídica, administrativa, económica, para decidir voluntariamente trabajar de manera conjunta y cooperativa para llevar a cabo los objetivos planificados, mejoren su introducción, crecimiento, madurez y posicionamiento en el mercado cada vez más agresivo y competitivo para disminuir la incertidumbre mediante la suma de esfuerzos, fortalezas y competencias, e incrementar su participación en el mercado local.

Participación Local

Es un mecanismo que involucra a los miembros de una organización a contribuir con sus ideas, experiencias, opiniones para obtener información y llegar a un consenso en la toma de decisiones, sobre un objetivo en común, para lo cual es necesario impulsar el empoderamiento en los diversos actores participantes.

Empoderamiento

Según Prieto(2011), el empoderamiento es un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos auto dirigidos reemplazan la estructura piramidal por una estructura más horizontal y lograr su participación decidida y colaborativa en el camino hacia la excelencia y éxito empresarial.

El dúo dinámico de la participación y el empoderamiento trabajan decididamente para motivar la participación de los miembros de una organización para identificar sus habilidades y destrezas en la consecución de objetivos, gestión de recursos, control en los procesos, toma de decisiones; es decir, en la actuación diaria dentro de las actividades cotidianas

Otro elemento de similar importancia, que contribuye al desarrollo de un modelo de gestión es el análisis de la sustentabilidad organizacional.

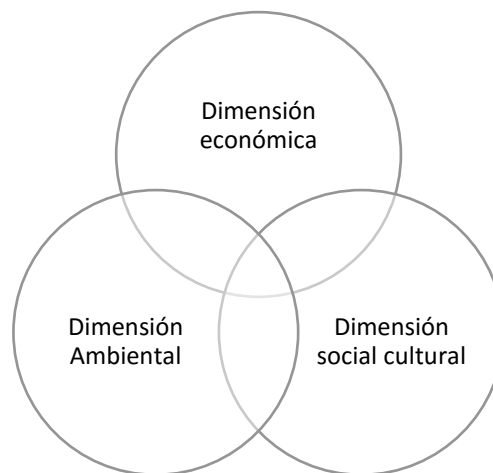
Sustentabilidad organizacional

Según los autores Wheelen & Hunger(2013), es la capacidad que tiene una empresa para usar sus recursos, capacidades y competencias en el desarrollo de una ventaja competitiva mediante

dos características de vital importancia: durabilidad e inimitabilidad.

La sustentabilidad organizacional está ligado a la responsabilidad social corporativa dirigida a satisfacer las necesidades de las generaciones presentes y futuras, mediante el análisis de tres dimensiones que son: gente, ambiente y rentabilidad, que según el autor Fernández(2013), forman un conjunto de elementos interrelacionados que buscan un fin común cuyo análisis se explica en la siguiente representación gráfica:

Figura 3. Dimensiones de la sostenibilidad



Fuente: Fernández(2013)

El ámbito económico se refiere a la rentabilidad y el efecto económico que ejerce una organización sobre la sociedad, en relación al valor añadido que entrega y a los costos totales que impone.

La dimensión social cultural permite apreciar las diferentes formas de organización vigentes, la participación común y el capital humano de una organización

El ámbito ambiental se refiere a evaluar el manejo y optimización de recursos naturales, a fin de que se conserven la integridad y diversidad biológica.

Finalmente tomando en cuenta todas las consideraciones expuestas, se presenta a continuación varios modelos que sirven de base como herramientas para proponer un modelo que se ajuste a las necesidades del sector objeto de estudio.

3.1.4 Modelo de Gestión de Calidad

El modelo de Gestión de calidad total llamado TQM, según Prieto (2011), es un sistema que busca la excelencia y satisfacción total del cliente tanto interno y externo mediante el mejoramiento continuo, y óptima eficiencia y productividad.

Según Camisón, Cruz , & Gonzalez(2007) el sistema de gestion de calidad total se define en el compromiso y liderazgo de la alta direccion, la planificacion y organziacion utilizando

herramientas , tecnicas , estrategias de gestion para que a traves de sus indicadores se pueda lograr los resultados tan anhelados.

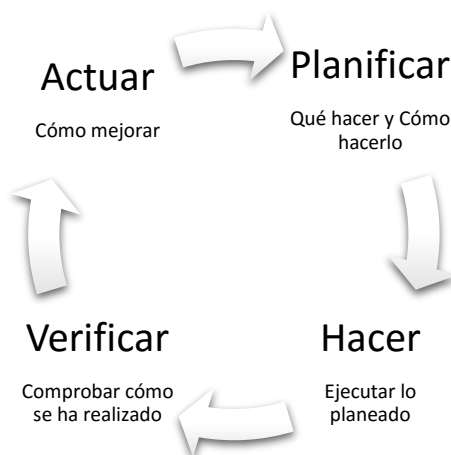
Un sistema de gestión de calidad según los pensamientos de Wheelen & Hunger (2013), permiten el mejoramiento continuo, orientados a lograr la total satisfacción del cliente.

De la misma manera se menciona que existen varios modelos de gestión de calidad total que se han desarrollado en el tiempo, y que contribuye al desarrollo y crecimiento empresarial, entre los más representativos se encuentran:

- **Ciclo de Mejora de Calidad**

De acuerdo a De Domingo(2012), su objetivo es proporcionar calidad en productos y servicios en forma sistemática, su enfoque es cero defectos mediante cuatro criterios: Planificar, Ejecutar, Comprobar y Actuar, como lo expresa la figura:

Figura 4. Modelo de ciclo de mejora de calidad



Fuente: Domingo (2012)

Estos pasos se deben desarrollar de forma continua y sistemática, para garantizar productos y servicios con cero defectos, sin fallas haciendo alusión a la filosofía de eficiencia, eficacia y efectividad.

Por otra parte se hace mención a otro modelo de gestión de calidad

- **Modelo de Excelencia EFQM (1988)**

Este modelo fue creado por la Fundación Europea de la Gestión de Calidad en 1988, y busca mejorar la satisfacción de clientes internos y externos, mediante la evaluación y auditoría del sistema de calidad, se basa en el enfoque de relaciones basadas en la confianza y trabajo en equipo, como se visualiza en el grafico 5

Figura 5. Modelo de excelencia EFQM



Fuente: Prieto (2011)

Este modelo hace énfasis en criterios tales como: liderazgo, políticas y estrategias, personas, alianzas y recursos, procesos, resultados y responsabilidad social, para optimizar recursos y reducir costos mediante la filosofía del mejoramiento continuo con el fin de satisfacer plenamente las necesidades del cliente consumidor.

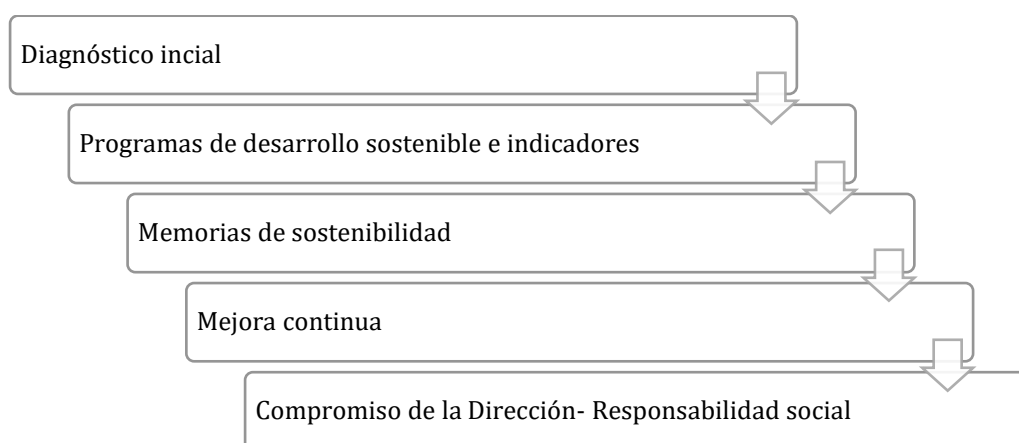
Además se caracteriza por ser un modelo de gestión de prevención que busca ofertar un producto o servicio del máximo agrado del consumidor, de igual modo pretende busca adaptarse a las necesidades cambiante de los clientes y para ello utiliza varios métodos como son los círculos de calidad o equipos de mejoramiento con el fin de identificar los problemas y encontrar la solución.

3.1.5 Modelo de sostenibilidad

Este modelo de gestión es un proceso completo e integral basado en el compromiso y la responsabilidad que cada actor como parte del proyecto contribuye para el logro de objetivos tanto en el ámbito socio económico, político, cultural, ambiental para mejorar su calidad de vida y de los demás.

Este modelo contiene elementos que se rescatan del autor Valls(2007), los mismos que se mencionan a continuación:

Figura 6. Modelo de Sostenibilidad



Fuente: elaboración propia

Como se puede ver, el primer paso es realizar el diagnóstico inicial, para identificar la situación actual en donde se desenvuelve las actividades de la organización.

Posteriormente se realiza el programa de desarrollo sostenible con sus respectivos indicadores, que permitan identificar procesos sostenibles de calidad.

A continuación se elabora la memoria de sostenibilidad, en base a la información arrojada por el resultado de los indicadores para evaluar el nivel de desempeño económico, ambiental y social que ha tenido la empresa conforme a sus objetivos y metas. Estos resultados se compartirán con los grupos de interés, para posteriormente realizar el proceso de mejora continua para a la organización en la búsqueda de soluciones a los problemas a través del uso del ciclo planear hacer, comprobar y actuar.

Finalmente se requiere del compromiso, las obligaciones, responsabilidades de la alta dirección para conducir a través de este modelo a la empresa u organización hacia el éxito, con responsabilidad social, que integre el respeto, los valores éticos y morales de las personas.

Una vez que se ha conocido e identificados diferentes modelos de gestión tales como de calidad y sostenibilidad, a continuación se realiza el análisis de los distintos modelos estratégico que sirven de base para la posible propuesta de solución en este proyecto investigativo.

Modelo de Gestión Estratégica

El diseño de estrategias es sumamente importante en una organización que busca mejorar su desempeño competitivo en el mercado así como también sus ganancias y crecimiento, por lo tanto se detallan, algunos ejemplos de modelos que se pueden aplicar:

1. Modelo de Gestión Wheelen & Hunger (2013)

El modelo propuesto es un proceso racional y prescriptivo que busca responder a tres

interrogantes:

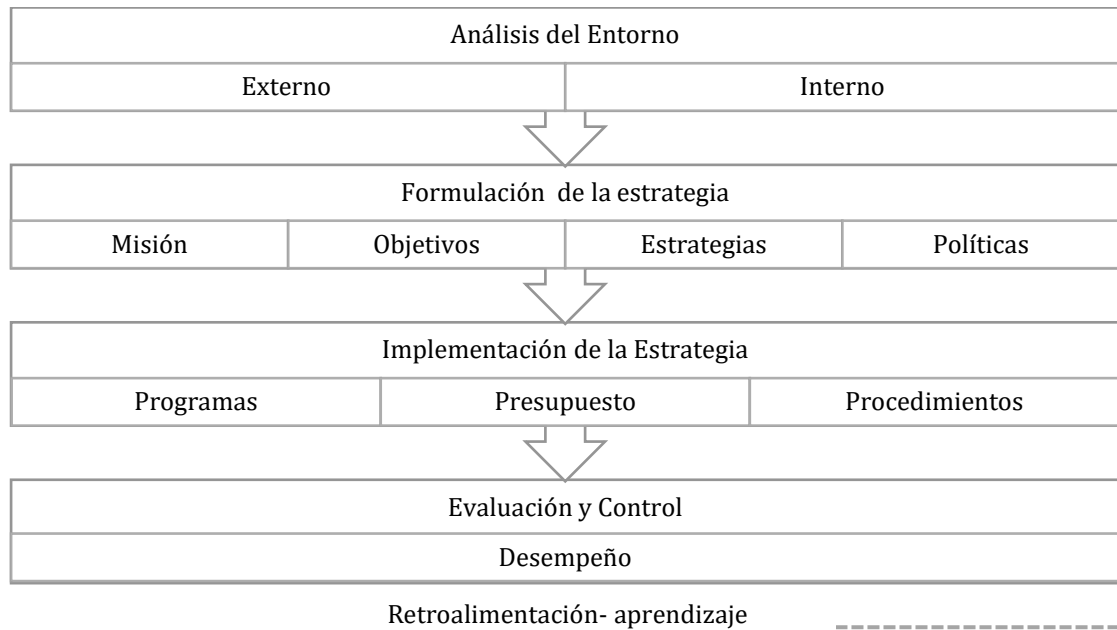
¿Dónde está la empresa?

¿Hacia dónde quiere ir?

¿Cómo llegara ahí?

Está compuesto por cuatro elementos básicos, que están ligados a una retroalimentación posterior que se detallan a continuación:

Figura 7. Modelo de Gestión Estratégica



Fuente: elaboración propia

Inicialmente se realiza un análisis del entorno en la empresa para identificar sus fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades.

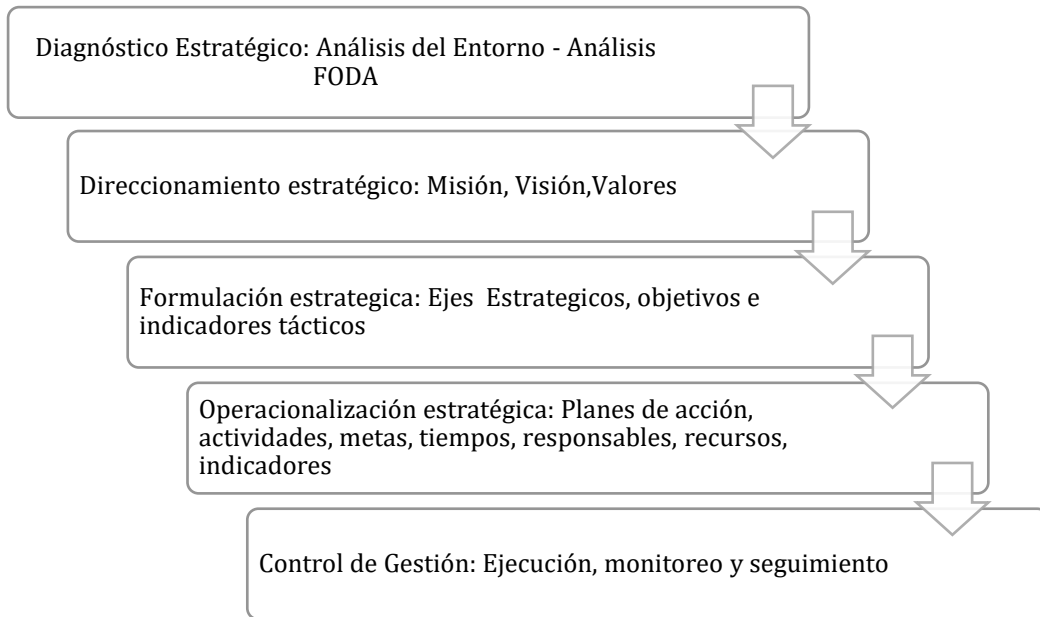
Por otra parte, concluido el análisis del diagnóstico, se procede a la formulación estratégica, que está compuesta por la misión, visión, valores objetivos estrategias y políticas de una empresa, para seleccionar los proyectos estratégicos que formaran parte del plan estratégico corporativo.

La implementación de la estrategia, se la define como el conjunto de actividades para llevar la ejecución la formulación de la estrategia; en esta etapa se debe definir como cada persona, unidad de responsable va a realizar para alcanzar los resultados obtenidos, según Wheelen & Hunger (2013). Finalmente la evaluación consiste en la verificación de los resultados obtenidos versus los resultados esperados.

2. Modelo de Gerencia Estratégica Serna(2014)

El modelo presenta de cuatro componentes básicos como son el direccionamiento estratégico que parte de una análisis situacional, la formulación estratégica en donde se establecen la parte táctica perteneciente al desarrollo de estrategias, la parte operativa en donde se traduce la estrategia en acción y finalmente el control estratégico para medir los resultados estratégicos

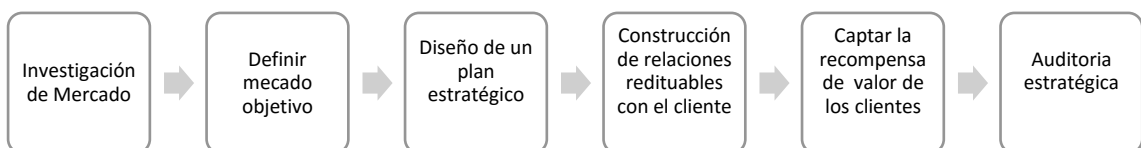
Figura 8. Modelo de Gerencia Estratégica Serna(2014)



Fuente: elaboración propia

Modelo de Gestión Estratégico basado a la Relación de Clientes Kotler& Armstrong (2007)

Figura 9. Modelo de Gestión Kotler & Armstrong (2007)



Fuente: Kotler& Armstrong (2007)

Este modelo propone un sistema integrador que se basa en construir relaciones duraderas con el cliente a través de la creación de la propuesta de valor, es decir el desarrollo de un conjunto de beneficios y valores que promete la empresa para satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores a cambio de una retribución económica traducida en volumen de ventas, participación de mercado y ganancias para la organización.

El proceso inicia con un estudio enfocado a entender el mercado y descubrir cuáles son los

reales y potenciales deseos de los clientes que servirá como base para que la empresa proponga la mejor oferta de valor para sus consumidores

En el segundo paso se debe definir a quien se atenderá, este proceso se lo realiza mediante un análisis de segmentación de mercado para elegir cual será el mercado meta a servir.

Seguidamente se debe decidir la forma de cómo satisfacer al mercado meta, es decir como la empresa se posicionara y se diferenciara en el mercado.

Posteriormente se debe elaborar las estrategias que permitan su crecimiento a largo plazo y su supervivencia la cual está bajo el mando de un plan estratégico

El plan estratégico está conformado por la definición de la misión, el establecimiento de objetivos y metas, el diseño de una cartera de negocios y la elaboración de planes funcionales

La cartera de negocios se refiere al conjunto de servicios y productos que forman parte de la empresa, la cual refleja sus oportunidades y fortalezas. Según sus autores el éxito de la cartera del negocio depende de las mejores estrategias que tome la empresa en cuanto a la penetración en el mercado, desarrollo del producto y diversificación

Los planes funcionales son la guía de que indican como se ejecuta la estrategia e involucra a todas las unidades estratégicas de la empresa.

La construcción de las relaciones redituables con los clientes es el resultado de la forma como la empresa entrega valor a los consumidores meta, mediante la toma de decisiones sobre el producto precio distribución y plaza.

Finalmente es necesario medir y analizar los rendimientos que se obtienes a través de una auditoria en donde se utilizan índices financieros, de ventas, de calidad, etc.

De lo anteriormente expuesto se concluye que existen tantos modelos como autores quienes aportan al desarrollo de la gestión empresarial, sin embargo se pone a consideración las semejanzas y diferencias entre los modelos de gestión estratégicos para adentrarnos en el análisis del trabajo de investigación:

Tabla 2. Semejanzas y diferencias de los modelos de gestión estratégicos

Modelo de Gestión Estratégico	Semejanzas	Diferencias
Wheelen & Hunger, (2013).	Inician con un diagnóstico situacional.	En el desarrollo estratégico únicamente declara a la misión como su componente
Serna (2014)	Los modelos establecen tres etapas en común: formulación, implementación y control estratégico.	El nivel estratégico los separa en dos componentes: direccionamiento y formulación
Kotler & Armstrong (2007)	Establecen, objetivos, planes, actividades, indicadores por cada estrategia definida. Establecen una fase de retroalimentación	Se enfoca en el cliente y la forma de como satisfacerlo. Se adentra más al proceso de comercialización y marketing de productos o servicios

Fuente: Elaboración propia

Todos los modelos estratégicos se apoyan en herramientas que permitan su correcto diseño y aplicación, entre ellas se puede mencionar al análisis PESTEL que es una técnica que permite analizar el macro ambiente de la industria, describiendo los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan el ambiente competitivo donde se desarrolla la actividad económica productiva de la empresa, entre los cuales se pueden mencionar a los siguientes:

Tabla 3. Descripción de los Factores Externos

Factor	Descripción
Político	Normatividad Estabilidad gubernamental Regulación de la competencia Tratados comerciales
Económico	Tasa de interés PIB Tasa de crecimiento económico Nivel de empleo Tasa de inflación
Social	Tasa de crecimiento Distribución de edades Estilos de vida Nivel de educación Atención médica
Tecnológico	Inversión en investigación y desarrollo Nuevos productos e invenciones Disponibilidad de internet y programas informáticos Infraestructura en telecomunicaciones
Ecológico	Leyes de protección medio ambiental Cambio climático Calentamiento global Uso del agua
Legal	Leyes fiscales, tributarias, laborales Leyes de salud Leyes sobre la propiedad intelectual

Fuente: Wheelen & Hunger, (2013)

Por otra parte es necesario obtener información sobre la variable que se desea potenciar, en este caso el sector turístico comunitario rural para generar una base de información para diseñar el modelo de gestión adecuado.

3.1.7 Turismo

Según la OMT- Organización Mundial de Turismo, (2014), se considera al turismo como las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias a lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo menor a un año con fines de ocio, negocios u otros

motivos.

En otras palabras el turismo consiste en viajar o recorrer un país o lugar y se enfoca a lo que hace el turista durante su estadía.

3.1.8 Turista

Es la persona que se desplaza entre dos lugares geográficos distintos por cualquier motivo y duración.

Según los autores Rodríguez&Martínez, (2009) el turista hoy en día es autónomo, activo y diferenciado, es decir busca experimentar nuevas sensaciones.

3.1.9 Turismo sostenible

Según la Organización Mundial de Turismo (2005), el turismo sostenible es “concebido como aquel que conduce a la gestión de todos los recursos de tal forma que permita satisfacer todas las necesidades económicas, sociales y estéticas, manteniendo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que apoyan la vida”.

Por lo tanto todo tipo de turismo debe perseguir ser responsable tanto ambientalmente como socialmente al perseguir maximizar sus beneficios económicos, en especial cuando existe una interacción directa con los miembros de la comunidad y su habitat natural.

3.1.10 Turismo comunitario

El autor Maldonado(2007), define al turismo comunitario como toda forma de organización empresarial, sustentada en la propiedad y autogestión de los recursos patrimoniales comunitarios, con proactivos solidarias en el trabajo y redistribución de riqueza a cambio de la prestación de servicios turísticos.

La FEPTCE (2007), manifiesta que el turismo comunitario, es una actividad realizada por la visión de las propias comunidades, donde sus miembros participan activamente, garantizando el manejo adecuado de los recursos naturales, la valorización de sus patrimonios, derechos culturales y territoriales de los pueblos y nacionalidades, además permitiendo la redistribución equitativa de los beneficios generados.

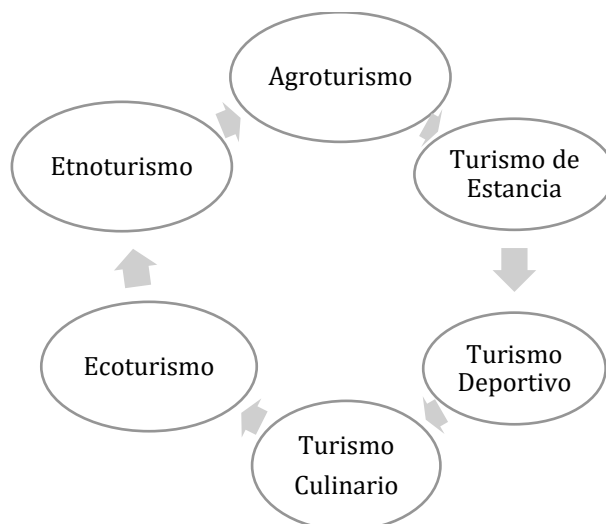
Por lo cual el turismo comunitario busca ser un modelo integrado de desarrollo turístico basado en la participación directa de las comunidades, mediante el empoderamiento de funciones y responsabilidades en la toma de decisiones, con el fin de generar ingresos económicos complementarios a los que mantiene actualmente la comunidad, tomando en cuenta el manejo sostenible de los recursos naturales que posee, para lo cual necesitan ofertar un servicio turístico de calidad económicamente rentable y competitivo en el mercado.

Los objetivos que persigue el turismo comunitario se pueden englobar en los siguientes enunciados:

- Preservar la identidad étnica, valores, costumbres ancestrales, formas organizativas de la comunidad.
- Promover un desarrollo sustentable para las comunidades
- Integración y participación total de la comunidad
- Reducir la pobreza como una actividad complementaria
- Brindar un servicio turístico exclusivo e integrador para el turista

A continuación se presentan las distintas modalidades que se pueden desarrollar bajo el turismo comunitario

Figura 10. Modalidades de Turismo Comunitario



Fuente: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA (2014)

- El agroturismo se refiere al turismo basado en visitas de procesos de producción agrícola
- El turismo de estancias se relaciona con visitas a parques, estilos de viviendas e infraestructura local.
- En el turismo de deportes se incluyen actividades de aventura, adrenalina extrema, pesca, caza, entre otros.
- El turismo culinario es una ruta gastronómica es decir el tipo de comida que se consume en cada localidad.
- El ecoturismo interactúa con la sustentabilidad y preservación del medio ambiente.
- Finalmente el etnoturismo se refiere los valores y costumbres ancestrales que el lugar oferta.

3.1.11 Turismo comunitario rural

Según la Fundación CODESPA (2011), el turismo comunitario rural se define como aquella actividad que se realiza fuera de la zona urbanística, en donde las comunidades pertenecientes al medio rural son las protagonistas en la gestión turística.

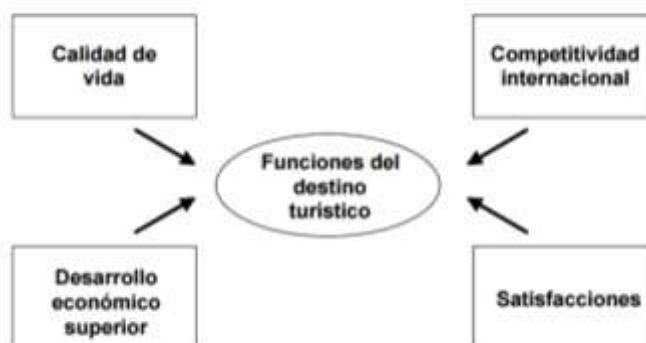
El turismo comunitario rural es una herramienta que busca el desarrollo socio económico del sector en base a la participación local de las comunidades mediante la optimización de sus recursos naturales y culturales en pos de brindar una experiencia de valor para el turista.

3.1.12 Destino Turístico

Según el autor Valls (2007), el destino turístico se refiere al espacio geográfico determinado, con rasgos propios de clima, raíces, infraestructuras y servicios, que es visitada por un turista.

El destino turístico busca desarrollar productos estructurados conforme a sus atractivos disponibles mediante un armonioso plan de comercialización. Sus funciones básicas se describen en el siguiente gráfico:

Figura 11. Funciones básicas del Destino Turístico



Fuente: Valls (2007)

Al mismo tiempo busca mejorar las condiciones socio económicas de los habitantes donde se encuentra el atractivo turístico y ofertar a sus visitantes un lugar donde puedan compartir, desarrollar actividades, donde exista intercambio cultural, etc., y convertirlo en una experiencia única que se preserve con el tiempo y a cambio recibir réditos económicos.

3.2. Estado de arte

El turismo comunitario rural se concibe como un medio de desarrollo sustentable en las comunidades, mediante el aprovechamiento responsable y sostenible de sus recursos naturales, culturales y humanos.

El turismo ha experimentado un notable crecimiento, llegando a ser uno de los sectores con

mayor evolución económica y social, actualmente es considerado como un sector estratégico para el desarrollo de los países y constituye un rubro de generación de divisas más significativas en el mundo, según datos de (OIT-REDTURS, 2007)

Según la organización mundial del Turismo (2012), las tendencias actuales del turismo internacional muestran un creciente interés por experimentar vivencias únicas, de ir más allá de lo convencional, por lo que el Turismo Comunitario Rural goza de ciertas ventajas competitivas por su diferenciación con el turismo tradicional o comúnmente llamado “turismo de masas”.

A nivel internacional, Europa cuenta con la Federación Europea de Turismo Rural llamado Euro Gites-que está enfocada al turismo de estancia y gastronómico, con alojamientos en zonas rurales y una amplia variedad alimentaria; Francia y España se perfilan como los líderes bajo esta modalidad, al tener reconocida su trayectoria especialmente en vinos y quesos y al combinar al turismo con actividades agropecuarias y venta de productos autóctonos.

El turismo comunitario en América Latina es un fenómeno que tiene vigencia en las dos últimas décadas y surge como respuesta a los cambios económicos, sociales y políticos en el mercado, que valoran la identidad cultural y fomentan intercambios vivenciales, permitiendo al visitante disfrutar de experiencias originales que combinan atractivos culturales y ecológicos, sin embargo se presentan algunas debilidades como no tener claro un modelo de gestión que les permita manejar íntegramente el proceso productivo del servicio turístico, según Munch (2008).

Existen varios estudios investigaciones y proyectos sobre el tema, en donde Perú, Bolivia y Ecuador son los países que se convierten en los principales actores vivenciales pioneros en esta grata actividad.

Entre ellos se puede nombrar como ejemplo al estudio realizado por Fundación CODESPA (2001), con su producto denominado “*Desarrollo Competitivo Rural en los Andes*”, cuyo objetivo fue el aprovechamiento de los recursos naturales, étnicos culturales, productivos que existen en las distintas comunidades con el fin de generar ingresos y mejorar la calidad de vida de sus habitantes a través de acciones de emprendimiento asociativo obteniendo un servicio atractivamente turístico en equilibrio con la oferta y la demanda existente. El producto turístico implementado en el Ecuador se ubicó en la provincia de Chimborazo y se centró en el desarrollo de las siguientes actividades: Excursiones al Chimborazo, Viaje en Tren a la Nariz del Diablo, y Gastronomía típica del sector. En Bolivia la actividad se difundió a través del recorrido del Lago Titicaca, el Laberinto Chinkana y en base a la flora y vegetación acuática. En el Perú el atractivo principal se halló en las ruinas de Machu Picchu y el Valle Sagrado de los Incas. También cabe destacar que esta región se encuentra organizada a través de la Red de turismo comunitario REDTURS, que es una organización de comunidades, instituciones de apoyo y recursos humanos que buscan estribar los procesos de formación y fortalecimiento de las redes de turismo

comunitario, afianzando la cohesión social.

A nivel local el Ecuador es un país precursor en esta nueva modalidad, que en sus inicios tomo el nombre de ecoturismo y posteriormente en el año 2000 adquiere forma jurídica en la Ley de turismo y en donde se reconoce a la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador, como una organización articuladora de toda iniciativa de turismo comunitario en el país. En el Ecuador existen 98 proyectos de turismo comunitario que son gestados y administrados en su mayoría por comunidades indígenas – campesinas. Los pueblos indígenas a nivel mundial representan el 5% de la población y en el Ecuador el 28%, poseen el 80% de la diversidad cultural del país de origen y de acuerdo con la región en donde viven poseen una alta diversidad biológica. Muchos de ellos son administrados por comunidades indígenas en el Ecuador y son exitosos, entre ellos: Ricancie, administrado por miembros de una red de nueve comunidades de la nacionalidad Kichua del Alto Napo; Napo Wildlife Center dirigido por la comunidad Kichua de Anangu; Kapawi por miembros de la nacionalidad Achuar, según datos obtenidos de FEPTCE (2007).

Actualmente el Ministerio de Turismo emprende el proyecto: “Consolida, Turismo Comunitario”, que pretende mejorar el producto turístico comunitario mediante el apoyo directo a las comunidades que desarrollan actividades turísticas, mediante capacitación, crédito para implementación de estándares de calidad y promoción en el marco de las acciones de marketing.

En relación al ámbito local, Tungurahua se caracteriza por una gran concentración y abundancia de condiciones geográficas y paisajísticas, el turismo comunitario rural es notable en los cantones de Baños y Pelileo en donde básicamente se realizan actividades de aventura y tradición, pero al resto de la Provincia le falta difusión sobre sus atractivos turísticos en las distintas comunidades.

Tomando en cuenta todas estas experiencias y referencias es necesario impulsar el Turismo Comunitario Rural en el Cantón de Ambato, específicamente en la parroquia Pilahuín, mediante el Desarrollo de un Modelo de Gestión que permita potenciar el turismo de la Comunidad Rural, aprovechando el entorno natural como las aguas termales que posee, histórico y cultural de la comunidad, mediante un direccionamiento estratégico que le permita impulsar el fortalecimiento empresarial asociativo, generando productos y servicios turísticos competitivos con el fin de mantener un desarrollo sostenible generadora de ingresos y empleos y coadyuvadora de un mejoramiento en estilo de vida actual.

Capítulo 4

Metodología

La metodología de investigación permite buscar información clara y precisa de los actores y beneficiarios que participan en el presente estudio, para lo cual se analiza los métodos utilizados:

4.1. Método Aplicado

Se establecen dos métodos bases para la realización del presente trabajo:

4.1.1 Documental

A través de la literatura consultada se detalla la situación actual de turismo en la provincia de Tungurahua para obtener un panorama de los lineamientos generales del entorno donde se desarrolla la gestión turística de la parroquia

4.1.2 Descriptivo

Al especificar las condiciones actuales en las que se desarrolla las actividades turísticas, las iniciativas existentes, la presencia de servicio, las limitantes que no han permitido potenciar esta actividad, las expectativas de los turistas, entre otros aspectos.

Para identificar la situación turística comunitaria rural de una manera más amplia y profunda la metodología se basa en un enfoque mixto, Hernández (2010), los datos cualitativos sirven para evaluar las experiencias turísticas existentes, describirlos actores participantes, las limitantes que no han permitido el auge de esta actividad, así como también obtener información para determinar aquellas variables de éxito para potenciar este sector, por otra parte con el fin evaluar la información recolectadas e utiliza una perspectiva cuantitativa a través de un análisis estadístico y objetivo para una mayor comprensión.

Se manejan técnicas de información primaria como son:

- a) Observación para apreciar los entornos naturales, expresiones culturales, actividades económicas y productivas del sector
- b) Entrevistas con actores involucrados para entender su grado de participación, su posición frente al turismo
- c) Encuestas para identificarlo que percibe el turista acerca de esta modalidad y detectar sus

necesidades y expectativas al respecto y fuentes secundarias como información bibliográfica especializadas, y documentos de internet sobre el tema objeto de estudio.

Para una mejor interpretación se realiza un diagnóstico que permita identificar la situación actual del sector turístico comunitario rural de Pilahuín.

4.2. Diagnóstico

Permite identificar la situación actual turística y potencial de la parroquia y obtener una visión general de la comunidad en estudio, basado en dos modalidades

a) Análisis documental que comprende los lineamientos generales del turismo provincial y cantonal,

b) Trabajo de campo, para conocerlas diferentes perspectivas de los actores involucrados en el desarrollo de la actividad turística de Pilahuín.

a) Análisis documental

Caracterización del Turismo en Tungurahua

A pesar de ser una de las provincias más pequeñas en extensión territorial es una de las más ricas en culturas, tradiciones y biodiversidad. Se caracteriza por poseer hermosos paisajes, una gastronomía singular y posee una Excelente infraestructura vial, también es considerada tierra de artesanos y productores que forman parte del eje turístico provincial a lo largo de sus nueve cantones.

El consejo Provincial de Tungurahua dentro de su plan operativo anual en lo que respecta al turismo, considera como objetivo primordial el incrementar el volumen de ingresos de los visitantes hacia la provincia y su nivel de gastos, mediante cuatro líneas de acción que son:

- 1) Desarrollo del producto turístico
- 2) Marketing y promoción turística,
- 3) Formación y capacitación turística,
- 4) Planificación y coordinación turística.

Adicionalmente es importante destacar que este plan incentiva el turismo comunitario rural, para lo cual brinda capacitación técnica en lo referente a la elaboración de la propuesta turística y mantiene convenios con el Consejo Nacional de Gobiernos Parroquiales del Ecuador y la unidad de Movimientos Indígenas-Campesinas de Tungurahua.

Caracterización del Turismo en el Cantón Ambato

El cantón de Ambato se caracteriza por su historia, cultura y gastronomía, llamada tierra de las flores y las frutas por su destacada actividad agrícola.

Se encuentra organizado por rutas turísticas como son: ruta del cuero, cultura, compras y ecológica. La ruta ecológica enfatiza la observación y el contacto con la naturaleza, cuyo recorrido inicia en la vía Flores, y como atractivos presenta a los sectores de Pasa, Kunuyacu, Reserva faunística de Chimborazo, Pilahuín y Santa Rosa, en las que se pueden encontrar más de agua caliente, flora fauna, lagunas, paramos y se pueden realizar actividades de recreación, alimentación y salud.

Tomándose en cuenta estos antecedentes es importante destacar la importancia del turismo comunitario rural como estrategia de desarrollo socio económico en Tungurahua y la promueven actividades turísticas que tengan contacto con la naturaleza.

Adicionalmente se menciona que según SENPLADES, (2012) el turismo en Ecuador forma parte de los sectores priorizados de la matriz productiva y dentro de uno de sus ejes se impulsa la exportación de productos provenientes de actores nuevos particularmente de la economía popular y solidaria, concepto que encaja perfectamente con el turismo comunitario rural que busca el beneficio mancomunado, ofertando un producto turístico con experiencias únicas y considerándose que es la tercera fuente de ingresos no petroleros en el país de acuerdo (Ministerio de Turismo de Ecuador, 2015).

Hay que mencionar que toda actividad turística en el país está regulada bajo el Reglamento general a la Ley de Turismo, marco legal en donde se consagra la iniciativa y participación comunitaria dentro de las principales actividades turísticas, y para cual existe también el Reglamento para los centros turísticos comunitarios.

Actualmente el Ministerio de Turismo de Ecuador promueve la campaña *"All you Need is Ecuador"* (Ministerio de Turismo de Ecuador, 2014) con el fin de potenciar al país a nivel internacional en donde se invita al turista a descubrir el encanto de la biodiversidad que tiene nuestro país.

b) Trabajo de Campo

Con el objeto de profundizar la condición actual de la gestión turística comunitaria desde distintas ópticas se realiza una entrevista a los representantes de los actores involucrados tales como: la comunidad e instituciones públicas y privadas relacionado con el turismo, así como también se aplica una encuesta a los potenciales turistas, para lo cual es necesario identificar el universo de estudio

4.3. Universo de Estudio

Para recabar información sobre la experiencia turística comunitaria rural del sector, se realiza la entrevista a seis representantes como actores participantes, entre ellos tres habitantes de la

comunidad y tres expertos en turismo y administración estratégica.

Tomándose en cuenta lo señalado por Proaño Diego (2013), se realiza la aplicación de encuestas en base a la siguiente información:

La población económicamente activa es de 117.318 personas durante el 2013, según el fascículo provincial de Tungurahua “Resultados de censo 2010”, la tasa de crecimiento poblacional al año es del 1,5%, por lo tanto la población económicamente proyectada al año 2015 es de 120.863 personas.

Se utiliza como valor de medición la PEA (población económicamente activa) proyectada al 2015 en el cantón Ambato, en edades comprendidas entre 25 y 50 años que corresponde al 65% de la totalidad del PEA, lo que constituye 78.562 personas como universo poblacional

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

n= Tamaño de la muestra

Z= 1,96 que corresponde a un nivel de confiabilidad del ,95

P= Probabilidad de ocurrencia 50%

Q= Probabilidad de no ocurrencia 50%

N= Población

e = Error de estimación

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 78562}{1.96^2 * 0.5 * 0.5 + 78562 * 0.07^2} = 196$$

Por lo tanto la encuesta se realiza a 196 personas de acuerdo al resultado obtenido

4.3.1 Análisis de los resultados

A continuación se expresan los resultados obtenidos en el trabajo de campo:

Tabla 4. Entrevista a los representantes de la comunidad de Pilahuín para determinar su posición competitiva con respecto a la gestión turística

Nombre del entrevistado	Tránsito Pilamunga	Vilma Aldaz	Patricio Villacís
Cargo	Facilitador de Infocentro GAD Parroquial Pilahuín	Representante GAD Parroquial Pilahuín	Presidente Comunidad 10 de octubre

Principales labores	Información sobre la parroquia en diversos temas	Tesorería y labores administrativas	Labores operativas y administrativas
Preguntas	Respuestas		
¿Qué proyectos e iniciativas turísticas comunitarias rurales se desarrollan actualmente?	Como actividad turística comunitaria rural solo la Aso. 10 de Octubre, con el servicio de aguas termales	La comunidad de Cunugyacu, y la asociación 10 de octubre	La asociación 10 de octubre y en Llangugua.
¿Cómo considera la gestión turística de la parroquia?	Falta promoción, el turista llega por referencias pero aquí no hay un centro de información ni guías que le expliquen todas las bondades del sector	Insuficiente, en la página web del Gobierno Parroquial existe de manera general los atractivos turísticos con los que cuenta la parroquia de Pilahuín, en el plan de desarrollo anual se toma en cuenta al turismo como estrategia de mejoramiento, pero actualmente no existen los recursos necesarios para operacionalizar este sector	A nivel parroquial no existe un plan estratégico de turismo cada sector realiza su gestión en base a sus conocimientos y recursos. No hay coordinación con el GAD Parroquial.

<p>¿Qué limitaciones tiene la parroquia para realizar su gestión turística?</p>	<p>Falta de infraestructura en varios sectores donde existen atractivos naturales por ejemplo es imposible llegar a Lagunas de Pucará Grande, Reserva de Michawaska, al no existir vías de acceso y peor aún servicio básico</p>	<p>Bajo nivel de educación de los habitantes para tratar a los turistas No se tiene la suficiente capacitación en temas turísticos Débil promoción de los atractivos turísticos de la parroquia Escaso presupuesto Falta de apoyo</p>	<p>Falta de apoyo por parte de la junta parroquial Infraestructura actual, necesita ser mejorada para brindar un mejor servicio. Desacuerdos entre los miembros en la toma de sesiones. No existe facilidad de crédito por ser asociación</p>
<p>¿Qué aspectos positivos considera que tiene la parroquia en el desarrollo de su gestión turística?</p>	<p>Ser conocidos por nuestra identidad cultural.</p>	<p>Generación de ingresos complementarios.</p>	<p>Es una fuente de ingresos adicionales que beneficia a los miembros de la Asociación. Ser reconocidos como un centro turístico que oferta un servicio de termalismo de salud por los múltiples beneficios que otorgan las aguas minerales del sector.</p>
<p>¿Cuenta con algún tipo de apoyo institucional privado o gubernamental? ¿Cuál?</p>	<p>Actualmente no</p>	<p>Si por parte del GADMA y Consejo Provincial</p>	<p>Si, el Gobierno Parroquial de Tungurahua brinda capacitaciones con respecto a temas de servicio al cliente.</p>

Cuentan con un modelo de gestión para potencializar el turismo en Pilahuín	No existe	No, sin embargo dentro del plan de desarrollo estratégico anual se toma en cuenta al turismo como estrategia, pero no se ha desarrollado ningún modelo de gestión por falta de recursos	Desconozco dicha información
¿Considera que un modelo de gestión estratégica es importante para potencializar el turismo comunitario rural del sector?, porque	Si para que sirva como guía para mejorar nuestra gestión turística	Si es un objetivo para el GAD Parroquial que a través de actividades turísticas, se desarrollen productos sustentables que aporten a mejorar la calidad de vida de sus habitantes	Si para que la asociación mejore sus servicios y tenga más visitas que sean con un margen superior de rentabilidad,
Estaría dispuesto en participar en capacitación de formación turística o de contratar especialistas que le ayude en este proceso	Si, para poder difundir dicha información en el Infocentro	La mayoría de población considero que tendría la predisposición para hacerlo sin embargo siempre hay resistencia de alguno grupos o personas que no están dispuestos a colaborar por desconocimiento o por convicción	Todo lo que ayude a mejorar nuestro servicio es una oportunidad que hay que aprovechar

Fuente: Elaboración propia

En aras de profundizar las distintas experiencias actuales y potenciales del turismo comunitario rural y destacar la importancia de un modelo de gestión estratégico se recaba la siguiente información.

Tabla 5. Entrevista a expertos para determinar su perspectiva con respecto a la posición competitiva de la gestión turística parroquial

N°	Nombre del Entrevistado	Maru Castellanos Representante del Gobierno Provincial de Tungurahua	Gloria Maricela Tubón Técnica en componente y turismo Movimiento Indígena de Tungurahua	Yadira Alexandra Proaño Gómez Jefe de Promoción Cultural y Turística GADMA
Preguntas		Respuestas		
	¿Qué proyectos e iniciativas turísticas comunitarias rurales, identifica que se desarrollan actualmente?	Tres proyectos están en marcha ubicados en las comunidades 10 de octubre, Llangahua y Cunugyacu	La comunidad de Cunugyacu, dentro de la cual se encuentra la Aso. 10 de octubre. En Llangahua	En la comunidad de Cunugyacu, sin embargo dentro del Eje de desarrollo Cantonal se incluye al turismo como una estrategia de mejoramiento socio económico y este año todas las parroquias forman parte del plan para lo cual se lleva a cabo un inventario cultural, deportivo y creativo de cada parroquia incluida Pilahuín

	<p>En base a las experiencias actuales de turismo comunitario que conoce, ¿cómo califica su gestión turística?</p>	<p>Son proyectos que están iniciándose y necesitan tiempo para desarrollarlos, sin embargo considero que realizan una gestión buena a pesar de las limitantes</p>	<p>Actualmente los distintos proyectos tienen un apoyo aproximado de tres años, el turismo está en crecimiento no está consolidado, falta mayor capacitación en temas turísticos</p>	<p>Tiene una mínima participación turística, le falta mucha promoción para que el turista se interese en visitar esta parroquia</p>
	<p>¿Qué aspectos considera que se deben mejorar</p>	<p>Falta desarrollar la promoción y comercialización de productos, así como también la forma organizativa</p>	<p>En la administración interna de las comunidades, en alguna de ella falta unidad y coordinación para llevar a cabo la gestión turística</p>	<p>Entre ellos, la promoción y comercialización de sus productos que si hay, mediante alianzas con operadores turísticos mayoristas.</p> <p>Mejorar la infraestructura del espacio turístico.</p> <p>La señalética para información turística</p> <p>Revalorizar su cultura</p> <p>La calidad de su gastronomía.</p> <p>Incentivar a la inversión privada</p>

	<p>A más de las experiencias que actualmente se llevan a cabo se puede impulsar nuevos emprendimientos comunitario, si afirmativo como cual.</p>	<p>Si se pueden desarrollar, considerando que la parroquia es productiva agrícolamente como ganaderamente se pueden formar rutas agroindustriales</p>	<p>Si se puede impulsar el turismo de guianza y visita a los páramos, para que conozcan los planes de conservación que se promueven, un turismo gastronómico y un etnoturismo porque Pilahuín mantiene su cultura</p>	<p>Puede motivarse dada la geografía del sector un turismo de registro fotográfico. Turismo cultural</p>
	<p>¿Cómo puede un modelo de gestión estratégica contribuir a mejorar el turismo comunitario rural?</p>	<p>Se puede en base a las necesidades actuales, establecer líneas estratégicas para mejorar la gestión turística</p>	<p>El modelo para que funcione debe ser integrador tanto con la gente indígena de la comunidad y la mestiza para tener un acuerdo en común y difundir las diferentes actividades turísticas</p>	<p>Es una herramienta que permite identificar las potencialidades del sector y con un manejo efectivo puede contribuir a mejorar las condiciones socio económicas del sector</p>

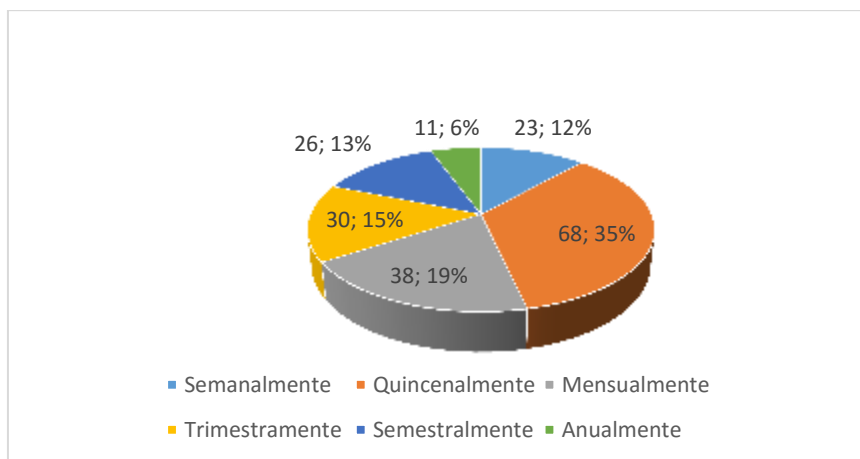
	Indique que factores pueden causar el fracaso de una implementación de un modelo de gestión estratégica para el turismo comunitario rural.	La falta de articulación entre los distintos actores participantes. Falta de un adecuado plan de comercialización. Resistencia al cambio de varias comunidades al incluirse dentro de un proceso turístico	El desconocimiento de los beneficios de tener un modelo de gestión Falta de difusión y promoción, para que los turistas lleguen a los lugares	La no preparación adecuada de los miembros de la comunidad. La falta de aseo y regulación alimentaria. Falta de infraestructura y servicios básicos de algunos sectores
	¿Qué actores deben participar en el desarrollo de un modelo de gestión estratégica?	Las propias comunidades, sus comuneros, los gobiernos seccionales	Unidad de Movimientos Indígenas Campesinos de Tungurahua MIT- MITA- AIET, GAD Provincial de Tungurahua, GADMA, instituciones públicas privadas.	La universidad, la comunidad, los GAD autónomos parroquiales, provinciales y cantonales, instituciones públicas y privadas

Fuente: elaboración propia

De la misma manera, se realizan encuestas a los potenciales turistas, con el fin de identificar cuáles son sus necesidades, expectativas, deseos con respecto al turismo comunitario rural, cuyos resultados son:

1. ¿Con que frecuencia, realiza turismo dentro del cantón Ambato, fuera de su entorno urbano?

Figura 12. Frecuencia del viaje



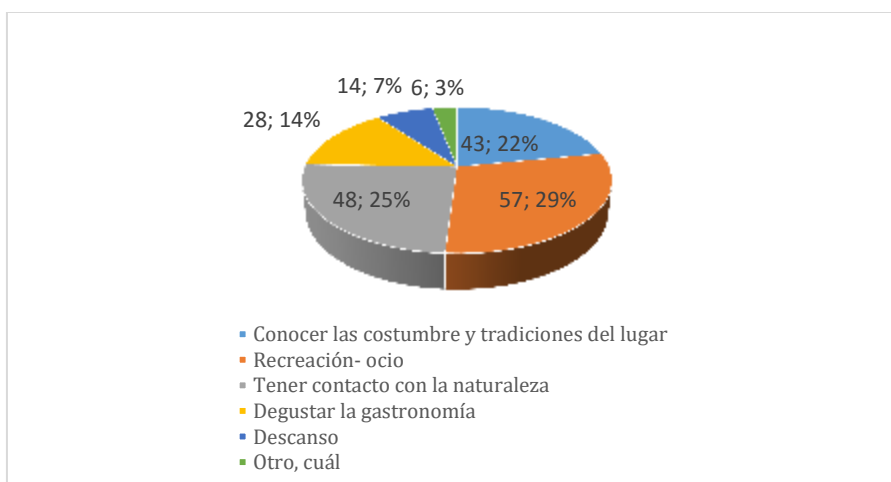
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, se observa que el 35% realizan turismo cada quince días, seguidos del 19% que lo hace mensualmente, un 15% trimestralmente, un 12% semanalmente, el 13% semestralmente y apenas un 6% anualmente, lo que significa que en promedio un 66% disfruta de diferentes tipos de turismo como complemento para mejorar su calidad de vida, datos que revelan la posibilidad que el sector turístico de Pilahuín también sea visitado.

2. Priorice las razones en orden de importancia, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante que le motivan a realizar turismo fuera del entorno urbano de Ambato.

Figura 13. Motivaciones del viaje



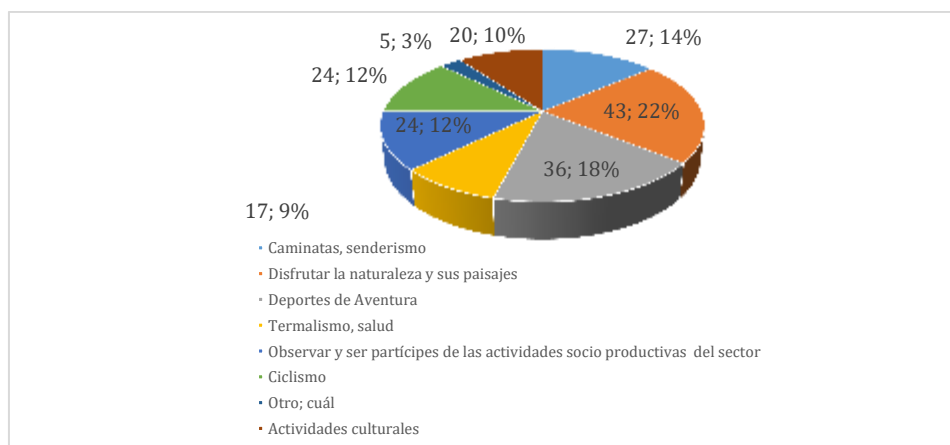
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Del total de encuestados, se observa que el 29%, realiza turismo motivados por ocio y distracción, el 25% por tener contacto con la naturaleza, el 22% por conocer culturas y tradiciones del lugar, el 14% por degustar la gastronomía del lugar, el 7% por descanso y el 3% por otras actividades como conocer nuevas amistades o un tour de compra, condiciones que deben ser tomadas en cuenta al desarrollar la posible alternativa de solución relacionado con servicios turísticos en general, basados en actividades que ofrezcan entrenamiento, relax, tradiciones, transmitan una experiencia única de valor al turista que esté dispuesto a utilizarlo y pagarlo.

3. Señale que actividades le gusta desarrollar.

Figura 14. Actividades durante el viaje



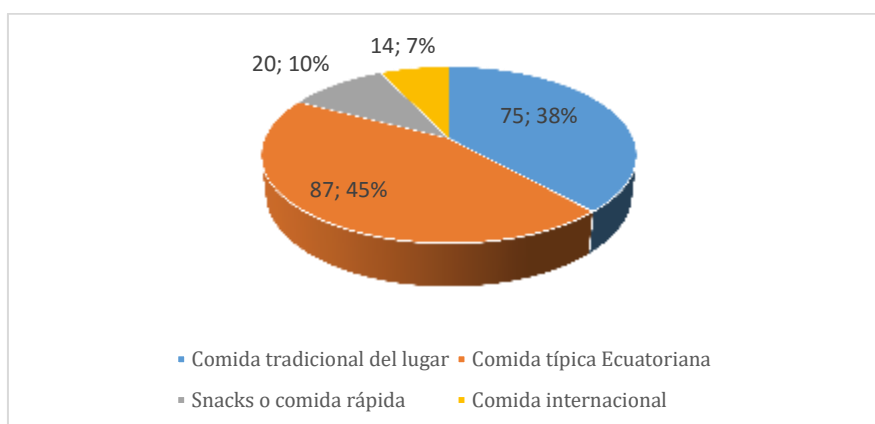
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Como se puede observar en el trabajo de campo, el 22% prefiere estar en contacto con naturaleza, el paisajes, el 18% disfruta del deportes de aventura, el 14% de caminatas y senderismo, el 24%, prefiere ser parte activa y participativa en actividades socio productivas, ciclismo, frente al 10% que degusta de actividades culturales, el 9% del termalismo, y el 3 % se dedica a la compra de artesanías en general, situación que permite tener una visión a futuro en el modelo de gestión estratégica para ofrecer un portafolio de servicios acordes a estos requerimientos y necesidades detectadas a fin de satisfacerlas y convertir a Pilahuín en el lugar preferido de propios y extraños.

4. Qué tipo de comida prefiere degustar

Figura 15. Tipo de comida



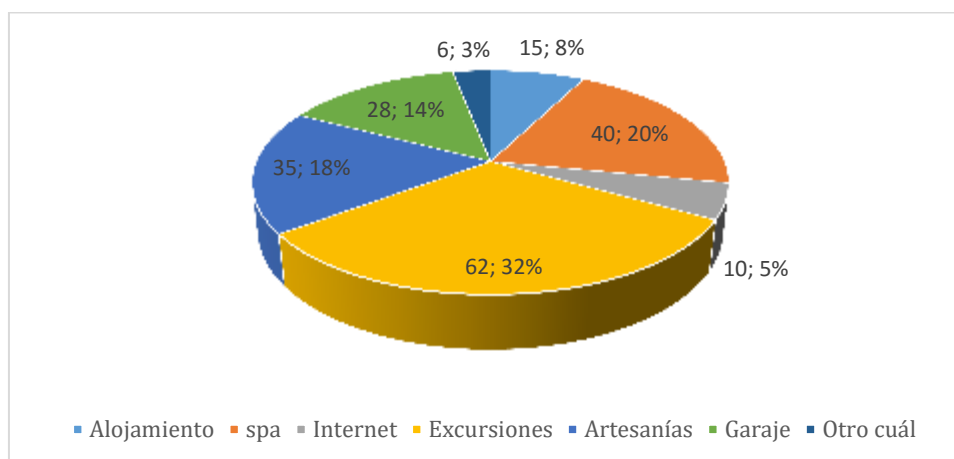
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

El 45% gusta de la comida típica ecuatoriana, el 38% se anima por comida del sector, el 10% prefiere comida rápida o snacks de funda y el 7% se deleita con platillos internacionales, por lo que se requiere desarrollar estrategias que permitan cautivar, motivar y seducir al turista nacional y extranjero a fin de que su decisión de visitar las termas de Pilahuin le resulte placentero.

5.- Qué tipo de servicios complementario le gustaría recibir en el entorno rural

Figura 16. Servicios complementarios



Fuente: elaboración propia

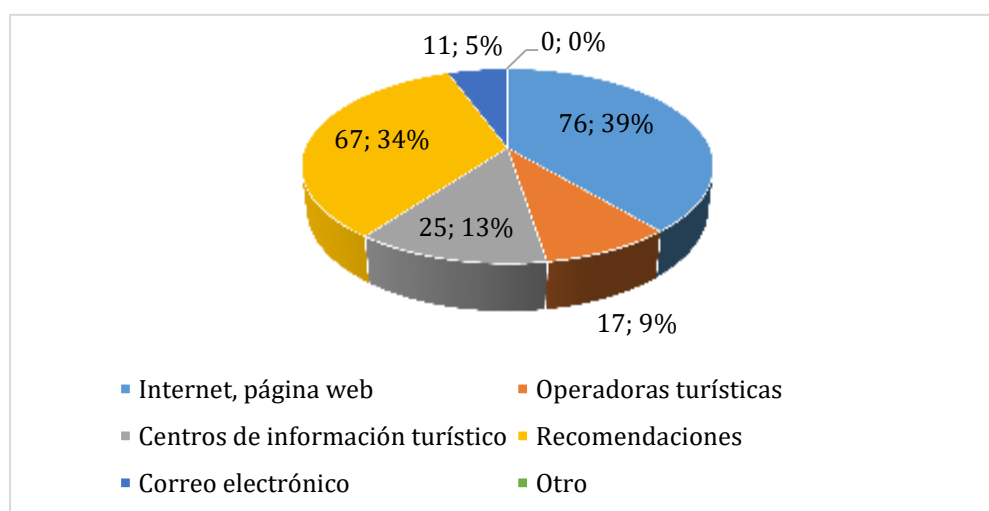
Análisis e interpretación

El 32% de los encuestados manifiesta que es interesante realizar una excursión dentro de la comunidad que visita, el 20% prefiere el servicio de spa, el 18% prefiere comprar recuerdos o

artesanías típicas del sector, el 14% requiere del servicio de garaje, el 8% requiere servicio alojamiento, acompañada del 5% que necesita internet y el 3% otros, características que deben ser consideradas por la alta gerencia para una adecuada toma de decisiones orientadas a cumplir con los requerimientos solicitados, aprovechando la biodiversidad natural y cultural que tiene la zona.

6.- Mediante qué medio de promoción usted prefiere que se le informe sobre esta propuesta turística

Figura 17. Medio de promoción



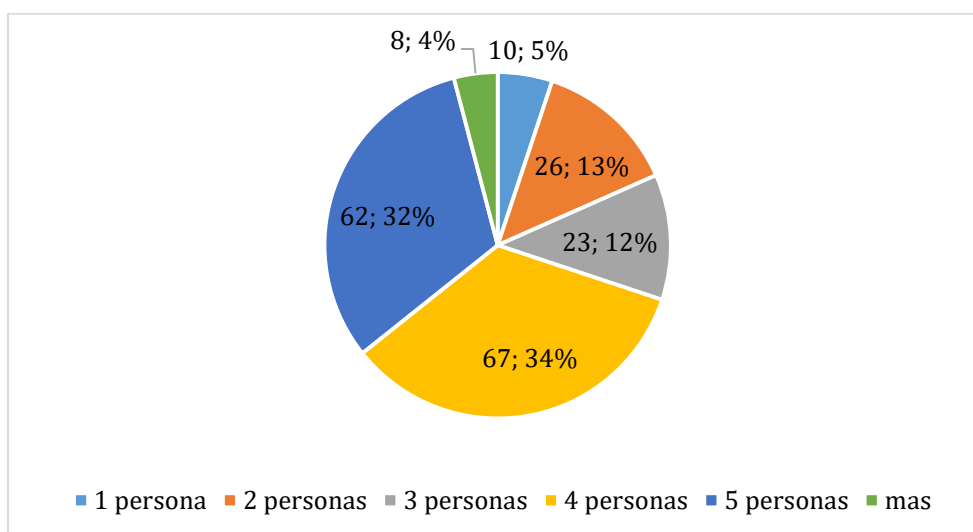
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

El gráfico demuestra que el 39% utiliza el internet, como medio de información para buscar su destino turístico, el 34% lo hace por recomendaciones de amigos o familiares, el 13% consulta en los centros de información turística del sector, el 9% pide ayuda a operadoras turística, mientras que al 5% le llega la información a su correo electrónico de las distintas promociones turísticas, lo que conduce a elegir planes de comunicación que (AIDA) llamen la atención, despierten el interés el deseo y la acción para el turista y se traduzca en una visita efectiva al sector.

7.- Indique el número de acompañantes que tendría al realizar la visita turística

Figura 18. Demanda de acompañantes en la visita



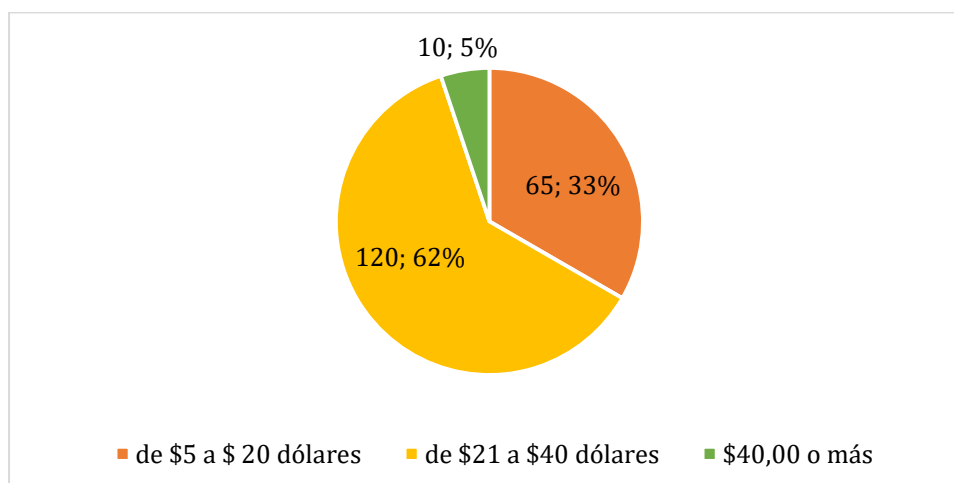
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, el 34% suelen viajar en grupos de cuatro personas, el 32% entre cinco personas, el 13 % viaja en pareja, el 5%, viaja solo y el 4% en grupo de más de cinco personas, lo que demuestra que el 95% prefiere viajar acompañados de familiares, amigos, parejas, entre otros, a lo que el sector comunitario debe responder brindando un servicio de calidad.

8.- Cuánto es su nivel de gasto cuando sale de viaje

Figura 19. Nivel de Gasto



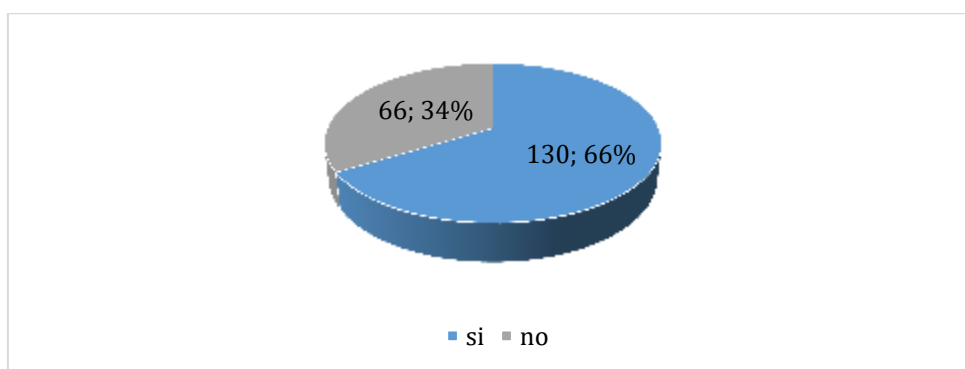
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Del total de encuestados, el 62% presupuesta gastar en actividades turísticas cortas en un rango de \$21 a \$40 dólares el 33% gastaría menos de este rango y solo un 5% gasta más de \$40,00 por lo tanto, los directivos deben fijar políticas de precios acordes a estos requerimientos sin sacrificar la diversión y la calidad en el servicio.

9.- Le parece interesante ser parte de una propuesta de turismo comunitario en la parroquia de Pilahuín

Figura 20. Propuesta de visita a Pilahuín



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Del total de encuestados el 66% manifiesta que le agrada la idea de ser parte de turismo comunitario en Pilahuín por sus costumbres, tradiciones, por conocer un lugar nuevo, porque es un sitio aun con un grado bajo de contaminación, mientras que el 34% no le agrada la idea por el intenso frío e infraestructura de servicios, lo que indica una aceptación positiva de potenciales turista para la parroquia, con elementos y servicios que mejore a través de alianzas estratégicas con sectores privados y el apoyo gubernamental.

Con estos resultados obtenidos en el trabajo de campo se propone la siguiente propuesta de solución.

Capítulo 5

Resultados

5.1 Producto final del proyecto de titulación

El modelo aparece como una propuesta para potenciar la gestión turística en Pilahuín, el cual se compone de un conjunto de estrategias encaminadas a consolidar las iniciativas comunitarias rurales existentes e impulsar el desarrollo de nuevos proyectos aprovechando los recursos disponibles en las diferentes comunidades de la parroquia, a través de la promoción y calidad de los servicios del producto turístico para una completa satisfacción a los turistas, por otra parte aspira ser una alternativa de ingresos complementarios a las actuales actividades productivas del sector generando empleo y mejoras en la calidad de vida de sus habitantes mediante una organización debidamente estructurada para enfrentar dichos retos.

El modelo de gestión mantiene un enfoque estratégico que se fundamenta en, a) premisas, b) condiciones básicas, c) principios, d) objetivos, e) características, para una mejor comprensión de los actores participantes en la gestión turística y se desarrolla en tres etapas: formulación, implementación y medición.

a) Premisas

Para la ejecución del modelo propuesto es necesario que exista la aprobación y apoyo de las autoridades del Gobierno parroquial de Pilahuín en representación del sector turístico de la zona, así como también el compromiso del resto de actores participantes como son las comunidades, asociaciones productivas u organizaciones privadas y públicas.

b) Condiciones básicas.

- ✓ El lugar donde se pretende potenciar la gestión turística debe poseer un mínimo de infraestructura tales como: vías, servicios básicos, conectividad y servicios complementarios.
- ✓ La comunidad debe tener actitud positiva hacia la gestión de actividades turísticas.
- ✓ Debe existir un flujo mínimo turístico.
- ✓ Predisposición del trabajo en equipo con la colaboración de las distintas asociaciones socio productivas.

c) Principios del modelo

- ✓ Participación proactiva de los habitantes de la comunidad o asociaciones en donde se desarrolle la actividad turística.
- ✓ Revalorización de la identidad, costumbres y tradiciones del sector.
- ✓ Capacitación y formación turística de los actores involucrados durante el proceso estratégico.
- ✓ Sostenibilidad en tres dimensiones: a) económica: generando rentabilidad y redistribución de los beneficios entre los actores participantes, b) social: mejorando las condiciones de vida, c) ambiental: procurando ofrecer un producto turístico amigable con el ecosistema.

d) Objetivos

- ✓ Potenciar la gestión turística comunitaria rural en Pilahuín
- ✓ Servir como base de información estratégica para la toma de decisiones.

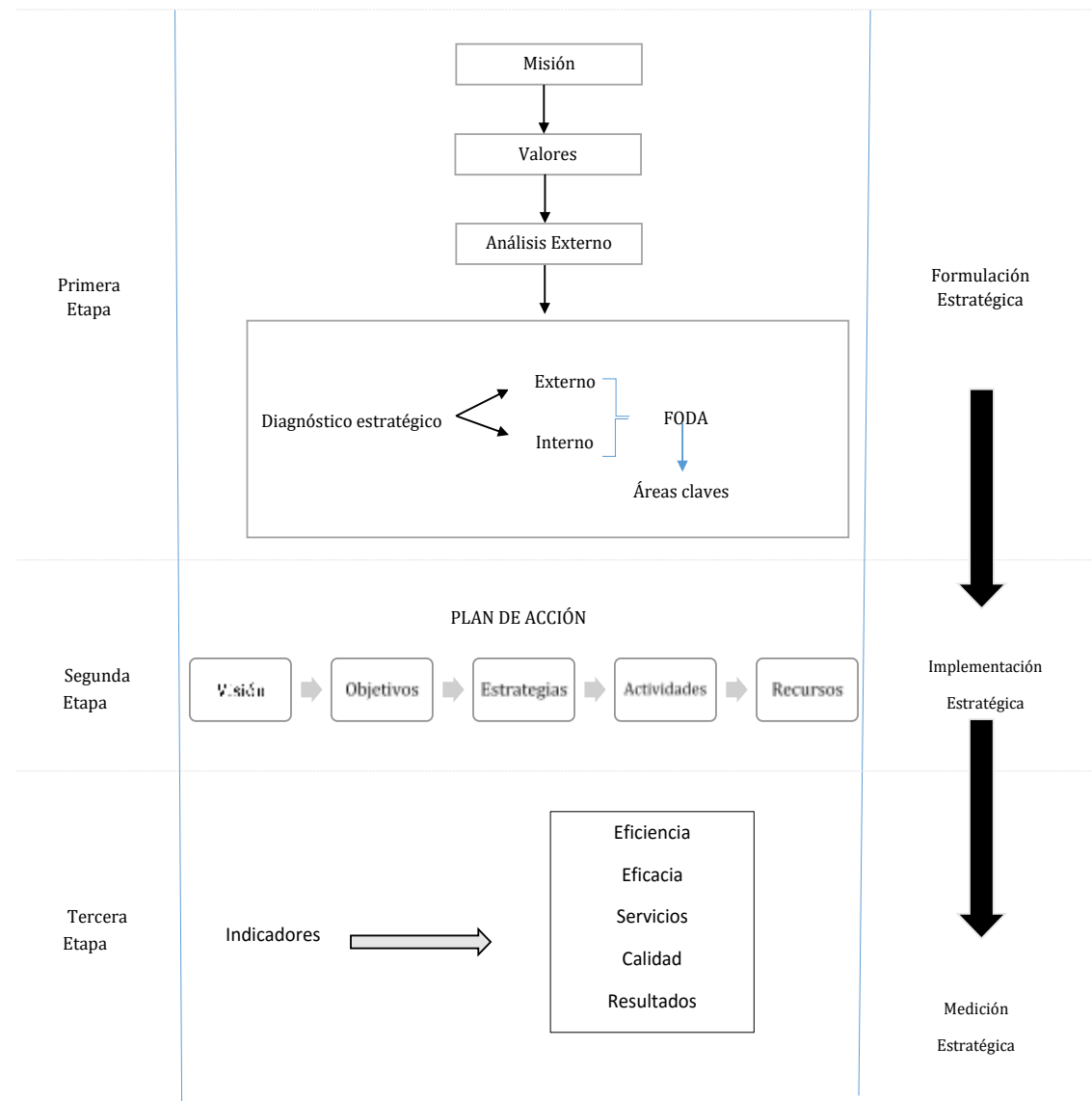
e) Características

- ✓ Inclusivo: permite relacionar al turismo con las costumbres, tradiciones y prácticas socio productivos existentes.
- ✓ Integrador, necesita del trabajo conjunto de los actores dentro del proceso.
- ✓ Calidad: el producto turístico debe estar conforme a las expectativas de los turistas mediante una eficiente gestión de los recursos disponibles.

5.1.1 Etapas del Modelo de Gestión

A continuación se realiza la representación gráfica de la metodología que se desarrolla para proponer un modelo de gestión para potenciar el turismo comunitario rural y seguidamente se detalla cada una de las fases:

Figura 21. Modelo de Gestión estratégico para potenciar el Turismo Comunitario Rural



Fuente: elaboración propia

5.1.1.1 Formulación estratégica (Primera Etapa)

1. Inicia con la declaratoria de la misión, visión y valores que guían la gestión turística comunitaria rural.
2. Se realiza un diagnóstico del entorno en relación a su macro ambiente para recabar información de aquellas variables que afectan directamente en el desarrollo de las actividades socio productivas del sector.
3. Análisis estratégico que se compone de la evaluación del entorno competitivo industrial inmediato para detectar amenazas y oportunidades, y por otro lado el diagnóstico del entorno

interno con respecto a los recursos y capacidades para identificar fortalezas y debilidades que están presentes en las áreas de resultado clave.

5.1.1.2 Implementación estratégica (Segunda Etapa)

1. Establecer objetivos estratégicos según resultados del diagnóstico.
2. Desarrollar un plan de acción en donde se detalla las actividades, recursos, responsables, procedimientos e indicadores.

5.1.1.3 Medición y control (Tercera Etapa)

Definir medidas de control que permitan evaluar el desempeño y los avances del modelo de gestión propuesto a través de indicadores.

5.1.1.4 Elementos de la formulación estratégica

Inicialmente se detalla la filosofía empresarial que define que es actualmente la empresa expresada en la misión, y hacia donde se quiere llegar manifestada en la visión, en pos de impulsar la gestión turística para potenciar el turismo comunitario rural del sector

Misión: “Impulsar el crecimiento socio económico de la comunidad a través de una gestión turística comunitaria rural de calidad”

Visión: “Consolidar la gestión turística comunitaria rural en la parroquia Pilahuín de manera sostenible en beneficio de la sociedad”.

Valores: son las creencias que forman la cultura organizacional y son soportes guías para cumplir con la visión y misión propuestas los cuales se detallan a continuación:

- Respeto: por las creencias, tradiciones y costumbres de la parroquia,
- Responsabilidad: económica, social y ambiental en la gestión turística
- Servicio al cliente: brindar el mejor servicio a los visitantes
- Compromiso: cumplir lo que se ofrece, trabajar al 100%
- Honestidad: Ser correcto en todas las acciones
- Trabajo en equipo: Esfuerzo conjunto de todos los compañeros para alcanzar las metas
- Unidad: compartir un mismo objetivo para beneficio de toda la comunidad

Análisis de Macro ambiente

Se refiere al estudio de aquellas variables, que están presentes en la dinámica del mercado y afectan según Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III (2012) el ambiente competitivo y de la industria donde opera la gestión turística de la parroquia.

Se utiliza la herramienta PESTEL, a fin de identificar los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales para comprender de acuerdo a Ortega & Espinosa (2015) el crecimiento o decadencia del sector. El gráfico 21, representa de forma sintética el estudio de dichos factores

Hay que mencionar además la importancia de incluir aspectos generales como la presencia o ausencia de facilidades turísticas de modo que se tenga una visión de soporte para la toma de decisiones, lo cual se verifica en el gráfico 22.

Figura 22. Análisis PESTEL- Parroquia Pilahuín

Factor político: se refiere a aquellos componentes y procedimientos políticos que pueden determinar o influir en la actividad de la empresa en el futuro, entre ellas se considera a las instituciones públicas y privadas presentes en el territorio, los actores y movimientos sociales, el nivel de organización, estructuras de participación, entre otros



Fuente: elaboración propia

Factor Económico



Principales Actividades económicas

- Producción agrícola con cultivos estacionales
- Producción ganadera: crianza de ovinos, bovinos y camélidos
- Producción de leche
- Lana y abono orgánico
- Servicios turísticos
- Emprendimientos socio productivos



Población Económicamente Activa

- 5804 personas.
- Problemas y conflictos:
- Baja producción y productividad en la producción agrícola, ganadera y agroindustrial
- Escasa participación del Turismo



Comercialización

- Ferias comerciales : Yatzapuzan, El Salado, Pucara Grande y Llangagua de venta de hortalizas, tubérculos, y animales

Fuente: elaboración propia

Factor Socio- Cultural:



Estructura demográfica

Mujeres 5868- Hombres 6260

- El 58% oscila en la edad entre 15 a 65 años, el 34% oscila entre 0 a 14 años y 8% es mayor a 65 años
- Grupos étnicos: 80% indígena y 20% mestizo



Historia, Idiomas y Vestimenta

Parroquia descendiente del grupo étnico de los Chimbos, declarado parroquia eclesiástica el 25 de Mayo de 1829 y política administrativa el 29 de Mayo de 1861.

Se establecen dos lenguas básicas: Español y kichua

- Hombres: Poncho rojo o azul a rayas, pantalón negro camisa y sombrero
- Mujeres anaco negro y blusas boradads



Nivel de Educación y Pobreza

• El 49 % de la PEA tiene nivel secundario, el 12,10 nivel primario, el 5,84 posee el nivel bachillerato, 2,89 tiene educación superior, el 9,38 asistió a un centro de alfabetización, el 0,01 posgrado y el 25,78 no tiene educación

- Alfabetismo 65%
- Índice de pobreza: 69,10%



Acceso a servicios básicos

- El 64% tiene acceso al servicio de agua potable, el 24 % tiene acceso mediante ríos acequia y el 12 % de pozos, lluvia y otros. El 88% posee luz eléctrica el 12 % no posee
- El 68% queman los desechos el 22% utilizan el servicio de carro recolector y el 10% lo arrojan entierran , etc



Problemas y conflictos sociales

- Incidencia de enfermedades respiratorias
- Conflicto en la zona de franja agrícola
- Estado alto de desnutrición
- Mal uso de tiempo libre.
- Mala calidad de educación



Viviendas

- 2630 villas, 27 departamento casas, 14 cuarto inquilinato, 482 mediagua
- 9 ranchos , 4 covachas, 179 chozas
- 4 otros

Fuente: elaboración propia

Factor Ecológico, Geográfico, Ambiental



Ubicación Geográfica- Altura- Condiciones Climáticas

- La parroquia Pilahuín se ubica al Sur oeste del Cantón Ambato
- Su altura es de 3.300 m.s.n.m hasta 4.400 m.s.n.m
- Su superficie es de 419,5 km²
- Temperatura entre 7 y 12 grados centígrados
- Precipitación media anual aproximadamente 1.000mm, no existen estados secos, fuertes vientos



Suelos- Tipo de Suelo

- Con actividad agropecuaria; sin actividad agropecuaria, para asentamiento humano, para pastoreo, sin uso
- Arenoso, negro y húmedo
- Se forma de material volcánico y depósito de canguagua



Flora ,Fauna y paisajes

- Sigses, Paja, Romerillo, Arbustos
- Presencia de conejos, lobos, raposas, sapos, insectos, camelidos como llamas
- Paisaje agrarios con cultivos estacionales, paramos, paisajes escénicos con vista al Nevado Chimborazo y al Carihuayraza, aguas termales, lagunas, senderos



Recursos hídricos- Problemas ambientales

- Ríos: Colorado, Blanco y Yatapuzan que se unen para formar el Rio Ambato
- Proyectos hídrico como son Chiquiruco, Mula corral
- Deforestacion; contaminacion.
- Falta de concientización social sobre conservación ambiental, ahorro de recursos naturales, cuidado de flora y fauna
- Irrespeto por la frontera agrícola

Fuente: elaboración propia

Factor Tecnológico



Principales Actividades economicas

- Escaza presencia de servicios tecnologicos
- El 6% de la poblacion tiene acceso al servicio de internet y telefonia fija
- El 55% de la poblacion tiene acceso a telefonia movil
- Red movil activa claro

Fuente: elaboración propia

Factor Legal



Ley Organica de Turismo, Economcia popular y solidarias con sus respectivos reglamentos de aplicacion

Ordenanzas turísticas municipales y a nivel nacional

Ley Fiscal y Laboral

Fuente: elaboración propia

Figura 23. Facilidades Turísticas



Actitud para llegar

- Vias de primer orden
- Líneas de Transporte: Aguila Dorada Ambatenita, Atahualpa, Manuelita Saenz



Actitud de la población local hacia el turismo

- Administración empírica en el trato de los turistas
- Positiva al cambio de nuevos proyectos en beneficio de la comunidad
- Resistencia en algunos procesos de cambio turístico



Mapeo de potenciales actores:

Gobierno Autónomo Descetralizado Parroquial Rural de Pilahuin

Aso. 10 de octubre, LLangagua, Cunugyacu emprenden actividades de turismo comunitario rural

Aso. Abelitos, San Miguelito, El Salado, emprenden actividades productivas en la elaboración de lácteos

Aso. Carihuayrazo, San Antonio y Sumak Ñan emprenden actividades agrícolas y ganaderas

Fuente: GAD Parroquial de Pilahuín (2011)

Se puede concluir que económicamente la parroquia se caracteriza por realizar actividades agrícolas, pecuarias y agroindustriales, sin una mayor ventaja competitiva, debido a la falta de una educación de calidad, se aprecia además conflictos sociales asociados a temas de salud y cultura, lo que produce que sea un sector relativamente pobre con escasos recursos económicos y bajos estándares de vida.

En el ámbito legal el Gad Parroquial de Pilahuín es la institución a cargo del desarrollo socio económico del sector, la cual tiene autonomía política, administrativa y financiera y está en la capacidad de emitir resoluciones y acuerdos en beneficio de su comunidad.

Se verifica que la parroquia recibe ayuda y asesoramiento técnico en proyectos productivos de instituciones tanto públicas y privadas. Además políticamente se encuentra organizada a través de distintas asociaciones e instituciones de apoyo.

Se observa que en la parroquia existen ya en marcha tres proyectos comunitarios rurales y la población tiene una predisposición en realizar actividades turísticas sin embargo no cuentan con una dirección estratégica que guíe este proceso.

Diagnóstico Estratégico

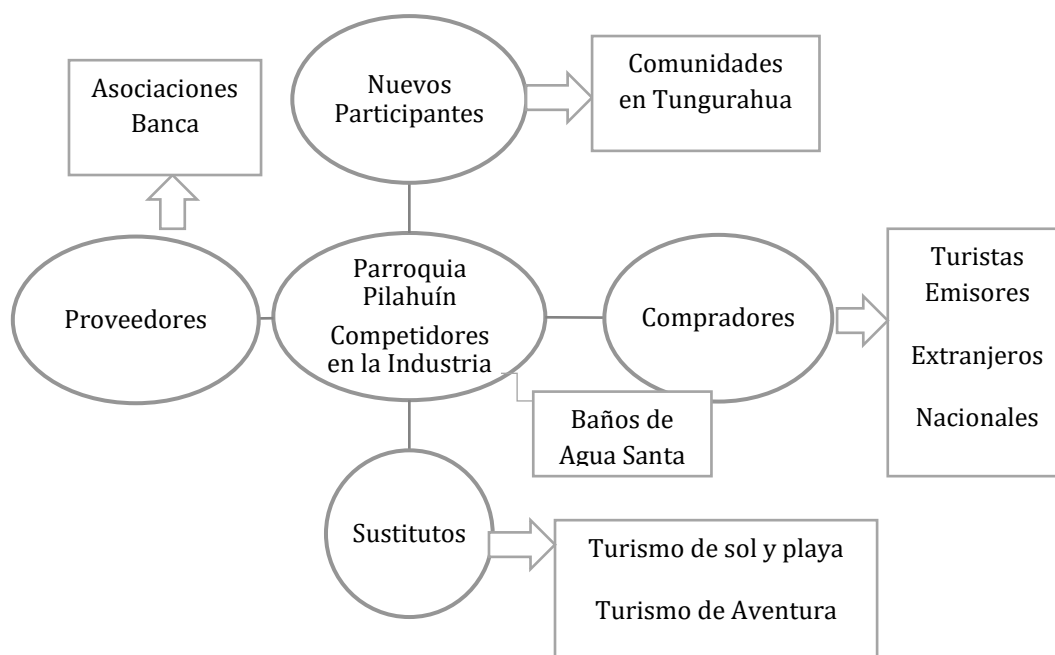
Se realiza el presente análisis en dos enfoques:

- a) Externo: para evaluar la posición competitiva inmediata en la industria
- b) Interno: para evaluar los recursos y capacidades de la parroquia.

Análisis externo competitivo inmediato

Mediante la herramienta de las cinco fuerzas de (Porter, 2008), se procederá a identificar la posición competitiva de la Parroquia Pilahuín en relación a su industria nacional y local. A continuación presenta un gráfico del presente análisis.

Figura 24. Análisis competitivo de la gestión turística Parroquia Pilahuín



Fuente: elaboración propia

Competidores en la Industria

Se refiere a la rivalidad existente entre las industrias, dentro del mercado. En el Ecuador el Turismo Comunitario Rural mantiene más de cien proyectos a lo largo de su territorio, de acuerdo a los datos proporcionados por Equipo Consultor Tourism & Leisure (2007) en su plan denominado PLADETOUR 2020.

A nivel nacional se encuentran comunidades rurales con una trayectoria consolidada en el mercado, mediante una excelente gestión turística tal como lo muestra el ejemplo de la tabla 5 que fue elaborada según la clasificación determinada por (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2012)

Tabla 6. Proyectos turísticos comunitarios a nivel nacional

Mundo	Descripción	Ubicación	Actividades principales	Planta Turística
Amazónico	Red Indígena de Comunidades del Alto Napo para la Convivencia Intercultural y Ecoturismo	Napo	Caminatas, Visitas a lugares sagrados, cascadas, observación de flora y fauna, descanso, investigación científica, convivencia espiritual y cultural en la vida cotidiana de las familias participantes,	Alojamiento Restauración Recreación Guianza Trasporte Información Intermediación

			elaboración de chicha, platos típicos, artesanías, shamanismo, paseo en canoa , recreación acuática, rafting y kayaking	
Andes	Casa Cóndor	Chimborazo	Espirituales, cabalgatas, senderismo, ciclismo, investigación, aventura, deporte, contacto con las actividades de la comuna.	Alojamiento Restauración Recreación Guianza
Costa	Agua blanca	Manabí	Actividades Turísticas: guianza, visita museo, observación de flora y fauna termalismo, senderismo, alojamiento	Alojamiento Restauración Recreación Guianza Trasporte Información Salud Intermediación

Fuente: <http://ricancie.nativeweb.org/es>, FEPTCE (2007), <http://www.comunidadaguablanca.com>.

A nivel provincial, además de Pilahuín existen tres proyectos de turismo comunitario rural que se detallan a continuación:

Tabla 7. Proyectos turísticos comunitarios en Tungurahua

Descripción	Ubicación	Actividades principales	Planta Turística
Turismo comunitario en Tondolique	Ambato-Quisapincha	Paseos a caballo Corrida de borregos Observación de flora y fauna Visita a la elaboración de artesanías Degustación de comida	Alimentación Recreación
Comunidad Chin Chin	Baños- Río Verde	Deporte de aventura Paseo en Tarabita Observación de paisajes	Alimentación Recreación
Centro de Turismo Comunitario Pondoá	Baños- Pondoá	Deportes como cabalgatas, ciclismo Degustación comida típica Visita a huertos orgánicos.	Alimentación Recreación Hospedaje

Fuente: Comité de Turismo, HGPT (2015)

De ahí que resulta importante considerar que el turismo es altamente competitivo en todas sus modalidades, siendo la comunidad Baños el directo rival competitivo, por lo tanto se deben establecer estrategias que ayuden a ofertar un producto turístico con una mayor ventaja competitiva que los competidores para mantenerse en el mercado.

Compradores

El poder de negociación con los visitantes es importante, ya que actualmente pueden obtener información de diversas ofertas turísticas comunitarias rurales en el mundo, a través de las herramientas tecnológicas como el internet, por lo tanto pueden comparar los beneficios ofertados y su nivel de exigencias, servicio, precio, pago y calidad pueden influir en la rentabilidad y operaciones de la comunidad.

En este apartado es importante identificar la demanda turística. Según la OMT- Organización mundial de Turismo, (2012), se refiere al número de personas llamadas visitantes que se sienten motivadas en viajar hacia algún espacio geográfico para consumir su producto o servicio turístico.

Para una mejor comprensión y una visión general de los turistas que pueden llegar a la parroquia se examina brevemente dos tipos de turismo de interés: a) receptivo, b) receptivo interno.

a) Turismo Receptivo

Según las cifras estadísticas del Ministerio de Turismo durante el año 2014 se registra 1.557.006 visitas internacionales al Ecuador.

El 15 % de la concentración de la demanda extranjera está ubicado en Tungurahua siendo el Cantón Baños el del mayor porcentaje de visitas con el 11%,

El 58% de turistas que visitan el Ecuador son de América del Norte, Sur y Caribe, mientras que el 16% pertenecen al continente Europeo. Los principales mercados emisores son: Estados Unidos, Colombia, Perú, España, Venezuela, Cuba, Argentina, Chile, cañada, Alemania y otros países

A continuación se detalla en el siguiente gráfico las principales particularidades de visitante extranjero

Figura 25. Características del Visitante Extranjero



El 52% de los turistas no residentes tienen un rango de edad entre los 18 y 34 años.

El 20% corresponde a funcionarios de oficina, el 18% a estudiantes, el 16% a profesionales científicos y el 12% manifiestan ser profesionales de nivel medio, entre otros

El 75% de los turistas no residentes tienen educación universitaria, maestría o Ph.D.

El 63% de los turistas no residentes manifiesta que su motivo de viaje se debió a vacaciones, recreo y ocio,

Un 68% de los turistas no residentes organiza su viaje por cuenta propia, el 16% a través de un tour operador, el 10% lo realiza de las dos formas y un 6% lo efectúa a través de terceros.

Fuente: Ministerio de Turismo del Ecuador (2012)

Turismo receptivo interno

De acuerdo a los datos del boletín mensual del Ministerio de Turismo del Ecuador (2015) alrededor de 1.355, 43 turistas nacionales viajan dentro del Ecuador, los cuales pueden clasificarse en: turistas nacionales extra provinciales y turistas y excursionista intra provinciales.

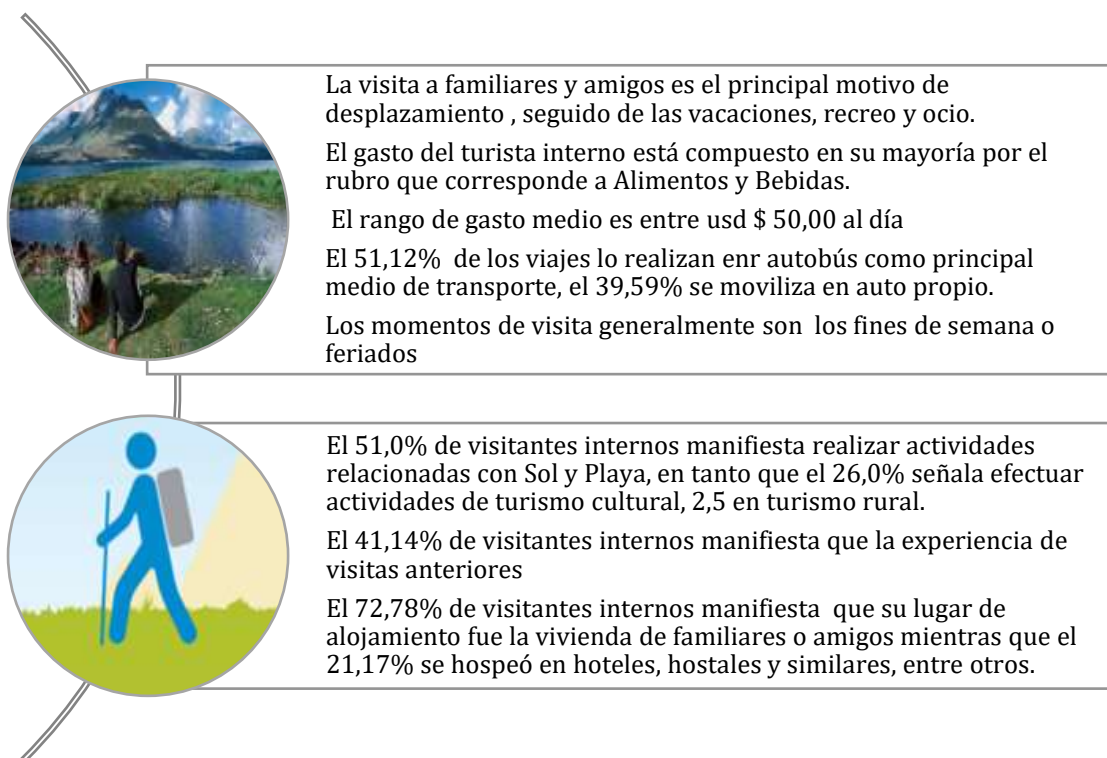
Conviene subrayar que se consideran turistas nacionales extra provinciales aquellos turistas que no pertenecen a la provincia de Tungurahua pero prefieren visitarla, mientras que los turistas y excursionistas intra provinciales pertenecen a los visitantes de la propia provincia.

La concentración de la demanda nacional en Tungurahua, se ubica en el 5,90%, siendo Baños de Agua Santa el lugar más visitado, seguido por el Cantón en Ambato en donde se encuentra la parroquia de Pilahuín.

Las ciudades con una mayor demanda turística en el Ecuador son Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Machala.

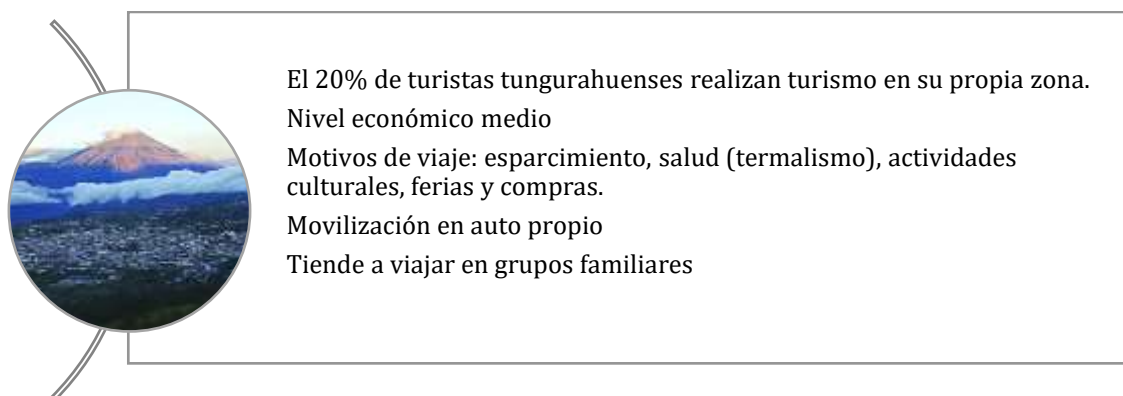
Se detalla las características pertenecientes tanto a los visitantes extra provinciales e interprovinciales.

Figura 26. Características del Visitante Nacional extra provincial



Fuente: elaboración propia

Figura 27. Características del turista y excursionista interprovincial



Fuente: elaboración propia

Tendencias Actuales de Turismo

- Según la OMT-Organización Mundial del Turismo (2015), se calcula que el número de llegadas de turistas internacionales en todo el mundo crecerá un promedio del 3,3% al año durante el periodo comprendido entre 2010 y 2030. América registra un crecimiento del 8% en arribos internacionales con respecto a los otros continentes.

- El principal motivo de viaje hacia América es por esparcimiento u ocio, seguido por visitas a familiares, amigos, por negocios, salud, religión y otros.
- El principal mercado emisor en el mundo es China, seguido por Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Francia, Canadá y Rusia.
- A nivel de América Latina los principales mercados turísticos emisores provienen de Estados Unidos y Canadá, seguidos por Alemania, Francia Reino Unido, entre otros.
- Los recursos naturales, culturales, autenticidad, nuevas experiencias y dinamismos son los factores que atraerán a la demanda extranjera.
- Según datos proporcionados por el Equipo Consultor Tourism & Leisure (2007) en el proyecto PLANDETOUR 2020, existe una creciente demanda por el ecoturismo basado en la preservación ambiental.
- Otras tendencias apuntan a una búsqueda del bienestar físico y mental, nuevos hábitos vacacionales o de compra, entre otros

Se puede concluir que hoy en día los turistas son personas preparadas académicamente y exigen un mayor trato y calidad en los servicios ofertados, así mismo buscan una experiencia auténtica, por lo cual se deben diseñar productos turísticos innovadores con el dinamismo del mercado.

Proveedores

El poder de negociación de los proveedores dependerá de la posición en la cadena de valor de la comunidad, pueden ser auxiliares de los servicios como operadoras turísticas, restaurantes, lugares o atractivos cercanos a donde se realice la gestión comunitaria rural por lo tanto es necesario definir como estrategia la cadena de valor que determine como opera la actividad turística.

Otro punto importante en el tema económico es el grado de dificultad con respecto a los servicios que prestan las Instituciones Financieras, ya que por ser asociaciones no les puede otorgar créditos ni préstamos por la falta de confianza en los cobros al no tener un representante legal, lo cual si ha perjudicado para diversificar los servicios, por lo tanto se deben buscar otras formas de financiamiento mediante alianzas estratégicas.

Sustitutos

Se pueden mencionar que existen diferentes tipos de turismo, cada cual con sus características relevantes que atraen y compiten directamente entre sí para atraer más turistas entre los cuales sin duda el turismo del sol y playa, que es el más apetecido por los visitantes nacionales, mientras que los turistas internacionales prefieren experiencias auténticas más personales.

Nuevos competidores

Si una comunidad rural desea iniciar una actividad turística solo basta la organización de sus comuneros en la difusión del servicio, por lo tanto no se puede detener que ingresen en el mercado nuevos competidores, sin embargo la diferenciación del servicio permite que la comunidad consolide su gestión turística con ventajas competitivas superiores a sus rivales.

Una vez realizado el análisis externo tanto en su parte macro ambiental y competitivo inmediato, se enlista las siguientes oportunidades y amenazas

Tabla 8. Factores de Evaluación Externos (EFE)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Apoyo en asesoramiento y capacitación turística por parte de instituciones públicas y privadas	Turismo competitivo y consolidado en el cantón de Ambato y los cantones de la provincia de Tungurahua siendo Baños de Agua Santa el cantón de mayor representación
El turismo es considerado una política prioritaria en el desarrollo económico del Ecuador, la provincia de Tungurahua y cantón Ambato	Condiciones climáticas
Tendencias turísticas encaminadas a proteger el medio ambiente, al cuidado a la salud, y a vivir experiencias auténticas personalizadas	Conflictos sociales como problemas de salud, baja calidad en educación, analfabetismo, franja agrícola
Marco regulatorio del turismo y económica popular y solidario	Condiciones crediticias estrictas
Globalización de la información	
Pronóstico de mayor demanda de turismo internacional al Ecuador	
Presencia de liderazgo en la parroquia a través diversas asociaciones agropecuarias y agroindustriales	

Fuente: elaboración propia

Análisis Interno

El siguiente punto trata sobre el análisis de la comunidad en relación a sus recursos y capacidades para identificar la oferta turística existente y detectar sus necesidades o dificultades, y buscar alternativas de mejoramiento que permita potenciar el turismo comunitario rural a

través de un servicio turístico atractivo y competitivo para el cliente, traducido en utilidades para la parroquia.

Recursos físicos

Se realiza un inventario de recursos y atractivos turísticos que poseen los proyectos comunitarios rurales que están en ejecución y de los potenciales lugares que aún no tienen actividad turística dentro de la parroquia.

Inventario Turístico

Según MINCETUR PERU (2006), esta herramienta sirve para identificar los elementos turísticos de un territorio, para una mejor comprensión se considera lo descrito por Navarro (2014) se basa en dos enfoques: a) Los sitios naturales y manifestaciones culturales del sector, b) la motivación e interés que causan la visita al lugar.

Tabla 9. Inventario de recursos y atractivos turísticos de los proyectos turísticos comunitarios rurales en ejecución

Lugar Recursos	Cunúgyacu	Llangahua	Aso. 10 de octubre	Atractivos
Sitios Naturales				
Lagunas	Cocha colorada	Molina Cocha Chuquibanza		Belleza paisajista Flora, Fauna Aguas cristalinas de vertientes subterráneas Clima Conservación de los páramos Ideal para registro fotográfico
Cascada	Faccha Negra			
Miradores Cerros Montañas Nevados Volcanes Páramos	Paramo Nevado Chimborazo Nevado Carihuaizro Cerro Negro Mirador de Shuapungo, Verdechocha y Carihuaizro	Bosque Nativo de Yahual		
Termas Balnearios			Aguas termales Reina del Rosario	Aguas de uso medicinal por sus beneficios curativos Aguas con componentes minerales tales como: magnesio, hierro, zinc
Sitios culturales				Atractivos

Pueblo	Pilahuín	Pilahuín	Pilahuín	Vestimenta Etnia Artesanías en lana de llamas y borregos Historia de los vestigios de la cultura antigua Manifestaciones culturales Técnicas gastronómicas
Arquitectura y espacios urbanos			Grutas	
Lugares Históricos	Casa Caquihuasi	Casa hacienda		
Ferias y mercados	Taller artesanal Feria de productos agrícolas y agropecuarios			
Creencias populares		Pachamanka		

Fuente: elaboración propia

Adicionalmente se realiza un levantamiento turístico de aquellos sitios, tradiciones y costumbres que se pueden potenciar a través del turismo comunitario rural

Tabla 10. Inventario de recursos potenciales de la parroquia

Tipo	Descripción	Ubicación	Atractivos
Sitios Naturales			
Miradores Cerros Montañas Nevados Volcanes Paramos	Colina Pachotiana Valle Llama Corral Trencilla Pamba Paramos	Tamboloma Yatzapuzan La Esperanza	Flora Fauna Clima Vista panorámica Paisajes Entorno virgen natural alejado del smock y contaminación visual
Áreas protegidas	Reserva lacustre de Pucará Reserva Faunística de Chimborazo	Comunidad Pucará Grande Yatzapuzan	Flora Fauna Clima Arenal

Sitios culturales			
Arquitectura y espacios urbanos	Iglesia de San Lucas Parque	Centro de Pilahuín	Edificaciones antiguas Costumbres y tradiciones
Lugares Históricos	Casas patrimoniales Hacienda Chiquicahua Santuario Virgen de la Elevación	Pilahuín Tamboloma Tamboloma	Prácticas asociativas productivas Leyendas e historias
Festividades	Fiesta de la Virgen de la Elevación Inti Raymi	Tamboloma Pilahuín	
Ferias y actividades productivas	Venta de ganado y animales Ferias agroecológicas de tubérculos y hortalizas Feria de ajo Producción de lácteos	Llangahua- El salda Yatzapuzán Pucara grande Lindero Munlaleo San Isidro	

Fuente: elaboración propia

Recursos organizacionales

Las comunidades rurales en donde está presente la actividad turística se encuentran establecidas mediante asociaciones, compuestas por una junta directiva (presidente, secretario y vocales) las cuales designan distintas tareas y funciones a sus socios. La distribución de trabajo es rotativo entre todos los miembros. No existe un sistema de tecnología, información y comunicación estructurado, las decisiones son tomadas en asambleas que se realizan mensualmente y sus resultados son plasmados en actas manuales. En cuanto a la parroquia el GAD Parroquial de Pilahuín es el organismo encargado de desarrollar e implementar obras públicas para mejorar las condiciones socio económicas del sector y está estructurado por un presidencia, vicepresidente, contabilidad, secretaria y comisiones, pero por falta de presupuesto económico no se asignan recursos organizacionales, humanos ni económicos a la gestión turística de la parroquia.

Capacidades

Este punto se refiere a los servicios que ofrece la parroquia a los turistas como son: a) alimentación b) recreación, c) alojamiento, c) recreación, dentro de la parroquia, así como también se analiza los conocimientos y habilidades de las personas al realizar dicho proceso

Servicios Turísticos

Tabla 11. Servicios turísticos de la parroquia

Servicio	Tipo	Lugar
Alimentación	Bar Restaurante Picanterías	Llangahua Cunugyacu Aso. 10 de octubre Pilahuín centro
Recreación	Senderismo Cabalgata Ciclismo Pesca Termalismo Culturales	Tamboloma Yatzapuzan Cunugyacu Aso. 10 de octubre Pilahuín Tamboloma Yatzapuzan
Alojamientos	Cabañas	Cunugyacu La Esperanza El salado

Fuente: elaboración propia

Adicionalmente se puede mencionar que no existe un lugar de información turística, servicios de guía u operadores turísticos, hay escasa señalética y una débil comunicación telefónica e internet.

Tiene un aceptable infraestructura vial, servicios básico como luz, teléfono, internet y agua potable en la parte céntrica de Pilahuín en las afueras existe agua entubada, luz, y se percibe ausencia de comunicación sea fija o móvil.

En la parroquia según datos del Ministerio de Salud Pública del Ecuador (2013), existen dos subcentros, tipo A en Yatzapuzan, y tipo B en Pilahuín. Existe una unidad de policía comunitaria en Pilahuín, no hay policías turísticos son los propios comuneros quienes vigilan la seguridad de su zona.

En cuanto a los conocimientos y habilidades se pueden mencionar que existe una vocación de la población hacia el turismo a pesar de la falta de conocimientos y prácticas turísticas en la

prestación de servicios que derivan de bajo nivel de educación de sus habitantes, una estructura organizacional poco participativa y la ausencia de planes estratégicos.

Por lo tanto a continuación se presenta los factores internos que afectan el desenvolvimiento de la parroquia en su gestión turística:

Tabla 12. Factores internos de la parroquia

Fortalezas	Debilidades
Diversidad de recursos y atractivos turísticos	Insuficiente desarrollo de capacidades y competencias turísticas
Lugar con un grado mínimo de contaminación visual, auditiva, ambiental	Débil institucionalidad local del GAD Parroquial de Pilahuín, respecto a la actividad turística por la falta de asignación de recursos organizacionales y económicos
Facilidad de acceso a varios sitio de interés	Ausencia de planes estratégicos con respecto a la gestión turística
Identidad cultural del pueblo de Pilahuín	Mínimo nivel de conocimientos de los recursos y atractivos turísticos de la parroquia
Existencia de proyectos turísticos comunitarios rurales	Falta de difusión promoción y comercialización de los proyectos de Turismo comunitario rural de la parroquia
	Débil oferta turística en cuanto a alojamiento y alimentación
	Deficiente infraestructura en servicios turísticos
	Débil sistema de información y coordinación entre el GAD Parroquial de Pilahuín y los actores turísticos de la parroquia

Fuente: Elaboración propia

Finalmente para identificar objetivamente la situación turística de la comunidad se emplea la herramienta FODA, con el fin de examinar como los recursos y capacidades de la parroquia pueden aprovechar las oportunidades del entorno y minimizar las amenazas presentes para lo cual se previamente se utiliza las matrices EFE y EFI respectivamente, para priorizar los factores de mayor importancia:

Para la matriz de evaluación de factores externos (EFE), se toma en cuenta la siguiente calificación: 1.Peso (0,00 menos importante) a (1.00 más importante), 2. Calificación (1 respuesta nula, 2 respuesta mala, 3 respuesta media, 4 respuesta alta; en relación a la capacidad de respuesta del GAD Parroquial de Pilahuín frente al factor), 3.- Peso ponderado (calificación

promedio 2, 50), (García, 2013)

Para la matriz de evaluación de factores internos (EFI) se toma en consideración los siguientes parámetros: 1.Peso (0,00 menos importante) a (1.00 más importante), 2. Calificación (1 debilidad mayor, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor, 4 fortaleza mayor), 3.- Peso ponderado (calificación promedio 2, 50, > a 2,50 organizaciones con un fortalecimiento interno, < 2, 50 evidencia de debilidades), (García, 2013).

Tabla 13. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Oportunidades	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Apoyo en asesoramiento y capacitación turística por parte de instituciones públicas y privadas	0,15	3	0,45
El turismo es considerado una política prioritaria en el desarrollo económico de la provincia de Tungurahua y cantón Ambato	0,12	2	0,24
Tendencias turísticas encaminadas a proteger el medio ambiente, al cuidado a la salud, y a vivir experiencias auténticas personalizadas	0,08	2	0,16
Marco regulatorio del turismo y económica popular y solidario	0,07	3	0,21
Globalización de la información	0,06	3	0,18
Pronóstico de mayor demanda de turismo internacional al Ecuador	0,05	1	0,05
Presencia de liderazgo en la parroquia a través diversas asociaciones agropecuarias y agroindustriales	0,09	3	0,27
AMENAZAS	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Turismo competitivo y consolidado en el cantón de Ambato y los cantones de la provincia de Tungurahua siendo Baños de Agua Santa el cantón de mayor representación	0,15	1	0,15
Condiciones climáticas adversas	0,08	2	0,16
Conflictos sociales como problemas de salud, baja calidad en educación, analfabetismo, franja agrícola	0,04	3	0,12
Condiciones crediticias estrictas	0,11	3	0,33
Total	1		2,32

Fuente: elaboración propia

El peso ponderado está por debajo del promedio, es decir la parroquia no tiene la capacidad para reaccionar ante el dinamismo del mercado, omitiéndose las oportunidades y permitiéndose la afectación de las amenazas con respecto a la actividad turística.

Tabla 14. Matriz EFI (Matriz de Evaluación de los Factores Internos)

<i>Fortalezas</i>	<i>Peso</i>	<i>Calificación</i>	<i>Peso ponderado</i>
Diversidad de recursos y atractivos turísticos	0,07	4,00	0,28
Lugar con un grado mínimo de contaminación visual, auditiva, ambiental	0,05	3,00	0,15
Facilidad de acceso a varios sitio de interés (red vial en buen estado)	0,03	3,00	0,09
Identidad cultural del pueblo de Pilahuín	0,04	3,00	0,12
Existencia de proyectos turísticos comunitarios rurales	0,10	4,00	0,40
<i>Debilidades</i>	<i>Peso</i>	<i>Calificación</i>	<i>Peso ponderado</i>
Insuficiente desarrollo de capacidades y competencias turísticas	0,14	1,00	0,14
Débil institucionalidad local del GAD Parroquial de Pilahuín, respecto a la actividad turística por la falta de asignación de recursos organizacionales y económicos	0,12	1,00	0,12
Ausencia de planes estratégicos con respecto a la gestión turística	0,09	1,00	0,09
Mínimo nivel de conocimientos de los recursos y atractivos turísticos de la parroquia	0,05	1,00	0,05
Falta de difusión promoción y comercialización de los proyectos de Turismo comunitario rural de la parroquia	0,08	1,00	0,08
Débil oferta turística en cuanto a alojamiento y alimentación	0,05	2,00	0,10
Deficiente infraestructura en servicios turísticos	0,08	1,00	0,08
Insuficiente coordinación entre el GAD Parroquial de Pilahuín y los actores turísticos de la parroquia	0,10	1,00	0,10
Total	1,00		1,80

Fuente: elaboración propia

Se verifica que las capacidades y recursos que maneja la parroquia al realizar la gestión turística son débiles e insuficientes por lo cual se debe delinear estrategias aprovechando las

fortalezas y mejorando las limitaciones.

Tabla 15. Matriz FODA

Se detalla a continuación las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas según el diagnóstico previo.

Oportunidades	Amenazas
O1 Apoyo en asesoramiento y capacitación turística por parte de instituciones públicas y privadas	A1 Turismo competitivo y consolidado en el cantón de Ambato y los cantones de la provincia de Tungurahua siendo Baños de Agua Santa el cantón de mayor representación
O2 El turismo es considerado una política prioritaria en el desarrollo económico de la provincia de Tungurahua y cantón Ambato	A2 Condiciones climáticas adversas
O3 Presencia de liderazgo en la parroquia a través diversas asociaciones agropecuarias y agroindustriales	A3 Conflictos sociales como problemas de salud, baja calidad en educación, analfabetismo, franja agrícola
O4. Marco regulatorio del turismo y económica popular y solidario	A4 Condiciones crediticias estrictas
O5 Tendencias turísticas encaminadas a proteger el medio ambiente, al cuidado a la salud, y a vivir experiencias auténticas personalizadas	
Fortalezas	Debilidades
F1. Diversidad de recursos y atractivos turísticos	D1.-Insuficiente desarrollo de capacidades y competencias turísticas
F2 Lugar con un grado mínimo de contaminación visual, auditiva, ambiental	D2.-Débil institucionalidad local del GAD Parroquial de Pilahuín, respecto a la actividad turística por la falta de asignación de recursos organizacionales y económicos
F3 Facilidad de acceso a varios sitio de interés (red vial en buen estado)	D3 Ausencia de planes estratégicos con respecto a la gestión turística
F4 Identidad cultural del pueblo de Pilahuín	D4 Débil oferta turística en cuanto a alojamiento, alimentación y hospedaje
F5 Existencia de proyectos turísticos comunitarios rurales	D5 Falta de difusión promoción y comercialización de los proyectos de Turismo comunitario rural de la parroquia
	D6 Deficiente infraestructura en servicios turísticos
	D7 Insuficiente coordinación entre el GAD Parroquial de Pilahuín y los actores turísticos de la parroquia

Fuente: elaboración propia

Una vez identificado las oportunidades y amenazas del entorno así como también las debilidades y fortalezas en la gestión turística de la Parroquia de Pilahuín, se procede a realizar el análisis FODA con el fin de establecer estrategias para potencializar el turismo comunitario rural del sector.

Tabla 16. Análisis Matriz FODA

	Oportunidades	Amenazas
	O1 Apoyo en asesoramiento y capacitación turística por parte de instituciones públicas y privadas	A1 Turismo competitivo y consolidado en el cantón de Ambato y los cantones de la provincia de Tungurahua siendo Baños de Agua Santa el cantón de mayor representación
	O2 El turismo es considerado una política prioritaria en el desarrollo económico de la provincia de Tungurahua y cantón Ambato	A2 Condiciones climáticas adversas
	O3 Presencia de liderazgo en la parroquia a través diversas asociaciones agropecuarias y agroindustriales	A3 Conflictos sociales como problemas de salud, baja calidad en educación, analfabetismo, franja agrícola
	O4 Marco regulatorio del turismo y económica popular y solidario	A4 Condiciones crediticias estrictas
	O5 Tendencias turísticas encaminadas a proteger el medio ambiente, al cuidado a la salud, y a vivir experiencias auténticas	

	personalizadas	
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
F1 Diversidad de recursos y atractivos turísticos	F1,F2,F3,F4,F5 01,02,03,04,05 Diseño de productos	F1,F5,A1,A2,A3,A4 Generación de alianzas estratégicas
F2 Lugar con un grado mínimo de contaminación visual, auditiva, ambiental		
F3 Facilidad de acceso a varios sitio de interés (red vial en buen estado)		
F4 Identidad cultural del pueblo de Pilahuín		
F5 Existencia de proyectos turísticos comunitarios rurales		
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
D1. Insuficiente desarrollo de capacidades y competencias turísticas	D1,01,02,03 Capacitación en temas y competencias turísticas	D3, D7, A1,A2,A3,A4 Establecimiento de un sistema adecuado de conservación de recursos naturales y culturales
D2 Débil institucionalidad local del GAD Parroquial de Pilahuín, respecto a la actividad turística por la falta de asignación de recursos organizacionales y económicos		
D3 Ausencia de planes estratégicos con respecto a la gestión turística		
D4 Débil oferta turística en cuanto a alojamiento y alimentación		
	D5, D7, 0A, 02,03,04,05 Gestión de promoción y comercialización de la actividad turística comunitaria rural	D2,D7,A,1,A3,A4 Diseñar una estructura organizativa.

D5 Falta de difusión y comercialización de los proyectos de Turismo comunitario rural de la parroquia	D1,D4,D7,01,02,03,04,05 Incrementar la calidad de los productos y servicios existentes	
D6 Deficiente infraestructura en servicios turísticos		
D7 Insuficiente coordinación entre el GAD Parroquial de Pilahuín y los actores turísticos de la parroquia		

Fuente: Elaboración propia

Áreas claves de resultado

Se reflejan tres áreas claves para potenciar el turismo comunitario rural en Pilahuín y son servicios de: a) alimentación, b) recreación y c) hospedaje, que actualmente están operando en los distintos proyectos comunitarios rurales y se puede potencializar en nuevas iniciativas.

5.1.1.5 Elementos de la implementación estratégica

Luego de declarar la filosofía empresarial y las acciones estratégicas se establecen los objetivos para potenciar la actividad turística comunitaria rural en Pilahuín, seguido por la descripción de un plan de acción a seguir para su cumplimiento.

Objetivos Estratégicos

Se establecen los siguientes objetivos estratégicos:

1. Consolidar la gestión turística comunitaria rural en base a la mejora de la oferta actual y el desarrollo de nuevos emprendimientos.
2. Desarrollar una estructura organizacional que pueda manejar la gestión turística comunitaria

Plan de acción

Es un conjunto de iniciativas, acciones pasos para llevar a cabo la ejecución de la estrategia

Martinez & Milla (2012), el presente plan de acción, se compone de programas, proyectos, acciones específicas, actividades, responsables y resultados esperados por cada objetivo y estrategia.

Tabla 17. Plan de acción objetivo estratégico N°1.- Consolidar la gestión turística comunitaria rural en base a la mejora de la oferta actual y el desarrollo de nuevos emprendimientos

Estrategias	Programas	Proyectos
a) Diseño del Producto	1.-Portafolio de Productos	1.1 Ruta ecoturística 1.2 Impulso al desarrollo de nuevos circuitos turísticos
	2.- Infraestructura comunitaria rural	2.1 Plan de mejoramiento del infraestructura de los servicios ofertados
b) Incrementar la calidad de los productos y servicios existentes	3.- Calidad de los servicios y productos turísticos	3.1 Plan de Calidad
c) Formación en capacidades y competencias	4.- Capacitación turística	4.1 Plan de capacitación turística
d) Gestión de promoción y comercialización turística	5.- Marketing turístico	5.1 Creación del I. punto de turístico. 5.2 Plan de implementación de señalética informativa 5.3 Plan de marketing.
e) Establecimiento de un sistema adecuado de conservación de recursos naturales y culturales	6.- Ambiente y cultura	6.1 Campaña al rescate de la cultura y patrimonio del pueblo de Pilahuín
f) Generación de alianzas estratégicas	7. Consolidación de alianzas estratégicas	7.1 Plan de concertación de productos turísticos comunitario rurales con actores públicos y privados

Fuente: elaboración propia

Tabla 18. Objetivo N° 2 Desarrollar una estructura organizacional que pueda manejar la gestión turística comunitaria

Estrategia	Programas	Proyectos
g) Diseñar una estructura organizativa.	8.- Fortalecimiento de la gestión turístico mediante una organización interna	8.1 Desarrollo de la cadena de valor 8.2 Diseñar un Manual de organización 8.3 Plan de sistema de comunicación 8.4 Comisión de asesoramiento técnico turístico

Fuente: elaboración propia

Tabla 19. Estrategia a) Diseño de Productos

Beneficiarios: Asociaciones: Cunugyacu, Llanguagua, 10 de octubre, comunidades aledañas, inversionistas, comunidades interesadas					
Actores participantes: comunidades, GAD Parroquial Pilahuín, Instituciones públicas y privadas como el GAD Ambato, Consejo Provincial, Idea, Universidades locales, Operadora turísticas, entre otros					
Posibles fuentes de financiación: Banco del Estado, Bco. de Fomento, entre otros					
Tiempo estimado: dos años			Costo estimado: UDS 60,000.00		
Programas	Proyecto	Acciones específicas	Actividades	Presupuesto	Resultado esperado
1.-Portafolio de productos turísticos para la Parroquia Pilahuín	1.1. Diseño de la ruta eco-turística integral comunitaria rural de Pilahuín.	Consolidar la gestión turística de los tres proyectos de turismo comunitario rural existente en la zona	<p>1. Socialización del proyecto con la asociaciones involucradas</p> <p>2. Identificar los procesos de los servicios a ofertar:</p> <p>Alimentación: platos típicos del sector (habas, mellocos, choclos con queso), papas con cuy</p> <p>Recreación: senderismo, cabalgatas, observación de flora y fauna, termalismo, fotografía, actividades culturales, visita a taller de artesanía</p> <p>Hospedaje: Cabañas de Cunugyacu</p>	\$ 3.000,00	<p>Difundir la ruta para conocimiento de la propia parroquia y provincia</p> <p>Incremento de visitantes a Pilahuín</p> <p>Mejorar el nivel de gastos d los turistas</p>

			<ol style="list-style-type: none"> 3. Capacitar al personal de la comunidad para la prestación de servicios 4. Diseñar los procedimientos de la prestación de servicios 5. Realizar un plan de negocios para difundir y promocionar la ruta turística (paquete turístico) y a su vez tener una evaluación financiera. 6. Disponer de infraestructura básica en toda la ruta. 7. Buscar fuentes de financiación 		
1.2 Impulso al desarrollo de nuevos circuitos turísticos comunitarios rurales.	Desarrollar nuevos productos turísticos complementarios a la ruta ecoturística de Pilahuín	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Realizar un inventario de recursos 2.- Realizar un diagnóstico estratégico 2.- Determinar los servicios a ofertar 3.- Realizar un plan de negocios 4.- Elaborar el circuito turístico 5.- Capacitar al personal 6.- Difusión y promoción 	\$ 7.000,00	<p>Diseño de circuitos agro turísticos: Visita participativa a las fábricas de quesos y yogurt.</p> <p>Visita a los cultivos de papas, ajo, ocas.</p> <p>Diseño de circuitos de registro fotográfico (paisajes, gente, ferias)</p> <p>Diseño de circuitos etno - Turístico</p> <p>Participación en actividades culturales ej.: casamiento</p>	

					indígena comunidad Pilahuín
2.- Infraestructura turística comunitaria rural	2.1 Plan de mejoramiento del infraestructura de los servicios ofertados	Mejorar la infraestructura de los servicios ofertados	<p>Identificar las áreas claves que requieren mejoras:</p> <p>Alimentación: Readecuar el espacio de comedor, adquirir utensilios, mesas y sillas para una mayor comodidad. Remodelar la cocina en un enfoque funcional, disponer de baños, basureros</p> <p>Recreación:</p> <p>Techar el complejo de aguas termales, mejorar los caminos de senderismo, ubicar basureros en los complejos turísticos</p> <p>Alojamiento: Disponer por lo mínimo de camas, velador, y basurero.</p> <p>Destinar un sitio para recepción de huéspedes, y un hall de espera.</p> <p>Buscar financiación y créditos</p>	\$50.000,00	Brindar instalaciones óptimas en buena calidad para el turista.

Fuente: elaboración propia

Tabla 20. Estrategia b) Incrementar la calidad de los productos y servicios existentes

Beneficiarios: Asociaciones: Cunugyacu, Languagua, 10 de octubre, comunidades aledañas, inversionistas, comunidades interesadas					
Actores participantes: comunidades, GAD Parroquial Pilahuín, Instituciones públicas y privadas como el GAD Ambato, Consejo Provincial, Idea, Universidades locales, Operadora turísticas, entre otros					
Posibles fuentes de financiación: Banco del Estado, Bco. de Fomento, entre otros					
Tiempo estimado: dos años			Costo estimado: UDS \$5.000,00		
Programas	Proyecto	Acciones específicas	Actividades	Presupuesto	Resultado esperado
3.- Calidad de servicios y productos turísticos	3.1 Plan de calidad	Determinar las mejores prácticas en el desarrollo de los servicios	<p>1.- Diagnosticar el estado de los servicios.</p> <p>Alimentación: higiene y manejo en la preparación de alimentos, servicio al turista, adecuación física, seguridad y disponibilidad del lugar destinado a restauración.</p> <p>Recreación: limpieza de caminos de senderismo, de piscinas, de baños, disponer de instrumentación y equipo en buen estado por ejemplo: monturas, cañas de pescar, binoculares, etc.</p> <p>Hospedaje: limpieza y funcionalidad de las</p>	\$5.000,00	Brindar al turista productos y servicios con un elevado estándar de calidad para su satisfacción

		<p>habitaciones, atención al turista,</p> <p>2.- Determinar los requerimientos de los turistas y ligarlos con el concepto de calidad en la prestación del servicio.</p> <p>Alimentación: comida preferida, (diseño del menú), presentación del plato (seguridad alimentaria) local (funcionalidad del restaurante, bar), estacionamiento (servicios complementarios como estacionamiento, seguridad)</p> <p>Recreación: deportes extremos, observación y contacto con la naturaleza, actividades culturales (funcionalidad y seguridad)</p> <p>Hospedaje: precios servicios incluyentes por ej. hospedaje con desayuno, habitaciones limpias, con baños privados (funcionalidad, higiene, imagen)</p> <p>3.- Establecer reglamentos y procedimientos</p>		
--	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Estrategia c) Formación en capacidades y competencias

Beneficiarios: Asociaciones: Cunugyacu, Llangugua, 10 de octubre, comunidades aledañas, comunidades interesadas					
Actores participantes: comunidades, GAD Parroquial Pilahuín, Instituciones públicas y privadas como el GAD Ambato, Consejo Provincial, Idea, Universidades locales, Operadora turísticas, entre otros					
Posibles fuentes de financiación: Banco del Estado, Bco. de Fomento, entre otros					
Tiempo estimado: dos años			Costo estimado: UDS 3.500,00		
Programas	Proyecto	Acciones específicas	Actividades	Presupuesto	Resultado esperado
4.-Capacitación turística	4.1 Plan de capacitación turística parroquial	Fortalecer las capacidades y competencias turísticas locales	<p>1.- Diagnosticar las necesidades de capacitación de la comunidades participantes:</p> <p>Alimentación: seguridad Alimentaria, servicio al turista, utilización de utensilios y equipamientos, decoración e imagen, presentación de platillos, entre otros.</p> <p>Recreación: Servicio al cliente, guianza turística, uso de instalaciones, conocimientos de recursos naturales, entre otros</p> <p>Alojamiento: Idiomas, servicio al cliente, seguridad</p> <p>2.- Realizar un plan de capacitación</p> <p>3.- Contratar asesoramiento externo para dictar el plan de capacitación</p> <p>4.- Capacitar formal y técnicamente al personal designado del GAD Parroquial</p> <p>5.- Buscar alianzas estratégicas6.- Buscar financiamiento</p>	\$3.500,00	Disponer de comunidades rurales capacitadas en temas turísticos para ofertar el mejor servicio al cliente

Fuente: elaboración propia

Tabla 22. Estrategia d) Gestión de promoción y comercialización turística

Beneficiarios: Asociaciones: Cunugyacu, Llanguagua, 10 de octubre, comunidades aledañas, comunidades interesadas					
Actores participantes: comunidades, GAD Parroquial Pilahuín, Instituciones públicas y privadas como el GAD Ambato, Consejo Provincial, Idea, Universidades locales, Operadora turísticas, entre otros					
Posibles fuentes de financiación: Banco del Estado, Bco. de Fomento, entre otros					
Tiempo estimado: dos años			Costo estimado: UDS \$51.500,00		
Programas	Proyecto	Acciones específicas	Actividades	Presupuesto	Resultado esperado
5.- Marketing turístico	5.1 Creación del I-punto turístico en la parroquia	Difundir y promocionar la gestión turística comunitaria desde el GAD Parroquial	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Destinar un lugar dentro del GAD Parroquial. 2.- Levantar una base de datos de los productos turísticos existentes. 3.- Identificar los servicios claves para promocionarlo <ul style="list-style-type: none"> Alimentación: técnica de Pachamanka Recreación: Salud en el Termalismo, leyendas culturales Hospedaje: Alojamiento en cabañas milenaria 4.- Capacitar al personal de atención al turista 5.- Disponer de material promocional. 	\$ 1.500,00	Tener un punto de atención turística, con personas especializadas en brindar información de los productos turísticos

	5.2 Plan de implementación de señalética informativa	Disponer de un sistema visual de identificación de los productos turísticos.	<p>1.- Identificar las zonas donde se desarrolla el turismo comunitario rural y carecen de información señalética.</p> <p>Alimentación: Cunugyacu, Languagua, Aso, 10 de octubre, Centro Pilahuín</p> <p>Recreación Cunugyacu, Languagua, Aso, 10 de octubre, Centro Pilahuín, Tamboloma, El linderero, Yatzapuzan, entre otros</p> <p>Hospedaje Cunugyacu</p> <p>2.- Establecer el diseño, formato y el tipo de material</p> <p>3.- Implementación de la señalética</p>	\$45.000,00	Informar al turista gráficamente de los ubicación, servicios, seguridad, del producto turístico
	5.3 Diseño de un plan de marketing	Incrementar el número de visitantes a la parroquia	<p>1.- Realizar un estudio de mercado</p> <p>2.- Determinar los requerimientos y necesidades del mercado:</p> <p>Alimentación: platos preferidos, preferencia del lugar, precios</p> <p>Recreación: actividades culturales, deportivas, salud, precio, instalaciones</p> <p>Hospedaje: precio, reservas, atención, información por página web.</p> <p>3.- Establecer estrategias de comercialización basado en el marketing mix (precio, promoción, plaza, producto)</p> <p>5.-Establecer un plan de acción</p> <p>6.- Evaluar y controlar</p>	\$5.000,00	Incrementar el número de visitantes al sector y obtener mejor rentabilidad

Fuente: elaboración propia

Tabla 23. e) Establecimiento de un sistema adecuado de conservación de recursos naturales y culturales

Beneficiarios: Asociaciones: Cunugyacu, Llangugua, 10 de octubre, comunidades aledañas, comunidades interesadas					
Actores participantes: comunidades, GAD Parroquial Pilahuín, Instituciones públicas y privadas como el GAD Ambato, Consejo Provincial, Idea, Universidades locales, Operadora turísticas, entre otros					
Posibles fuentes de financiación: Banco del Estado, Bco. de Fomento, entre otros					
Tiempo estimado: dos años			Costo estimado: UDS 7000,00		
Programas	Proyecto	Acciones específicas	Actividades	Presupuesto	Resultado esperado
6.- Ambiente y Cultura	6.1 Campaña al rescate de la cultura y patrimonio del pueblo de Pilahuín	1.-Revalorizar la identidad cultural y patrimonial de la parroquia	<p>1.- Identificar las tradiciones y costumbres más relevantes del lugar:</p> <p>Alimentación: Técnicas de cocina</p> <p>Recreación: contacto con los miembros de la comunidad, explicación del atuendo indígena, participación en fiestas y bailes culturales</p> <p>Hospedaje: vivenciar del lugar de alojamiento de las comunidades como las chozas de paja</p> <p>2.-Socializar a la parroquia sobre la importancia de la conservación de la cultura y patrimonio</p> <p>3.-Capacitar al personal de turismo a cargo</p>	\$3.000,00	Conservación de las tradiciones, costumbres y patrimonio cultural

		<p>2 Apoyar las iniciativas de conservación del medio ambiente</p>	<p>1.- Socializar en la proyectos a favor del cuidado del medio ambiente:</p> <p>Alimentación: cocinar con productos orgánicos</p> <p>Recreación: visita guiada a los páramos y explicar sobre la campaña de protección.</p> <p>Hospedaje: Utilizar los recursos de la zona para la infraestructura de las cabañas (paja)</p> <p>2.- Realizar afiches sobre el cuidado del ecosistema</p> <p>3.- Entregar al turista un tríptico informativo sobre la flora y fauna del sector y los cuidados que deben tener.</p> <p>4.- Apoyar financieramente proyectos viables de conservación del medio ambiente</p>	\$ 4.000,00	<p>Realizar un turismo con bajo impacto ambiental.</p>
--	--	--	--	-------------	--

Fuente: elaboración propia

Tabla 24. Estrategia f) Generación del alianza estratégicas

Beneficiarios: Asociaciones: Cunugyacu, Languagua, 10 de octubre, comunidades aledañas, comunidades interesadas					
Actores participantes: comunidades, GAD Parroquial Pilahuín, Instituciones públicas y privadas como el GAD Ambato, Consejo Provincial, Idea, Universidades locales, Operadora turísticas, entre otros					
Posibles fuentes de financiación: Banco del Estado, Bco. de Fomento, entre otros					
Tiempo estimado: dos años			Costo estimado: UDS 3.000,00		
Programas	Proyecto	Acciones específicas	Actividades	Presupuesto	Resultado esperado
7. Consolidación de alianzas estratégicas	7.1 Concertar los productos turísticos comunitario rurales con actores públicos y privados	<p>Identificar a los actores participantes en la gestión turística</p> <p>Crear espacios de articulación intersectorial a nivel provincial</p> <p>Formar alianzas públicas y privadas</p>	<p>1.- Convocar a una reunión a los habitantes de la parroquia, a las diversas asociaciones, instituciones públicas y privadas.</p> <p>2.- Informar sobre el proyecto de turismo que se desea ejecutar en la zona.</p> <p>3.- Formar un comité de turismo</p> <p>4.- Formar alianzas públicas y privadas que participen activamente en la ejecución y sostenibilidad del proyecto turístico.</p> <p>5.- Realizar alianzas con otros centros de información turística para promocionar a la parroquia.</p>	\$3.000,00	Generar alianzas para potenciar las diversas estrategias

Fuente: elaboración propia

Tabla 25. Estrategia g) Diseñar una estructura organizativa

Beneficiarios: Asociaciones: Cunugyacu, Languagua, 10 de octubre, comunidades aledañas, comunidades interesadas					
Actores participantes: comunidades, GAD Parroquial Pilahuín, Instituciones públicas y privadas como el GAD Ambato, Consejo Provincial, Idea, Universidades locales, Operadora turísticas, entre otros					
Posibles fuentes de financiación: Banco del Estado, Bco. de Fomento, entre otros					
Tiempo estimado: dos años			Costo estimado: UDS \$17.000,00		
Programas	Proyecto	Acciones específicas	Actividades	Presupuesto	Resultado esperado
8.- Fortalecimiento de la gestión turística mediante una organización interna	8.1 Desarrollo de la cadena de valor	<p>Identificar los procesos que se llevan a cabo para la operación de la gestión turística.</p> <p>Identificar a los actores participantes</p> <p>(Anexo 3)</p>	<p>1.- Identificar los procesos de la gestión turística</p> <p>2.- Determinar las actividades que forman parte de los procesos.</p> <p>3.- Clasificar las actividades primarias y secundarias.</p> <p>4.- Realizar un mapeo de actores involucrados</p> <p>5.- Determinar los factores externos que intervienen en la gestión turística: Clientes, proveedores, competencia, entre otros.</p>	\$5.000,00	Identificar las actividades que añaden valor para que la gestión turística sea sostenible a largo plazo convirtiéndose en una ventaja competitiva

8.2 Diseñar un manual de organización	<p>Diseñar un manual de procedimientos por cada área de trabajo de las actividades de la cadena</p> <p>Diseñar un manual de funciones por cada área de trabajo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1- .Identificar las actividades 2.- Detallar cada subproceso de las actividades. 3.-Describir que y como se hace cada proceso 4.- Elaborar un análisis estructural. 5. -Estructurar las funciones por cada área 6. -Diseñar un organigrama 	\$3.000,00	Tener una estructura organizativa alineada a la gestión estratégico
8.3 Plan de sistema de comunicación	Identificar los canales de comunicación más apropiados para informar sobre la gestión turística de la parroquia	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Realizar un diagnóstico inicial 2.- Identificar qué tipo, canales, flujos o medios se emplean para difundir la información 	\$ 2.000,00	Alcanzar los objetivos institucionales mediante una eficiente comunicación entre el GAD Parroquial y los demás actores

	8.4 Comisión de asesoramiento técnico turístico	<p>Contribuir al desarrollo de nuevos emprendimientos con una visión empresarial, con asesoría técnica, sobre calidad, comercialización, financiación para que los proyectos sean sustentables y perduren.</p> <p>Socializar conjuntamente con el GAD Municipal de Ambato las ordenanzas de turismo para conocer cuáles son las políticas y normas a cumplir</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.-Capacitación y formación turística y empresarial de los miembros de la comisión 2.- Contratar asesoría que de soporte en la planificación de esta comisión 3.- Definir un sistema organizacional y funcional para la comisión 4.- Establecer un plan operación anual con las estrategias, acciones, actividades, recursos para llevar a cabo la gestión turística 5.- Asignar un presupuesto que permita operar la comisión. 6.- Cumplir con el marco legal turístico del Ecuador. 7.- Coordinar con el GAD de Ambato para identificar el marco legal turístico en el que se desarrolla la ciudad. 8.-Elaborar un plan de difusión del marco legal turístico. 	\$ 7.000,00	Dar soporte y asesoría especializada a las comunidades y actores participantes en la gestión turística comunitaria rural
--	---	--	---	-------------	--

Fuente: elaboración propia

5.1.1.6 Elementos de Medición y Control

Se establecen indicadores estratégicos conforme a los programas y proyectos planteados e indicadores de calidad para las áreas claves de resultado y de sostenibilidad para que la gestión turística se desarrolle y perdure.

Indicadores Estratégicos

Tabla 26. Medición y control del Programa 1.-Portafolio de productos turísticos de la Parroquia Pilahuín

Proyectos	Meta	Indicador	Responsable del Monitoreo
1.1 Diseño de la ruta ecoturística integral comunitaria rural	Tener en el transcurso de dos años la estructuración y funcionamiento de la ruta	proyecto ejecutado/ proyecto planificado	GAD Parroquial Comisión de turismo
1.2 Impulso al Desarrollo nuevos productos turísticos complementarios a la Ruta ecoturística	Disponer por lo menos dos circuitos adicionales a la ruta en el lapso de un año.	N° de circuitos creados	

Fuente: elaboración propia

Tabla 27. Medición y control del Programa 2.- Infraestructura turística comunitaria rural

Proyectos	Meta	Indicador	Responsable del Monitoreo
2.1 Plan de mejoramiento de infraestructura de los servicios ofertados	Tener servicios básicos durante la ruta ecológica de Pilahuín Tener equipamientos de trabajo para cada servicio que se oferta	% de mejoramiento de infraestructura instalada N° de servicios equipados	GAD Parroquial Comisión de turismo

Fuente: elaboración propia

Tabla 28. Medición y control del Programa 3.- Calidad de servicios turísticos

Proyectos	Meta	Indicador	Responsable del Monitoreo
3.1 Plan de calidad de los servicios y productos turísticos comunitarios	Tener procedimientos internos por cada área de resultados y controlarlos mediante un plan de evaluación de calidad	N° de reglamentos y procedimientos de calidad en los servicios operantes Sello de certificación de calidad	GAD Parroquial Comisión de turismo

Fuente: elaboración propia

Tabla 29. Medición y control del Programa 4.- Capacitación turística

Proyectos	Meta	Indicador	Responsable del Monitoreo
4.1 Plan de capacitación turística parroquial	Prestadores de productos y servicios turísticos capacitados para atender apropiadamente al turista	% de comunidades capacitadas N° de planes de capacitación ejecutado/ planes planificados	GAD Parroquial Comisión de turismo

Fuente: elaboración propia

Tabla 30. Medición y control del Programa 5.- Marketing Turístico

Proyectos	Meta	Indicador	Responsable del Monitoreo
5.1 Creación del I. punto-turístico en la parroquia	Entregar información relevante y potencial de los productos turísticos de la zona al turista en dos años	I punto turístico instalado % de funcionalidad del centro turístico	GAD Parroquial Comisión de turismo
5.2 Plan de implementación señalética informativa	Implementación del plan en dos años	% de señalética instalada	
Diseño de un plan de marketing	Difundir, promocionar y comercializar la gestión turística de la parroquia a nivel provincial y nacional	% de visitantes en el sector % de ventas de los servicios ofertados % de rentabilidad	

Fuente: elaboración propia

Tabla 31. Medición y control del Programa 6.- Ambiente y cultura

Proyectos	Meta	Indicador	Responsable del Monitoreo
6.1 Campaña de rescate de la cultura y patrimonio del Pueblo de Pilahuín	Contribuir al reconocimiento y revalorización de la cultura de Pilahuín en la provincia y país	N° de campañas ejecutadas N° de edificaciones patrimoniales, tradiciones y costumbres identificadas	GAD Parroquial Comisión de turismo
6.2 Plan de concientización de la conservación del ecosistema	Concientizar a los turistas la importancia de la conservación del ecosistema.	N° de visitas turísticas de recreación dentro de las áreas protegidas (páramos)	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32. Medición y control del Programa 7.- Consolidación de Alianzas estratégicas

Proyectos	Meta	Indicador	Responsable del Monitoreo
7.1 Concertar los productos turísticos comunitario rurales con actores públicos y privados	Beneficio mancomunado de los actores involucrados en la gestión turística	N° de actores participantes N° de reuniones efectuadas N° de alianzas efectuadas	GAD Parroquial Comisión de turismo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33. Medición y control del Programa 8.- Fortalecimiento de la gestión turística mediante una organización interna

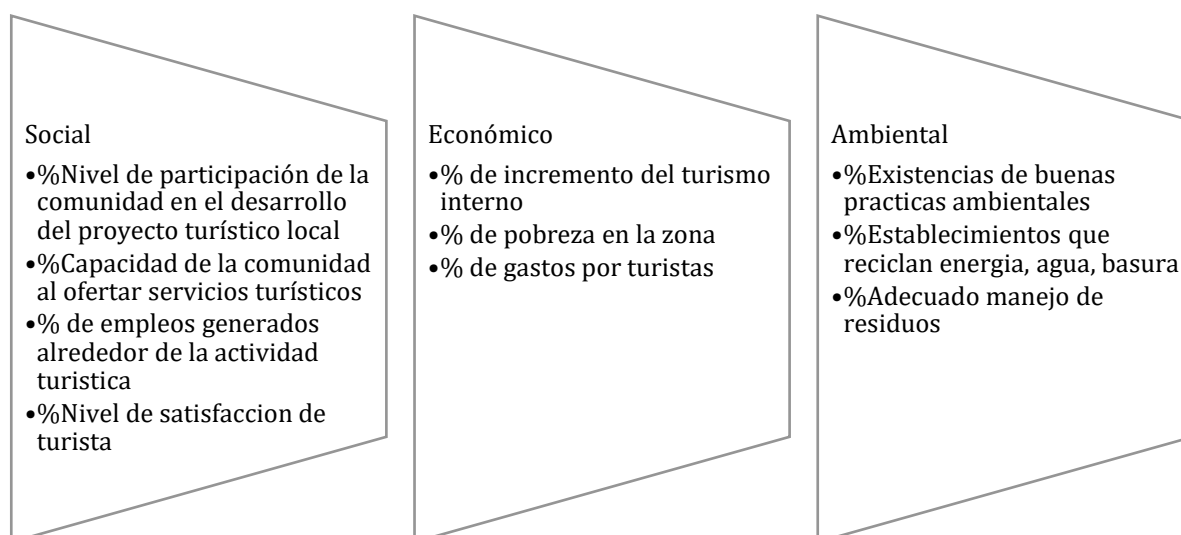
Proyectos	Meta	Indicador	Responsable del Monitoreo
8.1 Desarrollo de una cadena de valor	Ser una herramienta de análisis para evaluar la propuesta de valor que se entrega al turista	Cadena de valor realizada	GAD Parroquial
8.2 Diseño de un manual de organización	Crear una cultura organizacional comunitaria	Descripción de proceso Descripción de funciones Elaboración de organigrama	
8.3 Plan de sistema de comunicación	Tener un sistema de comunicación adecuado utilizando herramientas tecnológicas como el internet.	% de empoderamiento en la gestión turística	
8.4 Comisión de asesoramiento técnico turístico	Fortalecer la gestión turística de la parroquia, mediante ejecución de proyectos	% de proyectos asesorados. % asistencias técnicas.	

Fuente: Elaboración propia

Indicadores de sostenibilidad

Es importante mencionar que la gestión turística, se enmarca en un triple contexto sostenible, por lo tanto se proponen indicadores en los tres niveles: social, económico y ambiental

Figura 28. Medición y control: Indicadores de sostenibilidad



Fuente: elaboración propia

Finalmente se sugieren ejemplo de indicadores de calidad por cada área de resultados, para lo cual se ha tomado cuatro variables sugeridas por (Maldonado & Hernández, 2011): funcionalidad, seguridad, higiene e imagen.

Tabla 34. Medición y control: Indicadores de calidad

Área Clave	Variable	Indicador cualitativo
Alimentación	Funcionalidad	Mesas y sillas para el uso de turistas Espacio del lugar acogedor y cómodo
	Seguridad	Instalaciones de equipamiento de cocina en buen estado
	Higiene	Presentación de los platos
	Imagen	Decoración de los platos Vajillas y utensilios en buen estado
Recreación	Funcionalidad	Actividades que se realizan
	Seguridad	Normas de uso en las instalaciones
	Higiene	Limpieza en las instalaciones

	Imagen	Áreas verdes en buen estado
Hospedaje	Funcionalidad	Equipamiento en las habitaciones
	Seguridad	Elementos de seguridad, ej. Cajas fuerte, baldosa antideslizantes
	Higiene	Baños limpios y desinfectados
	Imagen	Decoración de la habitación Atención del personal de servicio

Fuente: elaboración propia

5.2 Evaluación preliminar

El modelo de gestión debe ser evaluado por el GAD Parroquial de Pilahuín, el tutor de la tesis, los lectores y los actores involucrados en el proceso turístico.

5.3 Análisis de Resultados

- Fundamentar los componentes que intervienen en un modelo de Gestión para potenciar el Turismo Comunitario Rural

Mediante una investigación bibliográfica se determina los elementos que forman parte de los diversos tipos de modelos de gestión, posteriormente con la realización de la entrevista a expertos y encuestas se determina tanto las limitaciones de turismo presentes en Pilahuín como los requerimientos de los turistas, punto de partida para analizar las diversas alternativas de solución.

Tomándose en cuenta que en la parroquia el desconocimiento turístico y la falta de estrategias no han permitido el desarrollo de esta actividad, se decide diseñar un modelo estratégico para potenciar dicha actividad para lo cual se fundamenta los componentes del modelo estratégico en los resultados de la propuesta:

- Diagnosticar la situación turística actual de la comunidad rural de Pilahuín

Durante el desarrollo del modelo de gestión estratégico se realiza el diagnóstico externo e interno de la situación turística de la parroquia Pilahuín, en donde se desprende que es una zona con alto potencial turístico, con un mínimo flujo de turistas y con una vocación para la prestación de servicios sin embargo carece de una estructura organizativa y planes estratégicos.

- Definir las áreas claves de gestión para potenciar el turismo en las comunidades rurales.

Se determina que las áreas claves de resultado para potenciar la actividad son alimentación, recreación y hospedaje, por lo tanto se establecen líneas estratégicas en torno a las actividades como son: diseño del producto, calidad en los servicios, formación y capacitación, conservación de

recursos naturales y culturales que forman parte de la oferta turística y se establece estrategias en torno a la gestión de comercialización y alianzas estratégicas que contribuye a mejorar la demanda.

Paralelamente para cumplir con los objetivos estratégicos es necesario contar con estructura que este alineada para cumplir los programas y proyectos establecidos, para lo cual se determina como estrategia generar una estructura organizativa en donde se plantea el desarrollo de la cadena de valor, procedimientos y funciones para llevar a cabo la gestión turística.

- Desarrollar el Modelo de Gestión para potenciar el Turismo Comunitario Rural.

Finalmente se presenta un modelo de gestión estratégico, con un plan de acción compuesto de programas y proyectos específicos para potenciar la el turismo comunitario rural y una vez aplicado contribuir con el desarrollo socio económico del sector.

Capítulo 6

Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

La ausencia de conocimientos en temas estratégicos y turísticos, así como también la falta de asignación de un presupuesto adecuado, no han permitido potenciar la actividad turística de la parroquia Pilahuín.

La estrategia diseño de producto permite impulsar los actuales proyectos presentes en la zona con el fin de incorporarlos en una ruta turística que ofrezca al turista una diversidad de actividades cuando visite Pilahuín, a la vez propone la creación de nuevos circuitos aprovechando el grado de asociatividad que posee en la parroquia en distintos sectores como son la agricultura, ganadería la producción agroindustrial, sin descuidar que la infraestructura es clave para dar un buen servicio.

La estrategia calidad de productos y servicios incide directamente en las áreas de resultado clave en donde se pretende que las comunidades que lleven a cabo la gestión turística mantengan una eficiente gestión de los procesos que realizan para crear una experiencia de valor para el turista.

La capacitación y formación de competencias turísticas permiten que la parroquia se sensibilice sobre el potencial que poseen sus recursos naturales y atractivos, así como también formar habilidades y conocimientos técnicos en los participantes, para que las comunidades puedan ser competitivas.

El programa ambiente y cultura cumple con el requisito de sostenibilidad al impulsar iniciativas turísticas amigables con el medio ambiente.

Es necesario desarrollar una estructura organizacional que pueda manejar la gestión turística comunitaria, a través de la identificación de actividades, procesos que puedan generar un valor agregado a los productos ofertados y determinando las funciones y responsabilidades que debe tener cada actor participante durante la gestión turística.

6.2 Recomendaciones

Proponer al Gad Parroquial de Pilahuín el presente modelo de gestión como herramienta de decisión para que evalúe los diferentes programas y proyectos estratégicos detallados para mejorar su gestión turística.

Asignar una partida presupuestaria al GAD Parroquial de Pilahuín para llevar a cabo los programas y proyectos propuestos y potenciar el turismo comunitario rural, así mismo realizar una campaña de socialización en toda la parroquia para revalorizar su identidad patrimonial.

Aprovechar la apertura que tienen las instituciones públicas y privadas en ofrecer ayuda en capacitación asesoramiento turístico como es el caso del Gobierno Provincial, GAD Municipal de Ambato y algunas universidades.

Considerar las condiciones mínimas con las que debe cumplir una comunidad rural como son: un flujo mínimo de turistas y de infraestructura, una comunidad comprometida con vocación de servicio y trabajo en equipo para la implementación del modelo de gestión estratégico, para evitar esfuerzos innecesarios y despilfarro de recursos.

Incentivar a las distintas comunidades rurales que desean participar en la actividad turística a organizarse a través de asociaciones, con el objeto de gozar de los beneficios fiscales, políticos que otorga el Estado a los actores pertenecientes al régimen de la Economía Popular y Solidaria, y puedan calificarse como centros comunitarios rurales garantizados por el Ministerio de Turismo del Ecuador.

Apéndices

APENDICE A

Instrumento de Investigación

A.1 Entrevista

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MENCIÓN PLANEACIÓN

Entrevista dirigida Representantes de la Comunidad de Pilahuín

Objetivo: Identificar cuál es la posición actual de los líderes comunales en representación de la parroquia Pilahuín con respecto a la gestión turística.

1. ¿Qué proyectos e iniciativas turísticas comunitarias rurales se desarrollan actualmente?
2. ¿Cómo considera la gestión turística de la parroquia?
3. ¿Qué limitaciones tiene la parroquia para realizar su gestión turística?
4. ¿Qué aspectos positivos considera que tiene la parroquia en el desarrollo de su gestión turística?
5. ¿Cuenta con algún tipo de apoyo institucional privado o gubernamental? ¿Cuál?
6. Cuentan con un modelo de gestión para potencializar el turismo en Pilahuín
7. ¿Considera que un modelo de gestión estratégica es importante para potencializar el turismo comunitario rural del sector?, porque
8. Estaría dispuesto en participar en capacitación de formación turística o de contratar especialistas que le ayude en este proceso

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MENCIÓN PLANEACIÓN

Objetivos: Evaluar la gestión turística de las actuales y potenciales experiencias de turismo comunitario rural en Pilahuín

Determinar el grado de importancia que tiene el desarrollo de un modelo de gestión estratégica para el turismo comunitario rural

Entrevista dirigida a profesionales en el área turística

1. ¿Qué proyectos e iniciativas turísticas comunitarias rurales se desarrollan actualmente?
2. En base a las experiencias actuales de turismo comunitario que conoce, ¿cómo califica su gestión turística?
3. ¿Qué aspectos considera que se deben mejorar
4. A más de las experiencias que actualmente se llevan a cabo se puede impulsar nuevos emprendimientos comunitario, si afirmativo como cual.
5. ¿Cómo puede un modelo de gestión estratégica contribuir a mejorar el turismo comunitario rural? Indicar las ventajas
6. Indique que factores pueden causar el fracaso de una implementación de un modelo de gestión estratégica para el turismo comunitario rural.
7. ¿Qué actores deben participar en el desarrollo de un modelo de gestión estratégica?

A.2 Encuesta

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MENCIÓN PLANEACIÓN

Objetivo.- Identificar las tendencias, necesidades y expectativas de los potenciales turistas con respecto al turismo comunitario rural.

Instrucciones: Por favor leer detenidamente y contestar con una x la opción escogida.

1. ¿Con que frecuencia, realiza turismo dentro del cantón Ambato, fuera de su entorno urbano?

Semanalmente	
Quincenalmente	
Mensualmente	
Trimestralmente	
Semestralmente	

2. Priorice las razones en orden de importancia, (siendo 1 muy importante , 2 medio importante, 3 importante, 4 poco importante y 5 nada importante) que le motivan a realizar turismo fuera del entorno urbano de Ambato:

Conocer culturas y tradiciones del lugar	1 2 3 4 5
Tener contacto con la naturaleza	1 2 3 4 5
Degustar la gastronomía	1 2 3 4 5
Porrecreaciónocio	1 2 3 4 5
Pordescanso	1 2 3 4 5

3. Señale que actividades le gusta desarrollar en orden de importancia (siendo 1 muy importante , 2 medio importante, 3 importante, 4 poco importante y 5 nada importante)

Caminatas, senderismo	1 2 3 4 5
Disfrutar la naturaleza y sus paisajes	1 2 3 4 5
Deportes de Aventura	1 2 3 4 5
Termalismo, salud	1 2 3 4 5
Actividadesculturales	1 2 3 4 5

Observar y ser partícipes de las actividades socio productivas de la comunidad	1 2 3 4 5
Ciclismo	1 2 3 4 5
Actividades culturales	1 2 3 4 5
Otro; cuál	1 2 3 4 5

4. Qué tipo de comida prefiere degustar

Comida tradicional del lugar	
Comida típica Ecuatoriana	
Snacks o comida rápida	
Otro; cuál	

5. Qué tipo de servicios complementario le gustaría recibir en el entorno rural

Alojamiento	
Spa	
Internet	
Excursiones	
Artesanías	
Garaje seguro	
Otro; cuál	

6. Mediante qué medio de promoción usted prefiere que se le informe sobre esta propuesta turística

Internet, páginas web	
Operadores turísticos	
Centros de información turística	
Recomendaciones	
Correo electrónico	
Otro	

7. Indique el número de acompañantes que tendría al realizar la visita turística

1	
2	
3	
4	
5	
Más -indicar	

8. Cuánto es su nivel de gasto cuando sale

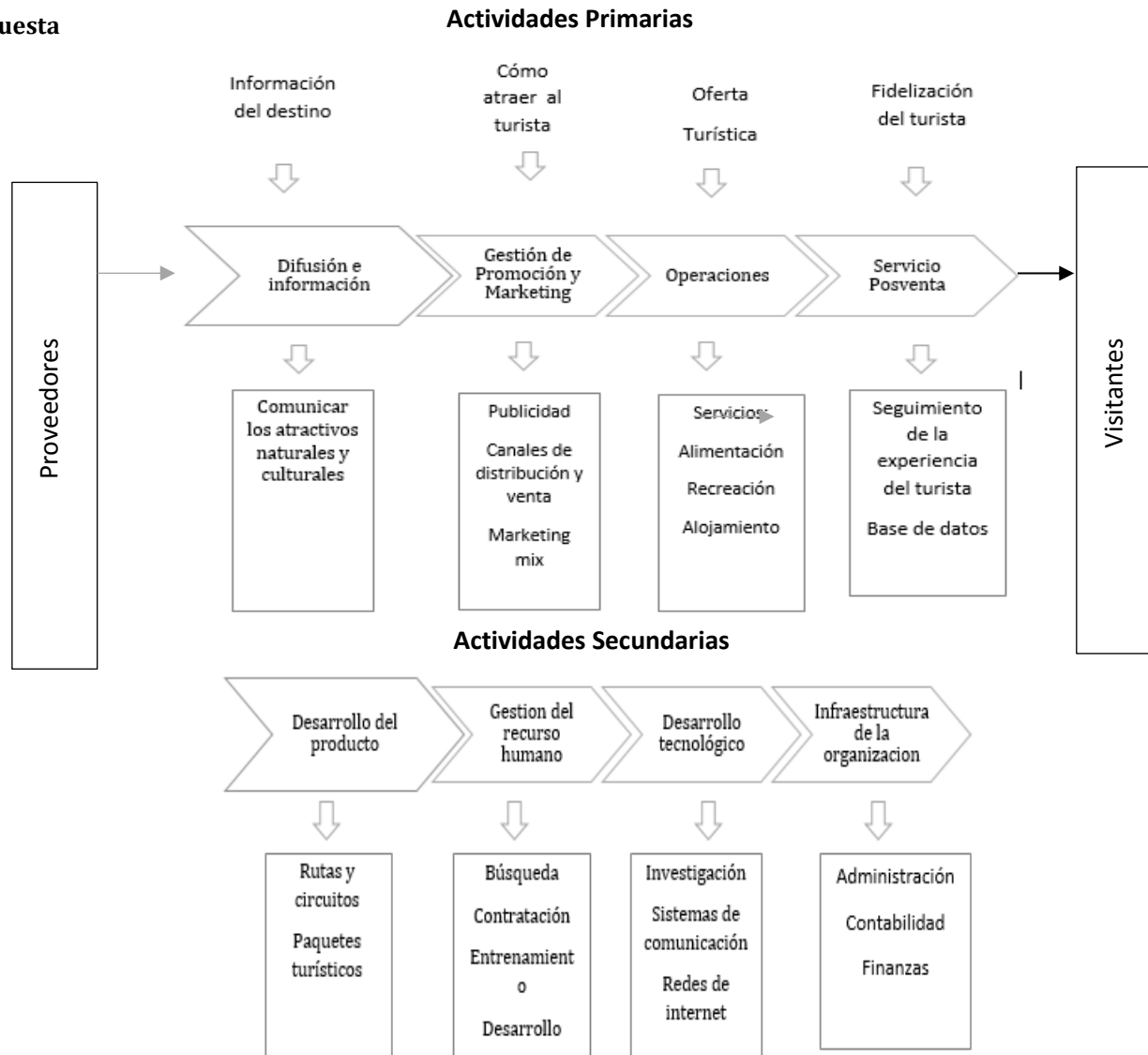
\$5,00 a \$ 20,00	
\$21,00 a \$40,00	
\$40,00 o más	

9. Le parece interesante ser parte de una propuesta de turismo comunitario en la parroquia de Pilahuín

Si	
No	
Porqué	

Gracias por su atención

A.3 Cadena de valor propuesta



Referencias

- Comite de Turismo, Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua. (2015). *Tungurahua es cultura. Turismo rural y comunitario*.
- Herrera (2008). *Desarrollo endógeno y educación: estrategia de transformación comunitaria*. Caracas, Venezuela: Panapos.
- Hurtado, Bustamante Velez, R., & Valencia de los Rios, J. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Antioquia, Colombia: Universidad de Antioquia.
- Cajiga (2011). <http://www.cemefi.org/>. Recuperado de http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Camisón, Cruz, & Gonzalez (2007). *GESTIÓN DE LA CALIDAD, Conceptos, Enfoque, modelos y sistemas*. Madrid, España: PEARSON EDUCATION.
- Comunidad Agua Blanca. (n.d.). <http://www.comunidadaguablanca.com/>.
- David (2013). *Conceptos de administración estratégica*. DF México: Pearson Education.
- De Domingo (2012). *Calidad y Mejora Continua. Actividades I*. España: Donostiarra.
- Equipo Consultor Tourism & Leisure – Europraxis . (2007). *DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO DE TURISMO SOSTENIBLE PARA ECUADOR “PLANDETUR 2020*.
- Fantova (2005). *Manual para la gestión de la intervención social: políticas, organizaciones y sistemas para la acción*. Madrid: CCS.
- FEPTCE. (2007). *Guia de Turismo Comunitario*. Ecuador: FEPTCE.
- Fernández (2013). *La dimensión económica del desarrollo sostenible*. Alicante, España: Club universitario.
- Fernández (2005). *Introducción a la Gestión Managament*. Valeria: Editorial de la U.P.V.
- Francesc (2007). *GESTION DE DESTINOS TURISTICOS SOSTENIBLES*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Fundación CODESPA. (2011). <http://www.codespa.org/>. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/modelo-gestion-turismo-rural->

comunitario%20(1).pdf

Fundación Europea para la Gestión de Calidad . (2011). <http://www.ceoecant.es/>.

GAD Parroquial de Pilahuín. (2011). *PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO PARROQUIAL DE PILAHUIN*. Recuperado de <http://www.pilahuin.gob.ec:>
<http://www.pilahuin.gob.ec/pdf/PLANDEDESARROLLOACTUALIZADO.pdf>

García (2013). *Estrategias empresariales: Una visión holística*. Bogotá, Colombia: L´a Ediciones.

Guerras, & Navas (2007). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Madrid: Aranzadi.

Guízar (2013). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*. Mexico D.F: McGraw Hill/Interamericana de México.

Hernandez, Gallarzo, & Espinoza (2011). *Desarrollo Organizacional, Enfoque Latinoamericano*. México, D:F: Pearson Education.

Hernández & Pulido (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*. D.F México: Editorial F.T.S.A de C.v.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) . (2014). *GUÍA PARA LA FORMULACIÓN DE PLANES DE DESARROLLO TURÍSTICO EN TERRITORIOS RURALES*. San José, Costa Rica.

Iñaki & Merino (2005). *Calidad práctica: una guía para no perderse en el mundo de la calidad*. Madrid, España: Pearson Education.

Kotler & Armstrong (2007). *Marketing: versión para Latinoamérica*. México D.F: Pearson Education.

Maldonado (2007). <http://www.redturs.org/>. Recuperado de acceso <http://www.redturs.org/nuevaes/Maldonado-Artic-Rev-Turin%20Esp.pdf>

Maldonado & Hernández (2011). <http://www.ilo.org/>. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_185118.pdf

Martinez & Milla (2012). *La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid, España: díaz de santo.

- MINCETUR PERU. (2006). <http://www.mincetur.gob.pe/>. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/>
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2013, 05). <http://www.salud.gob.ec/>. Retrieved from <http://www.salud.gob.ec/dnisem-informe-consolidado-de-visita-a-los-centros-de-salud-tipo/>
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2012). www.turismo.gob.ec. Recuperado de www.ecuadortravel.ec.
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2015, 06). <http://www.turismo.gob.ec/>. Recuperado de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/ingresos-de-extranjeros/junio-2015/252>
- Munch (2008). *Planificación Estratégica, el rumbo hacia el éxito*. México D.F: Trillas Editorial.
- Navarro (2014, 06 25). revistas.um.es/turismo. Recuperado de <http://C:/Users/Usuario/Downloads/221641-786441-1-PB.pdf>
- OMT- Organización Mundial de Turismo. (2014). unwto.org/es. Recuperado de <http://publications.unwto.org/>.
- OMT- Organización mundial de Turismo. (n.d.). <http://media.unwto.org/>. Recuperado de [/es/content/entender-el-turismo-glosario-media.unwto.orgbasico](http://es/content/entender-el-turismo-glosario-media.unwto.orgbasico)
- OMT-Organización Mundial de Turismo. (2015). <http://mkt.unwto.org/es/>. Recuperado de <http://mkt.unwto.org/es/publication/panorama-omt-del-turismo-internacional-edicion-2015>
- Ortega & Espinosa (2015). *Plan de internacionalización empresarial. Manual práctico*. Madrid, España: ESIC.
- Pallares (2010). *Asociatividad Empresarial*. Lima, Perú: Fondo Editorial Nueva Empresa.
- Porter (2008). *Ser competitivos*. Barcelona, España: Deusto.
- Prieto (2011). *Gestión Estratégica Organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- RICANCIE. (n.d.). ricancie.nativeweb.org/. Recuperado de <http://ricancie.nativeweb.org/es/comunidades2>
- Rodríguez, & Martínez Roget, F. (2009). *Nuevos retos para el turismo*. Cataluña- España: netbiblio.

Serna (2014). *Gerencia Estratégica: teorías, metodologías, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución de estrategia*. Bogotá: Panamericana Editorial.

Thompson, Gamble, Peteraf, M. E., & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica*. México D.F: Mc Graw-Hill/ Internacional Editor S.A, de C.V.

Wheelen & Hunger (2013). *Administración estratégica y política de negocios: hacia la sostenibilidad global*. Bogota, Colombia: Editorial Delfín Cía. Ltda.