



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**Unidad Académica de Formación Técnica y Tecnológica – PUCE TEC**

**MODELO DE GESTIÓN PARA LA CREACIÓN DE UNA ASOCIACIÓN DE TURISMO  
EN LA CIUDAD DE QUITO, 2026**

**Proyecto de titulación previo a la obtención del título de: Tecnólogo en  
Administración de Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria.**

**Autor: Michelle Pilicita**

**Tutora: Mgtr. Jacqueline Estefanía Paucar Arévalo**

**Quito, Ecuador**

**2025**

---

## Tabla de contenidos

<b>Declaración y autorización</b> .....	3
<b>Agradecimientos</b> .....	4
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	5
<b>Metodología</b> .....	10
<b>Capítulo I</b> .....	12
1.1    Importancia y diagnóstico .....	12
1.2    Problema .....	22
1.3    Objetivos .....	23
1.4    Marco Conceptual .....	23
<b>Capítulo II</b> .....	27
2.1    Procesamiento y análisis de datos .....	27
2.2    Propuesta .....	42
<b>Análisis financiero</b> .....	62
<b>Conclusiones</b> .....	66
<b>Recomendaciones</b> .....	67
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	68
<b>Lista de tablas</b> .....	72
<b>Lista de figuras</b> .....	72
<b>Anexos</b> .....	72

---

## Declaración y autorización

Yo, **MICHELLE ESTEFANIA PILICITA MASABANDA** con C.I. 1727017194 autor(a) del trabajo de TITULACION intitulado: **“Modelo de Gestión para la Creación de una Asociación de Turismo en la Ciudad de Quito, 2026”**, previa a la obtención del título de **Tecnólogo** en la Unidad Académica de Formación Técnica y Tecnológica PUCE TEC: Administración de Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de titulación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, 10 de Agosto del 2025

Michelle Pilicita

C.I. 1727017194

---

## **Agradecimientos**

Este agradecimiento profundo es a mi hermano Byron, ya que sin él nada de esto podría haber sido posible, agradezco su apoyo, su confianza, su dedicación y su esfuerzo por nosotros, que a pesar de vivir al otro lado del mundo jamás me ha abandonado y ha estado ahí en cada situación y circunstancia de mi vida.

Agradezco a la vida por mi pequeño Jared que ha sido mi motor y mi impulso para haber llegado hasta aquí, que a pesar de las circunstancias que vivimos día tras día él me motiva a ser mejor y a ser un ejemplo de perseverancia.

Quiero expresar un profundo agradecimiento a mi madre que siempre ha estado ahí con su fortaleza, su apoyo, su amor incondicional y sacrificio para conmigo y que al final del día ha sido un pilar fundamental para mí y un ejemplo de vida.

Agradezco a mi hermano Richard que con su compañía y ejemplo me ha enseñado que la constancia y perseverancia todo es posible, que, aunque así no sea lo que uno elija la responsabilidad es primero.

Finalmente agradezco a todos mis profesores por haberme brindado sus conocimientos y guiarme en cada etapa de este camino académico.

Gracias a todos por creer en mí y ser parte de este gran logro.

---

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación analiza la problemática de la desorganización y debilidad estructural que enfrenta el sector turístico en aspectos de comunitarios en la ciudad de Quito, especialmente en aquellos emprendedores que tratan de desarrollarse bajo los principios de la Economía Popular y Solidaria (EPS). Partiendo de esta realidad, el objetivo de este proyecto es diseñar un modelo de gestión asociativo para la creación de una Asociación Turística que permita fortalecer la organización colectiva, fomentar una economía sostenible y la participación democrática de todos sus miembros.

La metodología aplicada es de tipo cualitativo con un enfoque de revisión bibliográfica descriptiva, análisis documental y entrevistas semiestructuradas a actores que estén inmersos en el campo turístico. Entre los principales hallazgos se pudo evidenciar una falta de planificación financiera, baja capacidad de gestión administrativa y muy poca presencia de coordinación interinstitucional lo que dificulta la implementación y desarrollo de proyectos turísticos en las comunidades de Quito.

Como resultado se contempla la estructuración de un modelo de gestión que abarque temas de procesos internos organizados, mecanismos de control, estrategias de promoción con identidad territorial y herramientas financieras. El análisis financiero demostró la viabilidad del modelo propuesto, siempre que existan formación continua sobre apoyo técnico externo, y compromiso de sus integrantes.

Finalmente se determina que el modelo planteado tiene el potencial de dinamizar el turismo local de manera inclusiva fortaleciendo el tejido social, revalorizando la cultura y promoviendo una economía social por lo que esta propuesta es una alternativa real para democratizar el acceso a beneficios del turismo contribuyendo al desarrollo comunitario en sectores populares de Quito.

---

**Palabras Clave:** Economía Popular y Solidaria, gestión asociativa, turismo comunitario, sostenibilidad financiera, desarrollo local, participación colectiva.

### **Executive Summary**

The current investigation analyzes the issues related to the structural disorganization and weaknesses of the tourism sector in the Quito community, specifically among the entrepreneurs who are trying to develop under the principles of the Institution of Popular and Solidarity Economy (EPS).

Starting from this reality, the objective of this project is to develop an Associative Management model to create a Tourism Association, which allows for strengthening the collective organization, promoting a sustainable economy, and ensuring the democratic participation of all its members.

The methodology applied is qualitative, focusing on a descriptive bibliographic review, document analysis, and semi-structured interviews of actors involved in the tourism industry. Among the main results, the study evidenced a lack of financial planning, poor administrative management capacity, and an absence of inter-institutional coordination. These aspects hinder the implementation and development of tourism projects by the local communities of Quito

As a main result, the structure of a management model is contemplated that includes organization of internal processes, control mechanisms, promotional strategies with territorial identity, and financial tools. The financial analysis shows the feasibility of the proposed model, contingent upon continuous training by external technical support and the commitment of the members.

Finally, it has been determined that the developed model has the potential to boost local tourism in an inclusive manner, strengthening the social fabric, revaluing the local culture, and

---

fostering a social economy. Therefore, this proposal is a viable alternative to democratize access to tourism benefits and contribute to community development within the popular sectors of Quito.

**Key words:** Popular and Solidarity Economy, Associative Management, Community tourism, Financial sustainability, Local development, Collective Participation.

---

## INTRODUCCIÓN

Este tema es de gran importancia, ya que la implementación de un modelo Asociativo en el ámbito del turismo se alinea con los principios de la Economía Popular y Solidaria (EPS), que promueve la cooperación, la inclusión y la equidad entre los miembros de una comunidad. En este sentido, la creación de una Asociación de turismo no solo busca organizar a los actores turísticos en la ciudad de Quito, sino también fomentar una gestión solidaria que beneficie a pequeños empresarios, guías locales, artesanos y otros actores relacionados, contribuyendo así al desarrollo económico sostenible de la ciudad. La idea de este modelo es identificar cuáles son las ventajas para estructurar una forma de asociación que nos permita fortalecer el sector turístico y así poder mejorar las condiciones de vida de quienes participan y poder obtener una respuesta para este modelo donde el turismo sea más inclusivo y equitativo.

En la ciudad de Quito, principalmente en el centro histórico se evidencia una alta potencia turística debido a su riqueza natural, histórica y patrimonial. Sin embargo, este potencial no es aprovechado de manera equitativa en el sector ya que los mayores beneficios económicos tienen los operadores turísticos dejando en una gran desventaja a pequeños actores del campo turístico. Esta es una realidad latente en la cual se evidencia desigualdades y un limitado desarrollo en iniciativas de emprendimientos comunitarios - solidarios. De acuerdo con esta problemática se plantea proponer un modelo de gestión asociativo que permita agrupar a actores con un bajo enfoque de economía solidaria y puedan integrarse a programas de capacitación, promoción, comercialización y participación en la toma de decisiones.

Este documento está estructurado en dos capítulos que desarrollan de forma progresiva el análisis del problema, los resultados de la investigación y la propuesta final.

El capítulo I consta de la importancia, diagnóstico, problema, objetivos y metodología.

---

En esta sección se expone el contexto general que justifica la investigación. Comienza con un análisis de la importancia y diagnóstico del turismo en Quito, evaluando las condiciones externas e internas que afectan a los actores del sector. Se describe el problema central, relacionado con la falta de articulación y representación de los pequeños prestadores de servicios turísticos. También se definen el objetivo general y los objetivos específicos, que guían la investigación hacia el diseño de un modelo asociativo sostenible. Finalmente, se detalla la metodología cualitativa utilizada, incluyendo las técnicas e instrumentos para la recolección y análisis de datos.

El capítulo II se basa en determinar los resultados de la investigación, aquí se presentan los hallazgos obtenidos a través de entrevistas a personas naturales involucradas en el sector turístico, observación participante y revisión bibliográfica. Se analiza la situación actual de los actores turísticos locales, sus desafíos, limitaciones y oportunidades. Con base en esta información, se construye una propuesta de modelo de gestión asociativo que responde a las necesidades identificadas, respaldada por el marco legal de la Economía Popular y Solidaria y experiencias similares en otros territorios.

Finalmente hace referencia a las conclusiones y recomendaciones, se exponen las conclusiones derivadas de la investigación, destacando los principales aportes y resultados obtenidos. Asimismo, se plantean recomendaciones prácticas dirigidas a instituciones públicas, actores turísticos y futuros investigadores, con el fin de impulsar la implementación del modelo propuesto y fortalecer el turismo sostenible, comunitario y solidario en Quito.

De este modo, el presente trabajo busca ofrecer una herramienta organizativa y estratégica que permita potenciar el turismo inclusivo en la ciudad de Quito, contribuyendo a un desarrollo local más justo, participativo y sostenible.

---

## **Metodología**

### **Tipo de investigación**

La presente investigación se enmarca en el enfoque **cualitativo**, busca comprender desde la perspectiva de los actores involucrados, las dinámicas sociales y económicas con la creación de una asociación de turismo en la ciudad de Quito dentro del marco de la Economía Popular y Solidaria (EPS). Esta investigación tendrá como fin examinar cuan complejo es el contexto natural de los actores involucrados y darle la importancia necesaria para que los participantes puedan expresar sus experiencias.

En el libro de metodología de Barraza, (2023) resume que la investigación cualitativa tiene un enfoque interpretativo que estudia los contextos naturales de ciertos fenómenos donde detalla las descripciones, experiencias de participantes y el significado que este tiene para las personas, también menciona que valora la visión e incorpora múltiples métodos donde el resultado de sus datos son empíricos y descriptivos; finalmente prioriza la comprensión profunda de sujeto a estudio.

### **Procedimiento de recolección de la información**

La recolección de información para este estudio se realizará mediante la aplicación técnicas cualitativas; se obtendrán datos primarios, la recopilación de información será orientada a análisis de fuentes especializadas al tema.

### **Método**

Se realizará un estudio de campo que permita interactuar con actores sociales involucrados directamente el tipo de estudio a realizar y ayuden a tener una comprensión clara sobre el contexto del turismo local. Posteriormente se realizará la revisión documental respectiva para sustentar el análisis de esta información a través de literatura académica, estudios de casos relacionados con el turismo sostenible, la EPS e informes institucionales.

---

## Técnicas

Se aplicarán dos técnicas fundamentales:

- **Entrevistas semiestructuradas:** Esta técnica permitirá adquirir información de personas que están vinculadas directamente al turismo local. Las entrevistas semiestructuradas se realizarán a personas como guías locales, pequeños empresarios, artesanos, académicos y funcionarios del sector público; lo que permitirá contar con un amplio conocimiento sobre el tema para obtener respuestas. Las entrevistas semiestructuradas se caracterizan por tener una guía de temas para cada actor involucrado.

Según Taylor y Bogdan (1992), estas entrevistas “son particularmente útiles para estudiar fenómenos sociales complejos desde la perspectiva de quienes los viven” (p. 99).

- **Revisión bibliográfica:** Esta técnica consiste en el análisis de documentos académicos, trabajos de titulación, leyes nacionales, informes de organismos internacionales y literatura científica, con el objetivo de fundamentar teóricamente el estudio. La revisión bibliográfica permite identificar conceptos clave, experiencias exitosas y elementos normativos que aporten al desarrollo del modelo de gestión asociativo.

## Instrumentos

Para operacionalizar las técnicas mencionadas, se utilizarán los siguientes instrumentos:

- **Guía de entrevista:** El diseño de estas guías son de preguntas abiertas, organizadas y cada una con un enfoque diferente donde se pueda abordar el objetivo específico de este estudio. Esta información se recopilará bajo las experiencias vividas y el conocimiento que han adquirido durante su trayectoria dentro del campo turístico con respecto al modelo asociativo.
- **Fichas de análisis documental:** Son herramientas que organizan y recopilan información relevante sobre un documento o tema. Estas incluyen referencias

---

bibliográficas, comentarios, palabras claves y resúmenes lo que permite realizar un análisis esencial en la investigación y poder manejar eficientemente gran cantidad de información.

## **Muestreo**

La selección de participantes se realizará tomando en cuenta su trayectoria y experiencia directa con el sector turístico en la ciudad de Quito, este muestreo será corto para obtener la información necesaria y realizar una propuesta sólida. Se estima entrevistar entre cinco y seis personas naturales, priorizando la diversidad de perfiles (docentes, artesanos, personal público, guías) para obtener una visión representativa y enriquecedora del problema investigado.

## **Capítulo I**

### **1.1 Importancia y diagnóstico**

#### *Importancia del tema.*

La importancia de esta investigación radica en la necesidad de crear estructuras organizativas que permitan a los pequeños actores del sector turístico en la ciudad de Quito integrarse de forma asociativa, solidaria y sostenible. En un contexto donde predominan los grandes operadores turísticos y existe una marcada desigualdad en la distribución de beneficios económicos, el modelo propuesto busca fortalecer la participación de pequeños empresarios, guías turísticos, artesanos y comunidades locales mediante una asociación formal basada en los principios de la Economía Popular y Solidaria (EPS).

Este planteamiento cobra especial relevancia en el contexto actual del turismo en Quito, según datos del Ministerio de Turismo del Ecuador (2024), más del 70% de los ingresos turísticos son captados por medianas y grandes empresas. Esto deja en situación de

---

desventaja a pequeños prestadores de servicios, quienes enfrentan barreras para acceder al mercado y competir en igualdad de condiciones.

Frente a esta realidad se debe tomar en cuenta la necesidad de crear y desarrollar estructuras asociativas en las cuales se integren de forma colectiva, estratégica y solidaria. Así mismo menciona la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (2011), que las asociaciones son constituidas por personas naturales de forma legítima con base en principios de economía popular y solidaria donde este modelo organizativo tiene como finalidad producir, comercializar y consumir bienes y servicios que potencien el desarrollo económico local.

Además, organismos internacionales como la Organización Mundial del Turismo (OMT) menciona que el turismo comunitario está desempeñando un gran impacto en la vida de las sociedades y fortaleciendo el dialogo entre civilizaciones. En su Congreso "Second UNWTO International Congress on Ethics and Tourism – Quito, Ecuador" (OMT, 2013) destaca que el turismo tiene desafíos con la sostenibilidad y la conservación de los recursos naturales, pero rescata las culturas locales y combate la explotación humana. El objetivo de este congreso es proponer de manera ética guiar el desarrollo turístico con una contribución social.

De igual forma, el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Distrito Metropolitano de Quito (PDOT, 2024) reconoce que el turismo es un eje estratégico para la economía local donde su principal objetivo es fomentar el empleo en sectores rurales y urbanos, este PDOT promueve un turismo sostenible y comunitario para las organizaciones de la EPS y juegan un rol clave dentro de las asociaciones, cooperativas y emprendimientos familiares. Muchas de ellas prestan servicios turísticos cómo: alojamiento, guianza, alimentación entre otros.

---

Más allá de ofrecer solo un servicio turístico tienen un enfoque de sostenibilidad ambiental, equidad y justicia social. Dentro del Modelo Territorial Deseado (MTD) destaca que impulsar circuitos turísticos sobre gastronomía local e incluir festividades populares y productos elaborados por parte de actores de la EPS fortalece las capacidades organizativas y comerciales integrándolas a cadenas de valor y grandes promociones turísticas.

En este marco, se entiende que el modelo de gestión planteado para esta investigación es enlazar los esfuerzos de pequeños emprendedores turísticos a través de una asociación legalmente constituida la cual tenga como objetividad defender los intereses de sus miembros a través de una coordinación justa y permita que todos los participantes tengan una cadena de valor equitativa, se fomente el desarrollo sostenible y sea alineado a los principios de la Economía Popular y Solidaria.

Los principios enmarcados en Ley Orgánica de la EPS más relevantes alineados es esta investigación son La búsqueda del buen vivir y del bien común, la prelación del trabajo sobre el capital, El comercio justo y consumo ético y responsable, la equidad de género y la autogestión (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011, Art. 4).

Además, este proyecto tiene vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo el cual reconoce que el turismo es clave para la economía en territorios rurales en todas las regiones del país, también propone que potenciar el turismo sostenible y comunitario para fortalecer la economía popular y solidaria brindando un empleo digno, promoviendo la identidad cultural y diversificando ingresos. De este modo se debe concretar emprendimientos y asociaciones de EPS enmarcadas a actividades turísticas como el ecoturismo, la gastronomía local, servicios de alojamiento, guianza, cultural entre otros. Fortalecer la producción local y dinamizar la economía reduciendo la pobreza; destaca que es necesario realizar capacitaciones de asistencia técnica y acceso a financiamiento para que sus

---

emprendimientos turísticos comunitarios sean competitivos y esto pueda garantizar condiciones íntegras en cuanto a planes de ofertas turísticas aprovechando el patrimonio natural y cultural. (Secretaría Nacional de Planificación, 2021). De igual forma, responde a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente al ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico), ODS 11 (ciudades y comunidades sostenibles) y ODS 12 (producción y consumo responsables) (ONU Turismo, 2025).

En el ámbito académico y práctico, se han documentado diversas experiencias que respaldan el enfoque de esta investigación. A nivel nacional, estudios como los de Cisneros Palacios et al. (2018) y Vera y Ramírez (2018) destacan que los modelos de turismo comunitario basados en la economía solidaria han permitido mejorar los ingresos, preservar la identidad cultural y fortalecer el tejido social en comunidades rurales e indígenas. Estas experiencias son un claro ejemplo de que un modelo asociativo enmarcado en la EPS se puede transformar en una herramienta eficaz y aplacar la problemática actual que es el desempleo, la deficiencia económica y la vinculación del turismo convencional.

El implementar en Quito un modelo asociativo sería un referente a su riqueza patrimonial y cultural ya que es una ciudad reconocida a nivel internacional. El crecimiento del turismo en el Centro Histórico y otras zonas de interés no ha estado acompañado por una distribución equitativa de los beneficios, lo cual genera tensiones sociales y limita el desarrollo económico local. En este contexto, establecer una organización turística bajo los principios de la economía popular y solidaria representa una opción estratégica para ampliar el acceso equitativo a oportunidades, promover prácticas sostenibles y desarrollar un modelo de turismo centrado en las personas.

*Contexto externo.*

---

El turismo sostenible a nivel global se ha dado a conocer como una estrategia clave sobre el equilibrio ambiental la justicia social y el desarrollo económico. La Organización Mundial del Turismo (OMT) señala que el turismo comunitario y solidario no solo diversifica la economía, sino que permite incluir a poblaciones vulnerables en los beneficios del turismo, promoviendo un desarrollo más equitativo (OMT, 2020). Esta visión se ha fortalecido tras la pandemia de COVID-19, que evidenció la necesidad de modelos turísticos más resilientes, descentralizados

#### *Contexto Nacional.*

En Ecuador, el turismo es un sector prioritario, pero está caracterizado por un fuerte grado de informalidad, desigual acceso a recursos y escasa organización entre actores de base.

Según el INEC (2023), aproximadamente el 60% de los operadores turísticos son informales, lo que limita su acceso a financiamiento, capacitación técnica y canales de comercialización. Las zonas rurales e indígenas, con alto potencial turístico, enfrentan mayores barreras estructurales. La legislación vigente, como la Ley de EPS y los reglamentos del Ministerio de Turismo, contempla la posibilidad de organizar el sector mediante asociaciones solidarias, pero su implementación ha sido limitada.

#### *Contexto local.*

Según la entidad Quito Turismo, especialmente en su Centro Histórico —que fue declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO en 1978— (Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico – Quito Turismo, s. f.), la actividad turística representa una fuente significativa de ingresos tanto para el municipio como para cientos de actores vinculados directa e indirectamente con el sector. Sin embargo, su impacto ha sido desigual. Los grandes operadores turísticos concentran la mayor parte de los beneficios,

---

mientras que pequeños prestadores de servicios —como guías locales, artesanos, emprendedores gastronómicos y comunitarios— enfrentan dificultades estructurales para posicionarse y mantenerse competitivos.

Según el diagnóstico preliminar del presente proyecto, estos actores carecen de mecanismos de integración organizativa, acceso a información comercial y formativa, capacitación en gestión asociativa y canales efectivos de visibilización en el mercado turístico local e internacional. Estas limitaciones se ven agravadas por la escasa articulación con las políticas públicas y la baja participación de los sectores populares en los espacios de toma de decisiones.

Aunque las políticas municipales han promovido el turismo sostenible, no se ha logrado consolidar un modelo de gestión que incluya efectivamente a los sectores populares. El Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2024–2033 (PMDOT) reconoce explícitamente que uno de los desafíos de la ciudad es “Regular el desarrollo del comercio en espacio público, mediante estrategias que aporten al fortalecimiento del empleo, economía local, turismo e integración de valores culturales.” (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2024, p. 77).

Frente a esta realidad, la presente investigación se justifica por la necesidad de construir estructuras organizativas que permitan a los pequeños actores del sector turístico integrarse de forma asociativa, solidaria y sostenible. En un contexto de concentración económica en el turismo, el modelo propuesto busca fortalecer la participación de pequeños empresarios, guías turísticos, artesanos y comunidades locales mediante una asociación formal basada en los principios de la Economía Popular y Solidaria (EPS).

---

De acuerdo con la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS), vigente desde 2011, Enmarca una normativa legal para fomentar la asociatividad con el fin de democratizar el desarrollo económico y satisfacer las necesidades generando ingresos. La LOEPS fomenta la distribución equitativa de excedentes el reconocimiento a las acciones sociales como actores económicos bajo un marco de derechos y obligaciones, dando así a conocer que las organizaciones populares tengan una estructura formal y puedan acceder a servicios financieros, comercialización y representación colectiva.

Este enfoque también se alinea con los lineamientos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), que en su informe *Global Report on Inclusive Tourism Destinations Model and success storie* (2021), sustenta que, es importante promover la inclusión social para otorgar un empleo digno con la participación de grupos vulnerables, es importante fomentar el desarrollo local, integrar comunidades con un enfoque comunitario y establecer herramientas estratégicas para disminuir las desigualdades y mantener un turismo sostenible y equitativo.

Este informe nos comenta que el turismo debe ser más inclusivo, las comunidades locales y los pequeños actores económicos no solo se enmarquen en participar en pequeños espacios sino que, sus condiciones de participación sean equitativas; este enfoque tiene una visión coherente igual a la de la OMT y vinculada a los ODS donde estos son aplicables dentro del contexto de la economía popular y solidaria y pueden transformarse como una herramienta real dentro del desarrollo comunitario en un amplio campo turístico.

#### *Contexto interno.*

Durante la fase exploratoria del presente proyecto, se han identificado necesidades comunes entre pequeños empresarios turísticos, guías locales, artesanos y comunidades

urbanas y periurbanas interesadas en el turismo comunitario. Entre las principales problemáticas destacan: la falta de organización colectiva, escaso conocimiento sobre el marco normativo para asociarse, dificultades de acceso a financiamiento, falta de capacitación en gestión turística y baja articulación con redes de promoción turística. Esta realidad plantea la necesidad urgente de construir un modelo de gestión asociativo que sirva como herramienta organizativa y de fortalecimiento institucional para estos actores.

Desde la perspectiva de la oferta, Ecuador cuenta con una sólida base de organizaciones de la Economía Popular y Solidaria (EPS) dedicadas al turismo comunitario. Hasta mayo del 2025 según el catastro del sector no financiero de la Super Intendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), se registran 531 organizaciones de clase turística de las cuales 479 son activas, 52 extintas y 9 inactivas, estas incluyen a asociaciones, cooperativas y grupos comunitarios que ofrecen servicios de ecoturismo, turismo cultural y de naturaleza. Estas organizaciones operan bajo principios solidarios, buscando no solo la rentabilidad económica sino también el fortalecimiento del tejido comunitario y la conservación del patrimonio cultural y natural (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2025).

*Tabla 1*

*Organizaciones a nivel nacional*

<b>GUÍA ORGANIZACIONES / CATASTRO SECTOR NO FINANCIERO</b>		
<b>TIPO DE ORGANIZACIÓN</b>	<b>NUMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Asociaciones	439	91,64%
Cooperativas	12	2,51%
Organizaciones comunitarias	28	5,85%
<b>TOTAL</b>	<b>479</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Fuente: Catastro EPS, mayo 2025. Elaborado por: Michelle Pilicita

---

De acuerdo con los datos obtenidos en el Catastro podemos observar que el mayor número de Organizaciones de clase turista son asociaciones con 439 lo que nos da un alto porcentaje de 91.64%. Otro dato obtenido es el número de organizaciones por Provincia; con mayor número de organizaciones es Manabí con 70, Pichincha 67 y Esmeraldas 50.

Estas provincias son las que tienen el mayor número de organizaciones ya que tienen la mayor afluencia de turistas a nivel nacional lo que indica las estadísticas de la SEPS.

En cuanto a la demanda, el turismo comunitario ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años. En 2023, Ecuador recibió 1.426.514 visitantes internacionales, lo que representa un aumento del 12.77% en comparación con 2022. Este incremento se atribuye a las estrategias de promoción turística y al creciente interés por experiencias sostenibles y auténticas que ofrece el turismo comunitario (Hosteltur, 2024). Además, el perfil del turista que visita Ecuador muestra claras preferencias por actividades culturales y de naturaleza, lo que se alinea con la oferta del turismo comunitario.

Estas dinámicas de oferta y demanda reflejan el compromiso institucional con el fortalecimiento de la EPS y su integración en la cadena de valor del turismo. La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria respalda estas iniciativas, estableciendo que el ente rector de la actividad turística debe reconocer y apoyar las actividades turísticas efectuadas por organizaciones de la EPS. Además, las autoridades del MINTUR presentaron a la Comisión de Desarrollo Económico de la Asamblea Nacional los avances de una nueva Ley Orgánica de turismo; esta busca ser inclusiva y construida bajo diferentes sectores, gremios y la Academia; se prevee la participación de los GAD con un enfoque sostenible y que beneficie a ciertas zonas del sector y se garantice la inversión para proyectos priorizando el turismo interno y la generación de empleo (MINTUR, 2021).

---

Este marco legal proporciona una base sólida para la implementación de modelos de gestión que promuevan la asociatividad y el desarrollo sostenible en el sector turístico.

Según el informe *Global Tourism Trends 2023* de la Organización Mundial del Turismo (OMT), más del 76 % de los turistas manifiestan interés en productos y experiencias que generen beneficios sociales, respeten el ambiente y promuevan la cultura local, lo que evidencia un cambio importante en los patrones de consumo turístico. De igual manera, la Agenda Nacional de Turismo Sostenible 2030, elaborada por el Ministerio de Turismo del Ecuador, identifica al turismo comunitario y rural como sectores con alto potencial de crecimiento, especialmente por su capacidad de generar inclusión y desarrollo local.

No obstante, la oferta actual que responde a estos principios aún es limitada, dispersa y poco articulada, lo que debilita su visibilidad y reduce su competitividad frente a los grandes operadores turísticos. Muchos pequeños prestadores de servicios como artesanos, guías locales, emprendimientos gastronómicos o comunidades indígenas no cuentan con mecanismos sólidos de integración, promoción conjunta ni formación empresarial, lo que les impide adaptarse a las exigencias del mercado y aprovechar plenamente esta creciente demanda.

Por esta razón, la presente investigación se justifica en la urgente necesidad de consolidar una estructura organizativa que agrupe, fortalezca y visibilice la oferta turística de los actores locales, mediante un modelo asociativo y solidario. Este modelo debe permitir una gestión colectiva y sostenible, bajo el amparo legal de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), que promueve la equidad económica, la participación ciudadana y la redistribución justa de beneficios. Además, al articular la oferta de forma integrada, no solo se mejora la competitividad de estos actores, sino que se responde de manera efectiva a las demandas actuales del mercado turístico.

---

## 1.2 Problema

El sector turístico de la ciudad de Quito, particularmente en el Centro Histórico, posee una gran riqueza cultural, patrimonial y natural que le otorga un alto potencial turístico. No obstante, se enfrenta a una problemática estructural; la ausencia de un modelo de gestión inclusivo que integre a los pequeños actores locales vinculados a la actividad turística, tales como artesanos, guías turísticos independientes, pequeños emprendedores, asociaciones barriales y comunidades locales como muestran los datos del Ministerio de Turismo del Ecuador en cuanto a los ingresos económicos mencionado anteriormente en la importancia y diagnóstico de esta investigación.

Esta falta de articulación e interrelación entre los actores pequeños ha generado un escenario de desigualdad en la distribución de los beneficios económicos derivados del turismo. Las grandes agencias y operadores turísticos concentran la mayoría de los ingresos, mientras que los actores locales permanecen marginados, con escaso acceso a oportunidades de promoción, financiamiento, capacitación y participación en la gobernanza turística del territorio.

Como consecuencia, los pequeños actores del Centro Histórico enfrentan bajos niveles de visibilidad, escasa competitividad y dificultades para posicionarse en el mercado, lo que limita su capacidad de generar ingresos sostenibles y mejora de calidad de vida. Además, esta situación desaprovecha el potencial del turismo como herramienta para el desarrollo económico local inclusivo y sostenible, esto pone en riesgo la preservación de la identidad cultural del territorio.

Esta investigación se desarrollará en el Centro Histórico de Quito, un área urbana de alta concentración turística, donde convergen tanto operadores de gran escala como emprendimientos locales. La población objetivo incluye a los pequeños prestadores de

---

servicios turísticos vinculados al sector formal e informal, quienes, pese a su potencial, enfrentan limitaciones estructurales para competir en igualdad de condiciones dentro del mercado turístico de la ciudad.

### 1.3 Objetivos

- Analizar al menos cinco principios fundamentales de la Economía Popular y Solidaria que puedan fortalecer un modelo de gestión asociativo en el turismo de Quito, mediante la revisión de literatura y casos de éxito, proporcionando una base teórica para el desarrollo del proyecto.
- Identificar los principales desafíos y oportunidades para la implementación de un modelo de gestión asociativo en la conformación de una asociación mediante la aplicación de entrevistas con el fin de obtener información clave para la propuesta del modelo.
- Evaluar la viabilidad financiera del modelo de gestión asociativo para la creación de la asociación de turismo.

### 1.4 Marco Conceptual

El proyecto se basa en conceptos claves que permite la comprensión del contexto del turismo comunitario desde un enfoque sostenible inclusivo social y solidario hoy en marcado al fortalecimiento de actores turísticos vulnerables en la ciudad de Quito. A continuación, encontramos los principales conceptos que sustentan y dan sentido a esta investigación.

#### **Economía Popular y Solidaria (EPS)**

La Economía Popular y Solidaria es un modelo socioeconómico, sus nuevas formas de producción apuestan a la integración de personas naturales que han sido excluidas de la producción y el consumo, donde garantizan el uso de la fuerza de su trabajo, satisfacen necesidades básicas con materiales e inmateriales que involucran procesos de transformación

---

hacia una nueva sociedad donde la solidaridad y la equidad son la mayor participación ciudadana a través de un concepto cooperativo.

De acuerdo con la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, (2011), establece que es una forma de organización económica libre y voluntaria donde sus integrantes individual o colectivamente se unen para cumplir un objetivo o una necesidad. Se organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios basados en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad.

### **Turismo Sostenible.**

El turismo sostenible es una actividad diferente al turismo tradicional y busca satisfacer las necesidades de los turistas, promueve el desarrollo de un turismo responsable con repercusiones económicas, sociales y ambientales. Contribuye a la creación de empleo, al bienestar personal y a la conservación del patrimonio natural

Según la Organización Mundial del Turismo (2020), este enfoque promueve el uso responsable de los recursos naturales, la conservación del patrimonio cultural y la participación de las comunidades locales en la toma de decisiones, garantizando que los beneficios del turismo se distribuyan de manera equitativa.

### **Turismo Comunitario.**

Según Cabanilla y Garrido (2018), el turismo comunitario se remonta a finales de los años 80 como una respuesta a la participación de indígenas y campesinos donde su objetivo era mejorar su calidad de vida, conservar el medio ambiente e interactuar con sus culturas, actualmente el turismo comunitario es visto como un modelo de gestión turística para el beneficio de las comunidades locales, el bien común y colectivo.

Este turismo se vincula inicialmente con el ecoturismo y posteriormente evoluciona hacia un modelo de desarrollo local con un enfoque de sostenibilidad y del buen vivir, los actores clave

---

para este tipo de turismo son comunidades y líderes comunitarios donde su potencial herramienta es el desarrollo local, la interculturalidad y la conservación del medio ambiente. Este turismo se vincula colectivamente con comunidades organizadas las cuales están estrictamente ligadas a los principios de asociatividad y cooperación que promueve claramente los lineamientos de la economía popular y solidaria.

### **Modelo de Gestión Asociativo.**

El modelo de gestión asociativo se considera como una estrategia y una forma de organización basada en la cooperación entre personas naturales y jurídicas con una interrelación de necesidades, actividades en común e intereses compartidos, su propósito es la colaboración común, el beneficio equitativo y el compromiso del desarrollo comunitario. Dentro del ámbito turístico podemos entender que un modelo de gestión asociativo es la agrupación de actores locales, prestadores de servicios, emprendedores, comunidades y asociaciones que estén orientadas al desarrollo sostenible, inclusivo y un equilibrio territorial. La idea de este modelo promueve formar alianzas estratégicas para ofertar sus servicios turísticos y tener acceso a nuevos mercados.

Según la Organización Internacional del Trabajo y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016), el modelo asociativo es una forma de organización que permite que los actores involucrados puedan lograr mayor productividad, es decir tener más productos en menor tiempo de trabajo, con menos costos y menos recursos.

### **Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS).**

Según la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011), en el marco de la presente ley, la economía popular y solidaria se concibe como un modelo de organización económica en el que las personas, ya sea de manera individual o colectiva, llevan a cabo actividades de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios. Su finalidad es atender necesidades y generar ingresos, sustentándose en principios de cooperación, solidaridad y reciprocidad. Este enfoque prioriza al trabajo y al ser humano como

---

centro y propósito de la actividad económica, promoviendo el buen vivir y la armonía con el entorno natural, por encima de la búsqueda de lucro, la apropiación y la acumulación de capital (Art. 1).

### **Marco normativo del turismo en Ecuador.**

El marco normativo nacional en materia turística, liderado por el Ministerio de Turismo, promueve la inclusión de comunidades y pequeños actores mediante políticas de desarrollo sostenible y lineamientos para la formalización y fortalecimiento de iniciativas de turismo comunitario. Según el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Distrito Metropolitano de Quito 2024–2033, uno de los principales desafíos es consolidar estructuras organizativas que fomenten la participación de los actores locales en el diseño y gestión de la oferta turística (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2023).

### **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).**

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), propuesto por las Naciones Unidas en la agenda 2030 Se enmarcan en diecisiete objetivos cada uno con sus respectivas metas con un total de ciento sesenta y nueve y promueven la integración en diferentes dimensiones sociales, económicas y ambientales. Estos objetivos están enmarcados en erradicar la pobreza, proteger el medio ambiente y asegurar que la vida de las personas sea próspera. Esta investigación se vincula especialmente con los ODS ya mencionados en la enmarcación de la importancia y diagnóstico.

Según la Organización Mundial del Turismo (2017) el sector turístico es uno de los mayores generadores de empleo y la implementación de los ODS es fundamental, exige prácticas sostenibles, fortalecimiento institucional, responsabilidad social entre otras y para que estas actividades se desempeñen se necesita la colaboración de los gobiernos, comunidades locales

---

turísticas integrando destinos más resilientes, respetuosos con los ecosistemas para garantizar beneficios equitativos y duraderos con las generaciones futuras.

## **Capítulo II**

### **Resultado de la investigación**

#### 2.1 Procesamiento y análisis de datos

##### **Entrevistas Para El Proyecto de integración Curricular**

En el marco del Trabajo de Integración Curricular titulado *“Modelo de gestión para la creación de una asociación de turismo en la ciudad de Quito, 2026”*, se realiza como antecedente para la obtención del título de Tecnóloga en Administración de Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, se ha realizado un estudio de campo a través de entrevistas a actores naturales clave con conocimiento y experiencia en el campo turístico. La idea principal de realizar esta investigación es obtener información cualitativa de acuerdo con su perspectiva y como se vincula con la Economía Popular y Solidaria (EPS), de acuerdo con la información obtenida se procederá construir una propuesta sólida para la implementación de este modelo de gestión asociativo. Cada una de las entrevistas se ha realizado en base a la labor y vinculación de los participantes con el sector. De ante mano se agradece por su disposición y tiempo para compartir su experiencia y contribuir al levantamiento de información para la presente investigación.

#### Entrevista 1

La entrevista realizada al Mgs. Cristian Quispe docente de la Universidad Pontificia Católica del Ecuador y a su misma vez Funcionario del Municipio de Quito nos ayuda con una profunda visión sobre la vinculación entre la Economía Popular y Solidaria (EPS) que se enmarca en el desarrollo del Turismo Comunitario y del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ). En su calidad de docente y funcionario público, nos destaca ciertos principios relevantes de la EPS los

---

cuales nos ayudan a fortalecer y a constituir una asociación turística tomando en cuenta que se debe centrar primero el trabajo sobre el capital, también habla sobre la distribución equitativa de excedentes y el manejo democrático que van de la mano con la equidad de género. Estos principios ayudan a que la asociación busque obtener rentabilidad y ayudar a priorizar el bienestar colectivo; tener una participación igualitaria entre socios y mantener una sostenibilidad de sus acciones.

Se identifica también como una de las principales debilidades del sector el desconocimiento sobre los valores de la EPS los cuales muchas de las veces puede ayudar a crear organizaciones con un enfoque solidario y con una iniciativa de formación sobre la verdadera naturaleza de la EPS. También menciona que se tiene una visión muy errónea de la EPS la cual está únicamente vinculada aceptores de empobrecidos, cuando realmente se trata de una estrategia que ayuda a generar un desarrollo productivo desde la parte colectiva y esto se enmarca en un gran enfoque social.

Desde la parte institucional del municipio este funcionario resalta que Quito tiene una ordenanza específica que fomenta la EPS, es decir tiene una normativa establecida, entre otros aspectos con un 10% del presupuesto de cada dependencia municipal la cual debe ser destinada a procesos de contrataciones públicas y que su enfoque esté dentro de las organizaciones de la EPS, es decir ayuda a dar oportunidades concretas para el desarrollo, de igual manera el municipio impulsa programas de asistencia técnica promoción comercial y formación que es ofertada para organizaciones y enmarca las necesidades reales del mercado.

Para este tipo de actividades se enfatiza la importancia de trabajar de la mano con capacitaciones empresariales, innovación, valores agregados y justificar las necesidades reales del desarrollo productivo de las organizaciones.

---

Acerca del acceso a fondos públicos, municipales o nacionales Quispe afirma que es viable para nuevas asociaciones turísticas siempre y cuando este tenga un modelo de negocio claro, tenga una propuesta innovadora y un alto conocimiento detallado del mercado al cual este se va a dirigir; se recomienda que se pueda tomar en cuenta y revisar ciertos procesos públicos que están disponibles en los portales de la Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP) los cuales pueden ayudar a revisar la oferta de servicios en cuanto a la demanda institucional y de la misma manera crear una planificación estratégica para posicionarse de una forma competitiva con el sector privado. Dentro de esta entrevista se mencionó a una asociación de turismo que predomina los valores y principios de la EPS y esta ha sabido consolidar una oferta turística enfocada en experiencias vivenciales, esta comunidad tiene el nombre de Yunguilla, aquí prevalece el turismo nacional e internacional y en este sentido Quispe destaca que el turismo en el distrito metropolitano de Quito no debe centrarse netamente en el lujo sino en experiencias vivenciales que estén ligadas a la identidad a la cultura y a la naturaleza.

Para finalizar con esta entrevista sugiere que una de las estrategias más efectivas para pequeños operadores turísticos es generar alianzas claves entre organizaciones de EPS y esto puede ayudar a construir ofertas de calidad, minimizar costos y aumentar el impacto social. Estas alianzas pueden darse entre cooperativas de transporte, servicios de catering, productores locales, artesanos entre otros actores del medio los cuales pueden crear un modelo turístico colectivo y aportar un gran valor para los visitantes resaltando la importancia de la cultura de nuestra ciudad. También menciona que es muy importante realizar estudios de mercado tener un análisis y una segmentación de clientes que estos son pasos claves para tener una mejor y exitosa propuesta para la conformación de una asociación y que su enfoque sea sólido y exitoso.

Entrevista 2

---

La entrevista con el Máster Bryan Chico revela importantes reflexiones sobre los desafíos y oportunidades que enfrentan los guías turísticos independientes en Quito, así como su visión sobre la Economía Popular y Solidaria (EPS) como base para un modelo asociativo turístico.

Uno de los principales desafíos que enfrentan los guías turísticos independientes es la falta de identificación con las asociaciones existentes, ya que muchas veces estas no los representan ni respaldan adecuadamente. Además, la mayoría de los guías freelance valoran su autonomía, pero esto implica una dependencia inestable de agencias que los contratan ocasionalmente. Esta situación genera competencia individualista, falta de cohesión gremial y poca articulación colectiva. También se mencionan desigualdades laborales entre guías contratados de planta y freelances, especialmente en temporadas bajas donde el trabajo escasea.

Chico señala que para fortalecer un modelo de gestión asociativo turístico desde la EPS se debe priorizar la sostenibilidad, la transparencia y la inclusión. Esta última no solo debe ser social, sino también tecnológica. Las herramientas digitales son fundamentales para la operación, promoción y control de los servicios turísticos; sin ellas, las asociaciones pierden competitividad. Asimismo, destaca la importancia de los valores de equidad, colaboración y compromiso, que deben estar presentes en toda iniciativa solidaria.

Frente a la necesidad de garantizar la sostenibilidad de una asociación, sugiere un modelo de gestión mixto, donde participen actores públicos, privados y académicos. La Academia, al representar un ente neutral, puede mediar entre intereses y proponer tarifas o lineamientos justos basados en datos y experiencia. Esto evitaría que se prioricen intereses individuales o se reproduzcan conflictos comunes en asociaciones, como la falta de transparencia, la falta de inclusión en la toma de decisiones y la ausencia de liderazgos capacitados y comprometidos.

---

Entre los errores frecuentes en asociaciones de turismo, menciona la falta de profesionalización de quienes lideran, el uso político de los cargos, la desorganización y el enfoque limitado en eventos festivos sin planificación a largo plazo. Para evitar esto, insiste en que las personas que asumen responsabilidades deben tener experiencia real, formación y un compromiso con el bien colectivo.

En cuanto a la capacitación, considera fundamental trabajar habilidades blandas como liderazgo, comunicación asertiva, tolerancia y trabajo en equipo. Sin embargo, enfatiza que la formación debe tener impacto y aplicabilidad; no basta con acumular certificados si no se reflejan en la práctica cotidiana. Sugiere establecer indicadores de impacto y compartir conocimientos con los demás miembros.

Sobre la viabilidad financiera de un modelo asociativo, recalca la necesidad de transparencia total, especialmente en el manejo de recursos compartidos. Propone el uso de herramientas colaborativas como hojas de cálculo en línea, rendición de cuentas periódica y toma de decisiones consensuadas. También resalta que el uso de tecnologías digitales puede facilitar capacitaciones, promoción de servicios, gestión interna y comunicación constante, incluso mediante canales informales como grupos de WhatsApp.

En definitiva, el Máster Chico destaca que el éxito de una asociación turística bajo el modelo de la EPS depende de su capacidad de organización, su transparencia, el compromiso de sus miembros, el uso adecuado de la tecnología y la construcción de una identidad colectiva sólida. Su experiencia como guía y formador aporta una mirada realista y propositiva sobre los elementos esenciales para construir asociaciones sostenibles, justas y competitivas.

### Entrevista 3

La entrevista con el artesano revela la realidad cotidiana de uno de los actores más representativos del turismo local: los pequeños productores que ejercen su oficio con esfuerzo,

---

compromiso y tradición en el Centro Histórico de Quito. El entrevistado comparte que ha trabajado como artesano por más de una década, especializado en productos de cuero como carteras, monederos y recuerdos para turistas. Su actividad la ejerce en espacios públicos habilitados durante ciertos días de la semana y mantiene todos sus documentos en regla, incluyendo permisos municipales y RUC como persona natural.

Uno de los principales desafíos que enfrenta es la competencia desigual frente a grandes operadores turísticos y comercios establecidos, quienes gozan de mejor ubicación, visibilidad y publicidad. A pesar de que sus productos son hechos a mano y tienen un valor cultural, muchas veces el turista los desconoce o no los encuentra fácilmente. Esto ha generado una sensación de exclusión del mercado formal, donde el pequeño productor queda relegado a los márgenes del turismo, aun siendo una parte esencial de la experiencia urbana que busca el visitante.

El artesano también menciona que ha escuchado sobre capacitaciones y apoyos municipales, pero que no ha podido participar por falta de información clara o por considerar que estos beneficios están dirigidos a un grupo reducido. Esto refleja una barrera de acceso a las políticas públicas, en parte por la desorganización del sector y en parte por una comunicación institucional que no alcanza efectivamente a los actores de base.

Respecto a la organización colectiva, el entrevistado afirma que no pertenece a ninguna asociación formal, aunque mantiene relaciones informales con otros artesanos del sector.

Reconoce que existen intentos de colaboración espontánea, pero la falta de confianza, la experiencia de malas gestiones pasadas y el temor a que ciertos actores busquen solo su propio beneficio han limitado el avance hacia estructuras asociativas más sólidas. A pesar de esto, valora positivamente la idea de crear una asociación turística incluyente y bien organizada, que represente de manera equitativa a quienes trabajan de forma honesta en el Centro Histórico.

Considera que una asociación podría ayudar a mejorar la visibilidad de los artesanos, generar espacios comunes de trabajo o exhibición, compartir conocimientos, reducir costos operativos y aumentar las oportunidades de promoción y comercialización conjunta. Sin

---

embargo, pone énfasis en que dicha asociación debería funcionar bajo principios claros de respeto, transparencia y participación democrática.

Entre los apoyos que considera más urgentes para su actividad, el artesano menciona la necesidad de formación técnica y comercial, especialmente en temas como atención al cliente, marketing, digitalización de ventas, mejoramiento de acabados y diseño de productos. También menciona el acceso a microcréditos o financiamiento accesible, ya que muchas veces se ve limitado para adquirir materiales o invertir en su producción. Esto evidencia una necesidad estructural de fortalecimiento de capacidades que impulse el desarrollo del sector artesanal desde la base.

El entrevistado también reconoce el valor cultural y patrimonial de su trabajo, destacando que los productos hechos a mano forman parte del atractivo turístico del Centro Histórico. Resalta que el turismo no debe limitarse a los monumentos o edificaciones, sino que debe integrar la vivencia de la ciudad y de sus actores sociales, entre ellos los artesanos, músicos, artistas y otros trabajadores locales.

Finalmente, expresa su disposición a formar parte de una asociación turística solidaria, siempre que se respeten ciertas condiciones mínimas como la equidad, la honestidad y el compromiso mutuo. Aunque no conoce en profundidad el concepto de Economía Popular y Solidaria, se muestra abierto a participar en un modelo que promueva el trabajo colectivo, la inclusión y la mejora de las condiciones de vida de los pequeños productores.

Este testimonio evidencia que, aunque existe desconocimiento teórico sobre la EPS, muchos de sus **principios ya se viven en la práctica cotidiana**: la solidaridad, la autogestión, el trabajo digno, la identidad cultural y la búsqueda de justicia económica. Para avanzar hacia un modelo de turismo más inclusivo y equitativo en el Centro Histórico de Quito, es fundamental que las futuras propuestas reconozcan y valoren estas voces, y construyan desde ellas un modelo de gestión asociativa adaptado a sus necesidades reales.

---

#### Entrevista 4

La presente entrevista es realizada aún académico, investigador ecuatoriano con una amplia trayectoria en el ámbito turístico y en la planificación territorial el cual nos aporta valiosas reflexiones dentro de los desafíos turísticos y a las oportunidades asociativas en la ciudad de Quito. El docente identifica varias barreras estructurales y organizativas que tiene el entorno, la primera es la dificultad en el desarrollo asociativo entre pequeños actores turísticos, destaca la escasez de información institucional, la falta de organización, la burocracia en ciertos procesos legales y la competencia desleal frente a grandes operadores turísticos.

Todos estos factores limitan la implementación de emprendimientos locales frente a grandes operadoras turísticas ya que es una competencia totalmente inequitativa en todas las condiciones y factores del sector turístico.

El académico subraya que la importancia del turismo comunitario es una gran alternativa al desarrollo local ya que en ciertas partes rurales hay grandes impactos positivos como en otras provincias del país y estos beneficios genera empleo, dan revalorización cultural a sus localidades, fortaleza en el sentido de la competencia la pertenencia y la conservación del patrimonio. Algunas de estas otras experiencias podrían adaptarse al Centro Histórico de Quito mediante propuestas organizadas de turismo donde involucren a comunidades locales y las ejecuciones de sus rutas patrimoniales sean accesibles incentivando a la participación de eventos culturales y proporcionen experiencias vivenciales turísticas y sostenibles.

De acuerdo con los principios de la economía popular y solidaria el docente considera que los valores de solidaridad, cooperación, reciprocidad y autogestión son esenciales para desarrollar un modelo asociativo turístico. Estos son principios fundamentales que permiten tener una gestión democrática, un fortalecimiento comunitario y una distribución equitativa de

---

beneficios con un enfoque solidario, fundamental para enfrentar los desequilibrios del mercado convencional y poder fomentar un modelo económico de bienestar colectivo.

En cuanto a las estrategias de articulación institucional menciona que es necesario establecer espacios de cooperación permanente y espacios de diálogos entre actores comunitarios, organismos públicos, entidades académicas y gobiernos locales para realizar convenios y mesas técnicas que propongan actividades de gran importancia para dar a conocer las políticas públicas y así tengan un apoyo en las iniciativas de turismo bajo el marco de la EPS.

Ahora en cuanto a los errores comunes de la implementación de asociaciones de turismo el catedrático advierte que esto se centra en la toma de decisiones, en la falta de planificación estratégica, las escasas capacitaciones y la dependencia excesiva de ayuda externa. Para evitar este tipo de problemas propone realizar un enfoque participativo de proyectos con acompañamiento técnico y construcción de modelos financieros sostenibles, una gran oportunidad sería integrar a este turismo prácticas agroecológicas en entornos rurales y urbanos, este enfoque puede permitir tener una diversidad amplia de ofertas turísticas generando circuitos cortos que beneficien a productores como a visitantes impartiendo experiencias vivenciales de calidad y fortaleciendo la soberanía alimentaria.

En cuanto a la formación necesaria para los miembros de una asociación turística menciona que es indispensable realizar programas integrales con enfoques en áreas técnicas como administración, legislación en EPS, marketing y sostenibilidad para que estas debilidades personales se fortalezcan y fomenten liderazgo y trabajo en equipo. Este tipo de capacitaciones deben impartirse de manera continua que se adapten al contexto de las necesidades locales reales y al final puedan ser un componente práctico en su vida diaria.

Como último punto se refiere sobre la viabilidad financiera de los modelos asociativos turísticos y concuerda con otros expertos en el tema que es muy necesario los estudios de

---

mercado, la evaluación del retorno social, el análisis de costos y las proyecciones de ingresos ya que con toda esta información se puede realizar una evaluación y considerar una implementación de sistemas contables con mecanismos de reinversión que aseguren la sostenibilidad del proyecto bajo los principios de la EPS.

La visión de este docente es ofrecer un marco teórico práctico que sea viable para el diseño de un modelo de gestión asociativo turístico en Quito, que esté basado en un enfoque solidario, en sostenibilidad territorial y sobre todo en la participación comunitaria la cual fortalezca a la economía local y el desarrollo de un turismo más justo y resiliente.

#### Entrevista 5

El académico e investigador ecuatoriano Dr. Moreno, especializado en turismo internacional, ecoturismo y gestión de proyectos turísticos nos habla sobre la implementación de modelos de gestión asociativa en el sector turístico de Quito que enmarca y fundamenta los principios de la Economía Popular y Solidaria (EPS). Tras su amplia experiencia y su gran participación en proyectos nacionales e internacionales da a conocer aportes relevantes y aplicables a este contexto local, destaca que existen modelos internacionales de gran éxito los cuales se podría adaptar en esta investigación. Un modelo que menciona es el modelo cooperativo aplicado en Canadá, el sistema de gobernanza participativa de Costa Rica y las redes de turismo desarrolladas en España. Dentro de este tipo de esquemas se enfatiza la organización comunitaria, la sostenibilidad y la autogestión que menciona, son pilares fundamentales en una organización y coinciden con los principios de la EPS.

Da a conocer que, el adaptar estos modelos al entorno urbano quiteño es respetar las particularidades sociales y culturales de nuestro territorio; en cuanto a las estrategias resalta qué es útil crear rutas turísticas temáticas integrando la historia, el patrimonio y la cultura de la ciudad, esto se puede gestionar directamente con asociaciones locales.

---

Un claro ejemplo de la aplicación de estas estrategias que se han implementado en países como Perú y México han sido de gran éxito ya que las comunidades han participado en gestiones turísticas fortaleciendo su identidad cultural y mejorando sus condiciones económicas de vida.

En cuanto al centro histórico de Quito se puede implementar estas estrategias y generar experiencias auténticas con gran participación ciudadana y la inclusión social.

El académico también habla sobre grandes desafíos estructurales como es la fragmentación de actores locales, la falta de cultura organizacional en sectores comunitarios, la debilidad de las políticas públicas que garanticen la continuidad de proyectos de asociativos; pero, también resalta que hay oportunidades importantes como la creciente turística con un rol alternativo de actividades que se puede enmarcar la existencia de la EPS y así crear productos turísticos con altos valores agregados donde estos se enfoquen al patrimonio cultural.

En cuanto a la formación y capacitación menciona que son condiciones esenciales para el éxito de cualquier tipo de asociación; es decir, los miembros deben dominar aspectos técnicos como normativas de EPS, administración, marketing, atención al cliente, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo entre otras. Basado en su experiencia las comunidades deben empoderarse a través del conocimiento, ser capaces de gestionar su propio desarrollo turístico y tener una formación exitosa y sostenible.

En cuanto a las políticas públicas las instituciones deben tener un rol más participativo y facilitar financiamientos para procesos asociativos donde, asimismo recomienda crear mesas técnicas, convenios con instituciones y programas específicos de apoyo al turismo comunitario. Esto ayudará a que las iniciativas ciudadanas pueden consolidarse y finalmente ser modelos asociativos duraderos.

Por otra parte, habla sobre las buenas prácticas internacionales como las del turismo comunitario en Costa Rica; estas comunidades gestiona el alojamiento, servicios y rutas

---

turísticos diversas con resultados positivos generando empleo, fortalecimiento cultural, asociación comunitaria y así brindan experiencias sólidas asegurando el retorno de sus turistas para nuevas vivencias.

Según el académico menciona que cuando se integran correctamente las experiencias los factores económicos –sociales, el turismo se convierte en una herramienta eficaz para garantizar un gran desarrollo sostenible y una gran asociatividad entre todas las partes.

Finalmente recomienda que la clave para garantizar una sostenibilidad económica y social se debe elaborar planificaciones financieras realista, entender qué es diferenciación de productos turísticos e integrar actores que fortalezcan a las asociaciones; además, insiste que en la colaboración entre comunidades, el gobierno y la academia es fundamental para construir ecosistemas turísticos sólidos y resilientes que se enfoquen con los principios de la EPS y una formación coherente para el desarrollo de un modelo de gestión asociativa, es decir combinar enfoques técnicos sociales y culturales teniendo una visión de crecimiento y un plan estratégico a largo plazo.

#### Entrevista 6

La presente entrevista realizada al profesor Tapia, docente especializado en Administración Financiera con amplio conocimiento en el campo turístico ayuda a profundizar aspectos económicos claves para conformar asociaciones turísticas enmarcadas bajo las leyes de la economía popular y solidaria (EPS). En cuanto a su formación académica y experiencia técnica ha podido colaborar y trabajar con modelos adaptados a la realidad sobre planificación financiera en campos de turismo comunitario y esto hace que sus conocimientos prácticos sean fuentes valiosas y aplicables a este tipo de turismo.

---

El catedrático nos manifiesta que uno de los principales desafíos financieros que enfrentan las asociaciones turísticas en Quito es la falta de planificación estructurada, que muchas de las organizaciones no tienen una clara diferenciación entre costos fijos y variables.

No tienen el conocimiento necesario para proyectar sus ingresos y ver de una forma realista la viabilidad financiera de sus proyectos lo que esta genera un gran desequilibrio para calcular sus ingresos en periodos de baja demanda. Además, menciona que hay una alta escasez de Cultura financiera y esto también es tomada como una gran debilidad estructural ya que muchos de los socios no cuentan con el conocimiento básico de manejo contable, no tienen una gestión de presupuestos adecuada por lo que es imposible tener un análisis concreto de su rentabilidad y eso pone en riesgo su viabilidad a mediano plazo.

Bajo su experiencia las estrategias recomendadas de este docente es realizar planes financieros anuales, tener proyecciones actualizadas y gestionar la diversificación de productos y servicios para asegurar sus fuentes de ingresos, también recomienda edificar fondos de reserva y aplicar controles internos en los cuales participen todos los miembros de la asociación y así se pueda fortalecer la transparencia y la corresponsabilidad dentro de la misma. Para este experto en el tema administrativo es muy fundamental, tener sostenibilidad financiera y tener la capacidad de anticiparse a ciertos cambios que se pueden generar en el entorno durante el funcionamiento administrativo de la asociación sin tener que pasar por encima de los principios solidarios.

En cuanto a las fuentes de financiamiento propone que las asociaciones puedan vincularse con entidades de la EPS como cooperativas de ahorro y crédito o aplicar a concursos del sector público lo cual sería más viable antes de buscar fuentes financieras de factores externos; pero, para esto es imprescindible tener un plan de negocios claro y una proyección financiera donde conste análisis de mercado y una clara estructura de costos.

---

Dentro de los indicadores financieros cita, que la elaboración del punto de equilibrio, el margen de ganancias, el flujo de caja proyectado y el retorno sobre la inversión ayuda a evaluar cuán viable y sostenible es un modelo de gestión. Estos indicadores sirven como guía para tomar decisiones estratégicas en cuanto a la inversión o reducción de costos y esto nos ayudará paralelamente a gestionar los recursos para obtener un posicionamiento de producto turístico.

El hablar sobre el posicionamiento de un producto turístico ayuda a generar confianza, permite destinar recursos para mejorar la experiencia del visitante y facilita alianzas estratégicas para obtener una fidelización del mercado.

Tapia menciona que la educación financiera es el empoderamiento económico dentro de una asociación donde capacitar a los socios con herramientas prácticas, impartir conocimientos sobre control de inventarios, construir presupuestos, analizar los ingresos y gastos bajo estrategias de reinversión permite que una organización funcione de forma colectiva y sostenible.

Finalmente, su recomendación dentro de un plan financiero para respaldar la creación de una asociación turística, la define como tener una claridad en cuanto a costos y una estima realista de ingreso elaborar un análisis de mercado con estrategias de promoción y rutas de conocimiento con escenarios económicos variables que permitan a la organización plantearse metas alcanzables tener una base económica sólida y operar bajo los principios de la EPS hará que su trabajo sea sostenible y eficiente.

Tras el análisis de la información proporciona por los participantes de estas entrevistas y mediante revisión literarias se determina que la Economía Popular y Solidaria (EPS) plantea un modelo organizativo centrado en la solidaridad, la cooperación y el bien común, valores fundamentales para la construcción de propuestas colectivas en sectores como el turismo comunitario. En este contexto, el análisis de sus principios rectores resulta esencial para diseñar

---

estructuras de gestión asociativas que respondan a las necesidades reales de actores locales en territorios urbanos como Quito.

Entre los principios más relevantes que pueden fortalecer un modelo de gestión asociativo se encuentran la autogestión, la participación democrática, la solidaridad, el comercio justo y consumo responsable, y la equidad económica (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011). Estos principios no solo aportan una base ética al accionar colectivo, sino que también permiten configurar mecanismos de toma de decisiones participativos, distribución equitativa de beneficios, y procesos sostenibles de oferta turística integradora.

La pertinencia de analizar estos principios se justifica además por la necesidad de ofrecer una alternativa inclusiva frente al modelo turístico convencional, caracterizado por su concentración en operadores de gran escala y la exclusión de pequeños prestadores. Este enfoque se alinea con la visión de la Organización Mundial del Turismo (OMT), que destaca al turismo comunitario como una herramienta eficaz para promover el desarrollo local y la inclusión de grupos tradicionalmente marginados (OMT, 2020).

A través de la revisión de literatura especializada y experiencias concretas, este estudio busca generar una base teórica que legitime la propuesta de una asociación turística en Quito, construida sobre fundamentos solidarios. Un referente práctico de esta articulación entre turismo comunitario y principios de la EPS es el caso de la comunidad de **Yunguilla**, ubicada en el noroccidente del Distrito Metropolitano de Quito. Esta iniciativa ha logrado consolidar un modelo de turismo vivencial que integra hospedaje, gastronomía y actividades culturales, bajo una lógica cooperativa y ambientalmente responsable. Gracias a su estructura organizativa democrática y el uso sostenible de recursos, Yunguilla ha conseguido articular ingresos para las familias locales, conservar el entorno natural y fortalecer la identidad comunitaria (Maldonado & González, 2022).

---

Este caso de éxito demuestra que cuando los principios de la EPS son apropiadamente integrados a las prácticas turísticas, se generan resultados favorables tanto en lo económico como en lo social y ambiental. Por ello, el análisis de estos principios no solo cumple una función teórica, sino que actúa como fundamento operativo para la creación de un modelo de gestión asociativo replicable en otras zonas de Quito.

## **2.2 Propuesta**

La presente propuesta se construye como una respuesta directa a las limitaciones y oportunidades identificadas durante la investigación, integrando los principios de la Economía Popular y Solidaria (EPS) con las particularidades del turismo en el Centro Histórico de Quito. En este apartado se plantea un modelo de gestión asociativo que articula a los actores locales; artesanos, guías, emprendedores y comunidades bajo una estructura organizativa formal, participativa y sostenible. Esta investigación considera mecanismos reales de organización, capacitación, financiamiento y promoción conjunta, que permitan a los miembros de la futura asociación fortalecer su competitividad, acceder a nuevos mercados y generar beneficios económicos de forma equitativa. De este modo, se busca traducir los objetivos generales y específicos en acciones concretas, factibles de aplicar en el contexto local y alineadas con las políticas públicas y el marco legal vigente, con miras a dinamizar el turismo de manera inclusiva y solidaria.

La asociación será presentada con el nombre de Asociación de turismo comunitario y solidario “Qhapaq Ñan – Quito” (Qhapaq Ñan significa “camino principal” en Kichwa, evocando integración cultural, patrimonial y turística, en sintonía con la identidad del Centro Histórico de Quito y los principios de la EPS). La asociación inicialmente se conformará con quince socios fundadores entre los cuales participaran: artesanos, guías turísticos, pequeños emprendedores gastronómicos y culturales con los cuales se cumplirá la normativa del artículo 19 de LOEPS. De igual manera la LOEPS establece que todas las asociaciones deben iniciar con un fondo común

---

a través de certificados de aportación, en dinero o en especie, para garantizar su sostenibilidad por lo que se ha propuesto que cada socio aporte \$50 (cincuenta dólares americanos) (capital inicial para legalización, papelería, apertura de cuenta y gestión de personería jurídica ante la SEPS) como cuota de ingreso y además se fije una cuota mensual de \$20 (veinte dólares americanos) destinada al fondo operativo (promoción turística, capacitaciones y sostenimiento administrativo). De este modo se conformará la Asociación de turismo enmarcada a las leyes y reglamentos regidos por la EPS.

Figura 1

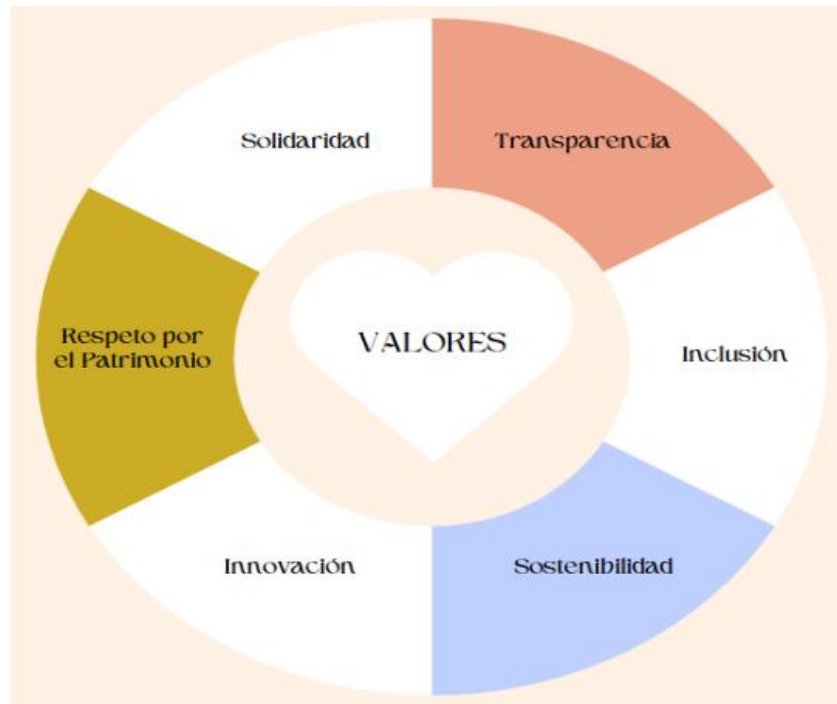
### Misión y Visión



*Nota.* Fuente: Elaborado por Michelle Pilicita.

Figura 2

Valores



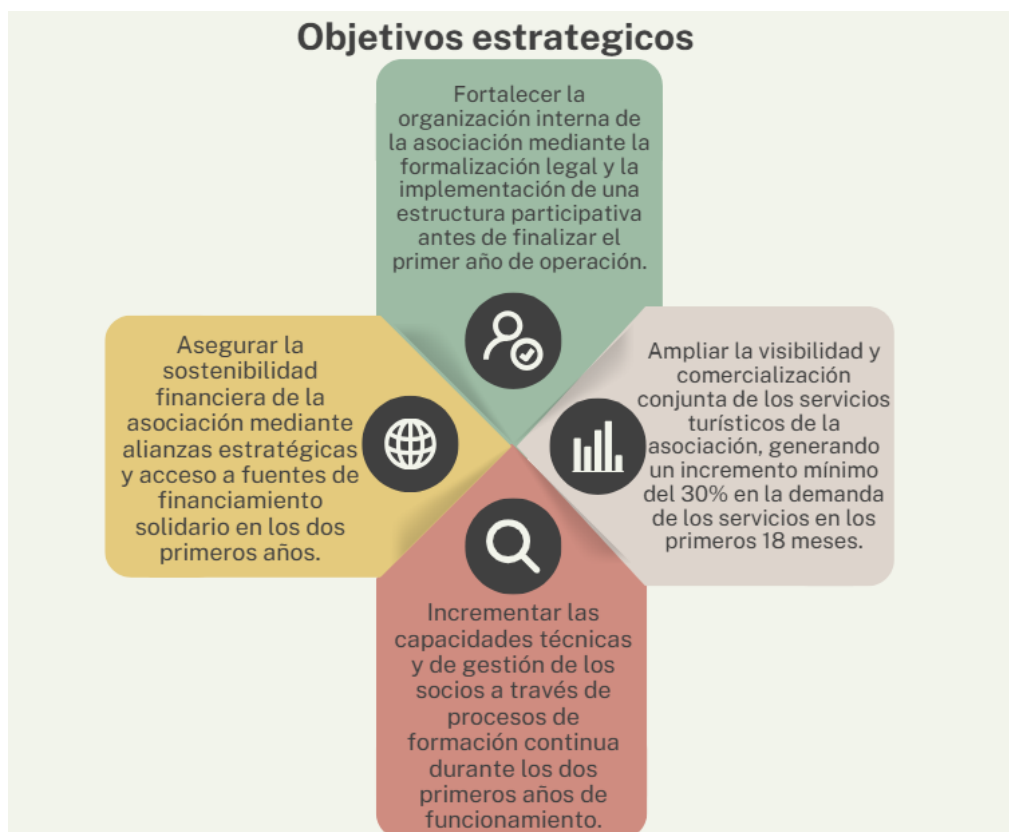
Nota. Fuente: Elaborado por Michelle Pilicita.

- **Transparencia:** Actuamos con honestidad y claridad en nuestras acciones y decisiones, fomentando la confianza entre nuestros miembros y la comunidad.
- **Solidaridad:** Promovemos la colaboración y el apoyo mutuo entre los actores turísticos para alcanzar objetivos comunes.
- **Inclusión:** Valoramos y respetamos la diversidad cultural y social, trabajando por la equidad en la participación y los beneficios.
- **Sostenibilidad:** Nos comprometemos a proteger el medio ambiente y a fomentar prácticas responsables que aseguren el equilibrio entre desarrollo económico y conservación.

- 
- **Innovación:** Apostamos por la creatividad y el uso de herramientas modernas para mejorar la visibilidad y la gestión del turismo en Quito.
  - **Respeto por el Patrimonio:** Honramos y protegemos la riqueza cultural e histórica de Quito, promoviendo su cuidado y disfrute responsable.

Figura 3

Objetivos



Nota. Fuente: Elaborado por Michelle Pilicita.

Objetivo 1.

Metas:

- 
- Obtener la personería jurídica de la asociación registrada ante la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) dentro de los primeros 6 meses.
  - Desarrollar y aprobar un reglamento interno de funcionamiento con participación de al menos el 80% de los socios en el primer año.

#### Objetivo 2.

##### Metas:

- Realizar al menos 4 talleres anuales sobre temas clave como marketing turístico, atención al cliente, gestión EPS y sostenibilidad ambiental.
- Lograr que al menos el 70% de los miembros participen y certifiquen su asistencia en cada proceso formativo.

#### Objetivo 3.

##### Metas:

- Diseñar e implementar una plataforma digital (página web y redes sociales) de promoción y reserva de servicios dentro de los primeros 8 meses.
- Participar en al menos 2 ferias o eventos turísticos locales y nacionales cada año para difundir la oferta de la asociación.

#### Objetivo 4.

##### Metas:

- Gestionar y concretar al menos dos convenios de colaboración con entidades públicas, privadas o académicas para cofinanciar actividades turísticas y de capacitación.
- Crear y mantener un fondo de ahorro interno que cubra mínimo el 20% de los gastos operativos anuales de la asociación.

---

Cada objetivo sigue la estructura SMART (específico, medible, alcanzable, relevante y con tiempo definido) y se ajusta a la realidad de asociaciones dentro de la LOEPS y el contexto del Centro Histórico de Quito.

## **Principios.**

### **1 Principio de Equidad y Justicia Económica.**

La asociación promoverá una distribución justa y equilibrada de los beneficios generados por las actividades turísticas, asegurando que cada socio reciba ingresos dignos y proporcionales a su aporte y esfuerzo, reduciendo brechas de desigualdad económica entre grandes actores con pequeños actores del sector.

### **2 Principio de Solidaridad y Apoyo Mutuo.**

Todos los miembros se comprometen a trabajar de manera colaborativa, priorizando el bien común sobre el interés individual, fortaleciendo la ayuda recíproca en procesos de capacitación, comercialización, promoción y mejora continua de los servicios turísticos.

### **3 Principio de Participación Democrática y Autogestión.**

La asociación garantizará espacios de decisión abiertos, transparentes y participativos, donde cada socio tenga voz y voto, ejerciendo su derecho a elegir y ser elegido, conforme lo establece la LOEPS. Todas las acciones se regirán bajo la autogestión responsable, promoviendo la corresponsabilidad en la administración de recursos y actividades.

### **4 Principio de Sostenibilidad y Responsabilidad Territorial.**

La gestión de la asociación respetará la conservación del patrimonio histórico, la cultura viva y los recursos naturales del Centro Histórico de Quito, desarrollando actividades turísticas responsables que contribuyan al equilibrio social, ambiental y económico de la ciudad.

### **5 Principio de Inclusión y No Discriminación.**

---

Se fomentará la integración de actores diversos sin distinción de género, edad, etnia, condición social o nivel educativo. Todos los miembros tendrán igualdad de oportunidades para participar en los procesos de formación, toma de decisiones y distribución de beneficios.

#### **6 Principio de Transparencia y Rendición de Cuentas.**

La asociación operará con procesos claros y accesibles de control interno. Los estados financieros, presupuestos, decisiones de inversión y resultados de gestión estarán disponibles para todos los socios, quienes podrán revisarlos y auditar su correcto manejo de forma periódica.

#### **7 Principio de Identidad Cultural y Valor Patrimonial.**

Cada acción impulsada por la asociación buscará reforzar la identidad local, poniendo en valor las expresiones artísticas, oficios tradicionales, rutas históricas y costumbres del Centro Histórico, integrando la oferta turística con la herencia cultural tangible e intangible de Quito.

#### **8 Principio de Innovación y Adaptabilidad.**

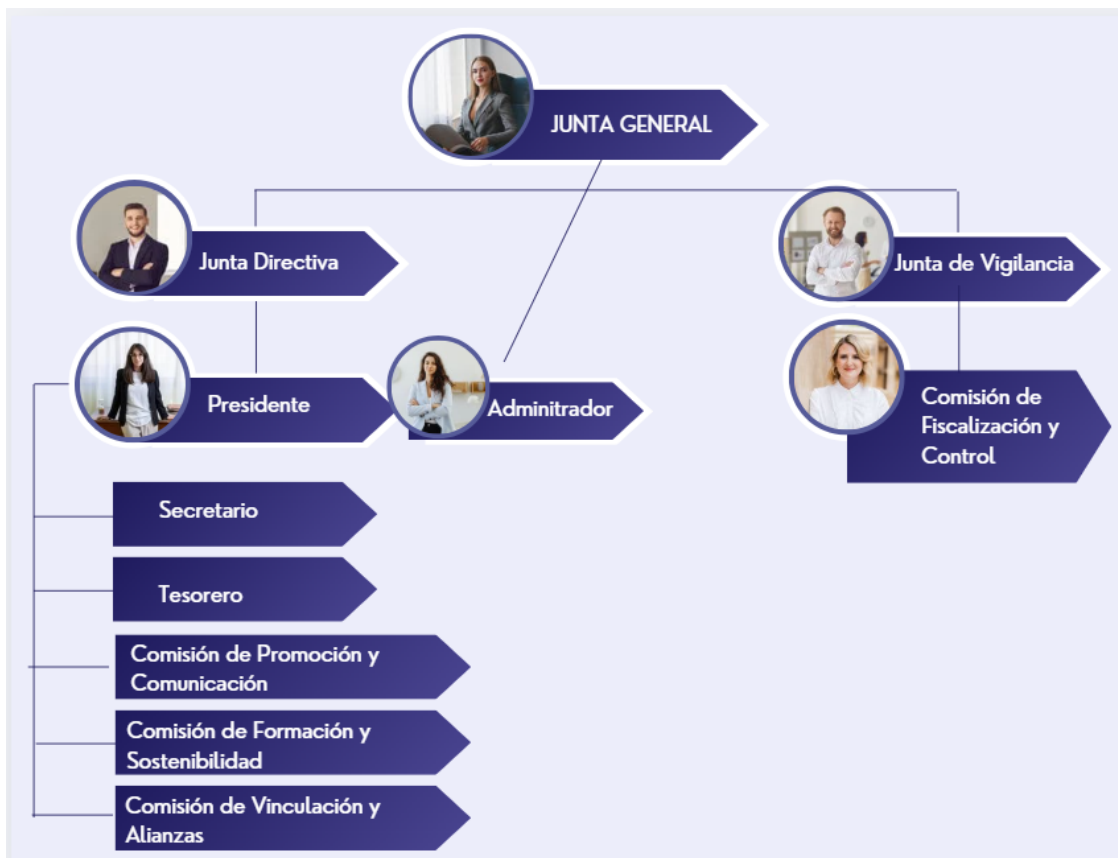
En coherencia con los retos del sector turístico y la realidad de la EPS, la asociación promoverá la adopción de nuevas herramientas tecnológicas, estrategias de promoción creativa y soluciones colectivas para mejorar la competitividad, sin perder de vista los principios solidarios.

Estos principios están directamente inspirados en los artículos fundamentales de la LOEPS, especialmente en lo relativo a: autogestión, participación democrática, solidaridad, equidad, reciprocidad y primacía del ser humano sobre el capital. También se ajustan a los compromisos de sostenibilidad y desarrollo inclusivo reconocidos en la normativa vigente.

### **Estructura Organizacional**

Figura 4

Estructura Organizacional



Nota. Fuente: Elaborado por Michelle Pilicita.

### Junta General (Órgano Supremo)

Es la máxima autoridad de la asociación, conformada por todos sus socios activos. Sus funciones incluyen aprobar reglamentos, elegir a los órganos directivos, evaluar informes de gestión, definir planes estratégicos y tomar decisiones fundamentales de forma democrática, conforme al principio de participación democrática establecido en la LOEPS.

### Junta Directiva (Órgano Ejecutivo)

Elegido por la Asamblea General, este consejo es responsable de coordinar y ejecutar las decisiones colectivas. Está compuesto por:

---

- **Presidencia**

Representa legal y oficialmente a la asociación ante organismos públicos y privados. Dirige las reuniones, promueve la unidad, vela por el cumplimiento de los objetivos y lidera gestiones institucionales.

- **Vicepresidencia**

Apoya a la presidencia, asume su rol en caso de ausencia y coordina comisiones de trabajo específicas. Su rol fortalece la corresponsabilidad y la continuidad operativa.

- **Administrador**

Es el responsable de ejecutar las decisiones de la Directiva y gestionar de forma eficiente y técnica las operaciones cotidianas de la asociación, conforme al marco legal. Supervisa la gestión diaria, apoya a la Presidencia en tareas administrativas y financieras, coordina con los comités y socios, y presenta informes periódicos para asegurar el buen funcionamiento institucional.

- **Secretaría**

Encargada de la redacción de actas, manejo documental, convocatorias y custodia de archivos. Es fundamental para garantizar la transparencia y la organización interna.

- **Tesorería**

Responsable del manejo financiero, elaboración de presupuestos, control de gastos, ingresos y rendición de cuentas. Este cargo promueve el principio de transparencia y control social.

- **Vocalías o Representantes por Área**

Representan a sectores clave como artesanos, guías turísticos, gastronomía local o turismo rural. Garantizan la inclusión sectorial y el enfoque territorial.

---

- **Comisión de Promoción y Comunicación**

Encargada de la visibilización de la oferta turística, gestión de redes sociales, página web, alianzas estratégicas y ferias. Fortalece la innovación y el posicionamiento colectivo.

- **Comisión de Formación y Sostenibilidad**

Gestiona procesos de capacitación continua, desarrollo de capacidades, y prácticas sostenibles. Su función promueve los principios de sostenibilidad y educación popular solidaria.

- **Comisión de Vinculación y Alianzas**

Encargada de articular relaciones con instituciones públicas (Ministerio de Turismo, Municipio), privadas, académicas y redes de EPS. Facilita convenios, fondos y procesos de gestión colaborativa e interinstitucional.

### **Junta de vigilancia**

La Junta de Vigilancia es un órgano de control interno que actúa de manera independiente de la Directiva de la asociación. Su función principal es supervisar, fiscalizar y garantizar que las actividades de la asociación se desarrollen con transparencia, legalidad y en beneficio colectivo, conforme a los principios de la Economía Popular y Solidaria.

- **Comisión de Fiscalización y Control**

Órgano independiente elegido por la Asamblea. Supervisa la gestión económica y administrativa. Su existencia cumple con el principio de **rendición de cuentas y vigilancia social**, evitando conflictos de intereses.

### **Fundamento Legal**

- 
- **LOEPS, Art. 5, 8 y 14:** Reconoce las asociaciones como unidades económicas organizadas democráticamente, con órganos de control, dirección, y participación igualitaria.
  - **Reglamento LOEPS, Art. 6-20:** Establece las funciones de la Asamblea, los Consejos y Comisiones.
  - **Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS) Art. 15, 19 y siguientes:** menciona a la Junta de Vigilancia como un órgano válido para asociaciones.
  - **Reglamento General de la LOEPS, Art. 37:** Reconoce su existencia en las organizaciones que así lo determinen sus estatutos.
  - **Principios rectores:** autogestión, solidaridad, equidad, democracia, participación ciudadana y rendición de cuentas.

## **Políticas y Normas**

De acuerdo con las políticas de normas internas se considera un Pilar fundamental dentro de la estructura organizativa de la organización enmarcada en los principios de la economía popular y solidaria (EPS). Esta distribución de normas internas no solo tiene como objetivo el accionar colectivo sino de respaldar la coherencia entre los valores y la democracia que caracteriza un modelo económico asociativo. La implementación de un marco normativo asegura regular relaciones entre socios donde definen los procedimientos administrativos y operativos promoviendo el cumplimiento de los objetivos comunes.

Dentro de la Ley Orgánica de economía popular y solidaria (2011) hola menciona que las asociaciones deben regirse a través de normas internas realizadas colectivamente, las cuales tengan coherencia y concordancia hoy con el principio del buen vivir y siempre preavisando el trabajo sobre el capital para fomentar la distribución equitativa de los beneficios (LOEPS, 2011,

---

arts. 4 y 15). Para enmarcar estas políticas en el ámbito turístico se debe establecer reglas claras para gestionar los recursos, hoy la inclusión de nuevos miembros, hoy la toma de decisiones y la evaluación de desempeño organizacional donde debe primar la transparencia y la autenticidad institucional.

Además, las políticas internas deben estar enmarcadas a la EPS hoy promoviendo la diversidad cultural, cuál la sostenibilidad ambiental, el desarrollo local y sobre todo el respeto, hoy así las normas internas serán una herramienta estratégica para afianzar una cultura organizacional participativa alineada a los valores el turismo comunitario y sostenible. Dentro de esta marcación tenemos una articulación muy clara dónde debe tener una gobernanza interna y principios sólidos para que el funcionamiento de la asociación sea eficiente, fortalezca la sostenibilidad, tenga una democracia transparente y se adapte ante los desafíos del entorno a largo plazo.

A continuación, mostraremos un fragmento del Estatuto por el cual será regida la estructura interna de esta asociación. El presente Estatuto es una referencia emitida por el órgano de control Super Intendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

## CONSTITUCIÓN

### ESTATUTO DE LA ASOCIACIÓN

Haga clic aquí para escribir texto.

## TÍTULO PRIMERO

### GENERALIDADES Y PRINCIPIOS

Artículo 1.- CONSTITUCIÓN: Se constituye la Asociación turismo, que se regirá por la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario su reglamento las resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del ente

---

regulador el presente Estatuto los reglamentos internos y las normas jurídicas que le fueren aplicables debido a su actividad.

Artículo 2.-DOMICILIO RESPONSABILIDAD Y DURACIÓN: El domicilio principal de la Asociación será el cantón Quito. Provincia Pichincha; pudiendo ejercer su actividad en cualquier parte del territorio nacional previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. La Asociación será de duración indefinida y responsabilidad limitada a su capital social, Por tanto, la responsabilidad de sus asociaciones era limitada al capital que aporten a la entidad.

Artículo 3.- OBJETO SOCIAL: la asociación tendrá como objetivo principal La prestación de servicios turísticos.

Para su cumplimiento podrá efectuar especialmente en las siguientes actividades:

Sin perjuicio de las actividades complementarias que le fueren autorizadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cooperativa podrá efectuar todo acto o contrato lícito, tendiente al cumplimiento de su objeto social, especialmente, los siguientes:

1. Adquirir, arrendar, enajenar, administrar, preñar o hipotecar bienes inmuebles;
2. Importar maquinaria, vehículos, equipos, materia prima, insumos y similares, destinados al cumplimiento de su objeto social;
3. Exportar la producción de sus asociados preservando la soberanía alimentaria;
4. Propender al mejoramiento social de sus miembros, mediante la comercialización de los productos o servicios desarrollados por ellos;
5. Propender a la eficiencia de las actividades económicas de sus asociados, fomentando el uso de técnicas y tecnologías innovadoras y amigables con el medio ambiente;
6. Suscribir convenios de cooperación técnica y capacitación con organismos gubernamentales y no gubernamentales, nacionales y/o extranjeros, para el fortalecimiento de las capacidades de sus asociados; y,

---

7. Promover la integración con organizaciones afines o complementarias, procurando el beneficio colectivo.

## TITULO SEGUNDO

### DE LOS ASOCIADOS

**Artículo 4.- ASOCIADOS:** Son miembros de la asociación, las personas naturales legalmente Capaces y las personas jurídicas, con actividades relacionadas con el objeto social establecido en el artículo 3 del presente Estatuto, aceptadas por la Junta Directiva, previo el cumplimiento de los requisitos y procedimientos específicos que constarán en el Reglamento Interno.

**Artículo 5.- OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS ASOCIADOS:** Son obligaciones y derechos de los asociados, además de los establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno, los siguientes:

1. Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, el presente Estatuto, los Reglamentos Internos y las disposiciones de los órganos de gobierno,
2. Cumplir fiel y puntualmente con las obligaciones derivadas de las designaciones para cargos directivos y los compromisos económicos contraídos con la Asociación;
3. Asistir a los cursos de educación y capacitación asociativa previstos en los planes de capacitación de la organización;
4. Abstenerse de difundir rumores falsos que pongan en riesgo la integridad e imagen de la asociación o de sus dirigentes;
5. Participar en los eventos educativos, culturales, deportivos y más actos públicos que fueren organizados o patrocinados por la asociación;
6. Adquirir los productos y utilizar los servicios que la asociación brinde a sus socios dentro del cumplimiento de su objeto social;

---

7. Participar en las elecciones de representantes o asambleas generales de socios, con derecho a un solo voto, independientemente del número y valor de certificados de aportación suscritos y pagados que; posea

8. Elegir y ser elegido a las vocalías de los consejos, comités y comisiones especiales;

9. Recibir, en igualdad de condiciones con los demás socios, los servicios y beneficios que otorgue la asociación, de conformidad con la reglamentación que se dicte para el efecto;

10. Requerir informes sobre la gestión de la asociación, siempre, por intermedio de la presidencia y en asuntos que no comprometan la confidencialidad de las operaciones institucionales o personales de sus socios.

11. No incurrir en competencia desleal en los términos dispuestos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento;

12. Abstenerse de utilizar a la organización para evadir o eludir obligaciones tributarias propias o de terceros, o para realizar actividades ilícitas;

Los socios se obligan a acudir a la mediación, como mecanismo previo de solución de los conflictos en que fueren parte al interior de la cooperativa, sea con otros socios o con sus órganos directivos.

**Artículo 6.- PÉRDIDA DE LA CALIDAD DE SOCIO:** La calidad de socio de una asociación se pierde por las siguientes causas:

1. Retiro voluntario;

2. Exclusión;

3. Fallecimiento; o,

4. Pérdida de la personalidad jurídica.

---

**Artículo 7.- RETIRO VOLUNTARIO:** El socio de la asociación podrá solicitar a la Junta Directiva, en cualquier tiempo, su retiro voluntario. En caso de falta de aceptación o de pronunciamiento por parte la Junta Directiva, la solicitud de retiro voluntario surtirá efecto transcurridos treinta días desde su presentación.

### **Plan de Desarrollo**

Un plan de desarrollo tiene como finalidad llevar a cabo proceso de planificación realizados dentro de un tiempo determinado, este tipo de planes tiene etapas como la aprobación, implementación monitoreo, etapas de diseño y evaluación.

Cual ejecutar este cumplan es fundamental tomar en cuenta los recursos disponibles; cómo recursos financieros, humanos y técnicos dónde los beneficios obtenidos sin mayores a los costos involucrados.

Además, de estas estrategias deben ser programadas de proyectadas enmarcados a un plan viable en función a sus objetivos establecidos dónde se puede alcanzar dentro del tiempo determinado y con un financiamiento existente.

A continuación, daremos a conocer el plan de desarrollo para esta asociación.

El objetivo de implementar un plan de desarrollo y esta organización de turismo es consolidar todos sus procesos acordes a la Ley Orgánica de economía popular y solidaria con el fin de garantizar una mejora constante en la gestión de producción articulación y sostenibilidad.

Figura 5

Plan de desarrollo.

<b>PLAN DE DESARROLLO</b>				
 Estrategia	 Objetivo	 Meta	 Actividades	 Responsable
<b>Fortalecer la gobernanza interna</b>	Consolidar procesos internos de participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidar la gestión organizacional semestralmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar asambleas</li> <li>Elaborar planes operativos de participación</li> </ul>	 <b>Junta Directiva</b>
<b>Implementar un plan de formación integral</b>	Implementar un programa de capacitación técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar capacitaciones semestralmente</li> <li>Evaluar el desempeño de formación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar talleres de EPS, marketing turística, liderazgo y gestión financiera, etc.,</li> </ul>	 <b>Comisión de formación</b>
<b>Establecer alianzas institucionales</b>	Establecer interrelación con instituciones públicas, privadas y académicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr alcanzar al menos una vinculación con una institución al año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Legalizar convenios con GADs, universidades, MINTUR y coop. de ahorro y crédito</li> </ul>	 <b>Comisión de Vinculación</b>
<b>Impulsar la viabilidad de la asociación</b>	Desarrollar estrategias de promoción turística territorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar promociones turísticas permanentemente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar un a plataforma digital</li> <li>Participar en ferias de emprendimientos</li> </ul>	 <b>Dpto. de comunicacion</b>
<b>Implementar indicadores de desempeño</b>	Evaluar constantemente los impactos en todos los ejes sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar evaluaciones de mejora de desempeño dos veces al año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer KPIs y monitorear los servicios prestados, ventas e impacto social.</li> </ul>	 <b>Junta de Vigilancia</b>

Nota. Fuente: Elaborado por Michelle Pilicita.

Este plan se basa en ciertos principios de la LOEPS como la solidaridad, reciprocidad, autogestión, comercio justo, participación democrática, respeto al medio ambiente y sobre todo a la equidad de género. La idea de implementar este plan es tener beneficios del turismo revalorizando la participación de los actores involucrados en la asociación posicionar al trabajo como un eje para la economía y democratizar los beneficios de los asociados.

### Herramientas tecnológicas de apoyo.

La integración de herramientas tecnológicas en la actualidad es un elemento clave para mejorar la gestión organizacional y promocionar los servicios que se ofertan dentro de un negocio

---

o emprendimiento, conjuntamente nos ayuda con la comunicación interna y en cierta forma la toma de decisiones estratégicas. La tecnología está presente en todos los ámbitos de nuestra vida e incorporarla al marco de la economía popular y solidaria se convierte en una alianza fundamental para impulsar los procesos de actores involucrados en la asociación.

A continuación, se mencionará las herramientas tecnológicas que se implementará dentro del funcionamiento de esta asociación para poder dar a conocer todas las ofertas turísticas.

Figura 5

Herramientas Tecnológicas

# HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS

**MENSAJERÍA**

Plataformas de WhatsApp o Telegram, simples; pero una herramienta eficiente y rápida de comunicación interna ya que permite coordinar actividades, compartir avisos urgentes y estar informados de manera directa.

**PLATAFORMA DIGITAL**

Página web institucional y redes sociales interactivas que permitiera difundir la oferta turística, recibir reservas, generar contenido audiovisual sobre las experiencias obtenidas a través de las rutas turísticas.

**FORMULARIOS DIGITALES - ENCUESTAS**

Permite realizar diagnósticos internos para medir la satisfacción del cliente; nos ayuda a recolectar datos de forma rápida y accesible para posterior tomar decisiones basadas en evidencias.

**SISTEMAS COLABORATIVOS - NUBE**

Facilita la administración interna de la asociación, permite crear agendas de trabajo, compartir documentos en tiempo real, controlar el seguimiento de actividades y automatizar tareas.

**HOJAS DE CALCULO**

Aplicaciones de contabilidad simplificada, permite tener un control claro de ingresos, egresos, reservas y fondos comunitarios. esta herramienta se vincula directamente con el principio de rendición de cuentas y transparencia exigidos por la LOEPS (2011),

Nota. Fuente: Elaborado por Michelle Pilicita.

Para poder iniciar el análisis financiero es importante conocer el producto (servicio) que se ofertara en la Asociación por lo que la siguiente propuesta reúne una serie de productos turísticos diseñados para resaltar la diversidad cultural, patrimonial y vivencial de Quito. Cada ruta responde a intereses y perfiles específicos de visitantes, integrando experiencias que combinan el descubrimiento histórico con la interacción directa con la comunidad local. El objetivo de esta oferta es fortalecer un turismo sostenible y solidario, en el que las actividades generen beneficios tanto para quienes visitan la ciudad como para sus actores locales. En la tabla se presenta una descripción resumida de cada ruta, evidenciando los aspectos que las distinguen y su contribución al desarrollo de un modelo asociativo enmarcado en los principios de la Economía Popular y Solidaria.

*Tabla 2*

*Rutas Turísticas*

NOMBRE EMPRENDIMIENTO:	<b>CREACION DE UNA ASOCIACION TURISTICA EN LA CIUDAD DE QUITO</b>	
<b>BREVE DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS (BIENES Y/O SERVICIOS)</b>	<b>1.- RUTA TURISTICA AVENTURA Y CULTURA JUVENIL</b>	Diseñada para jóvenes de 18 a 34 años, esta ruta ofrece una experiencia dinámica y conectada digitalmente, combinando recorridos por el centro histórico, actividades de aventura y espacios creativos, en un ambiente que impulsa el descubrimiento cultural y la interacción en tiempo real.
	<b>2.- SABORES Y TRADICIONES DE QUITO</b>	Enfocada en el turismo gastronómico, esta ruta invita a los visitantes a explorar la rica herencia culinaria de Quito. A través de recorridos por mercados tradicionales, talleres de cocina y degustaciones, los participantes se sumergen en la historia y las tradiciones que definen la identidad culinaria de la ciudad.
	<b>3.- RUTA DESCUBRIENDO QUITO - EXPERIENCIA INTERNACIONAL.</b>	Especialmente pensada para turistas internacionales, esta ruta integra visitas guiadas en varios idiomas, experiencias culturales y momentos de confort. Se busca ofrecer una visión completa y enriquecedora de Quito, resaltando su patrimonio histórico y artístico, y promoviendo la interacción con la comunidad local.
	<b>4.- RUTA TURISTA ARTESANAL - VIVENCIAL</b>	Pensada para quienes desean conocer de cerca el arte y las tradiciones locales, esta ruta ofrece visitas a talleres de artesanos en pleno proceso creativo. Los participantes podrán interactuar con los creadores, aprender sobre técnicas ancestrales y elaborar sus propias piezas como recuerdo. Además, se incluyen recorridos por espacios culturales y ferias artesanales, promoviendo el comercio justo y la valoración del patrimonio manual de Quito.
	<b>5.- PLAN DE RUTA MIXTA</b>	Dirigido a turistas que buscan una experiencia integral, este plan combina lo mejor de las rutas culturales, gastronómicas y artesanales en un solo itinerario. Incluye visitas guiadas al centro histórico, degustaciones de platos típicos, talleres vivenciales y actividades de entretenimiento, brindando una visión completa de la riqueza patrimonial, histórica y cultural de Quito. Se adapta a distintos intereses y tiempos, ofreciendo flexibilidad y diversidad en cada recorrido.

*Nota.* Elaborado por: Michelle Pilicita

---

## **Análisis financiero**

El presente análisis financiero para este modelo de gestión es detallado para definir la viabilidad económica de este proyecto, considerando los ingresos, egresos, tabla de gastos, costos de operación, ventas proyectadas entre otros. Se pone en consideración aspectos clave para la conformación de esta Asociación; el enfoque de este campo es garantizar la sostenibilidad financiera y la rentabilidad del proyecto.

*Tabla 3*

### *Ingreso Mensual*

<b>N°</b>	<b>PRODUCTO (BIEN/SERVICIO)</b>	<b>CANTIDAD MENSUAL</b>	<b>PRECIO UNIDAD</b>	<b>INGRESO MENSUAL</b>
1	1.- RUTA TURISTICA AVENTURA Y CULTURA JUVENIL	66	\$38,00	\$2.508,00
2	2.- SABORES Y TRADICIONES DE QUITO	72	\$56,00	\$4.032,00
3	3.- RUTA DESCUBRIENDO QUITO - EXPERIENCIA INTERNACIONAL.	72	\$80,00	\$5.760,00
4	4.- RUTA TURISTA ARTESANAL - VIVENCIAL	68	\$53,00	\$4.346,00
5	5.- PLAN DE RUTA MIXTA	56	\$65,00	\$3.640,00
<b>TOTAL</b>		<b>334</b>		<b>\$20.286,00</b>

*Nota.* Elaborado por: Michelle Pilicita

La asociación tiene como fin demostrar una oferta de rutas turísticas diversificada y equilibrada orientada a diferentes segmentos turísticos y a todo tipo de edad. La combinación de cultura, gastronomía y vivencial permite generar ingresos sólidos. El servicio más rentable no es precisamente que tiene mayor demanda sino el que destaca su valor agregado brindando experiencias únicas con una fijación de precios accesibles.

Tabla 4

Costos de operación

COSTOS DE OPERACIÓN						
TIPO DE COSTO	USD	COSTOS POR PRODUCTOS PRODUCIDOS AL MES				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTO FIJO	\$ 9.795,00	\$ 5,24	\$ 4,76	\$ 4,33	\$ 3,94	\$ 3,58
COSTO VARIABLE	\$ 146,00	\$ 0,08	\$ 0,07	\$ 0,06	\$ 0,06	\$ 0,05
COSTO DE MANTENIMIENTO	\$ 470,00	\$ 0,25	\$ 0,23	\$ 0,21	\$ 0,19	\$ 0,17
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 5,57</b>	<b>\$ 5,06</b>	<b>\$ 4,60</b>	<b>\$ 4,18</b>	<b>\$ 3,80</b>

Nota. Elaborado por: Michelle Pilicita

En esta tabla podemos se puede apreciar una gestión financiera eficiente y la reducción de costos unitarios a largo plazo. Así se demuestra el fortalecimiento de la rentabilidad de este proyecto manteniendo su ingreso mensual o a su vez con el tiempo incrementándolo para mantener un panorama positivo para la rentabilidad económica de la Asociación.

Tabla 5

Ventas proyectadas

VENTAS PROYECTADAS												
PRODUCTO O SERVICIO	PRECIO	VENTAS ANUALES (US\$)					AÑO 1 VENTAS/ MES	AÑO 2 VENTAS/ MES	AÑO 3 VENTAS/ MES	AÑO 4 VENTAS/ MES	AÑO 5 VENTAS/ MES	
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5						
1.- RUTA TURISTICA AVENTURA Y CULTURA JUVENIL	\$ 38,00	\$ 30.096,00	\$ 33.105,60	\$ 36.416,16	\$ 40.057,78	\$ 44.063,55	\$ 2.508,00	\$ 2.758,80	\$ 3.034,68	\$ 3.338,15	\$ 3.671,96	
2.- SABORES Y TRADICIONES DE QUITO	\$ 56,00	\$ 48.384,00	\$ 53.222,40	\$ 58.544,64	\$ 64.399,10	\$ 70.839,01	\$ 4.032,00	\$ 4.435,20	\$ 4.878,72	\$ 5.366,59	\$ 5.903,25	
3.- RUTA DESCUBRIENDO QUITO - EXPERIENCIA INTERNACIONAL	\$ 80,00	\$ 69.120,00	\$ 76.032,00	\$ 83.635,20	\$ 91.998,72	\$ 101.198,59	\$ 5.760,00	\$ 6.336,00	\$ 6.969,60	\$ 7.666,56	\$ 8.433,22	
4.- RUTA TURISTA ARTESANAL - VIVENCIAL	\$ 53,00	\$ 43.248,00	\$ 47.572,80	\$ 52.330,08	\$ 57.563,09	\$ 63.319,40	\$ 3.604,00	\$ 3.964,40	\$ 4.360,84	\$ 4.796,92	\$ 5.276,62	
5.- PLAN DE RUTA MIXTA	\$ 65,00	\$ 43.680,00	\$ 48.048,00	\$ 52.852,80	\$ 58.138,08	\$ 63.951,89	\$ 3.640,00	\$ 4.004,00	\$ 4.404,40	\$ 4.844,84	\$ 5.329,32	
<b>TOTAL</b>		\$ 234.528,00	\$ 257.980,80	\$ 283.778,88	\$ 312.156,77	\$ 343.372,44	\$ 19.544,00	\$ 21.498,40	\$ 23.648,24	\$ 26.013,06	\$ 28.614,37	

Nota. Elaborado por: Michelle Pilicita

La proyección de ventas muestra un modelo de negocio turístico en expansión a largo plazo, su diversificación de productos con énfasis en el turismo vivencial, local, cultural y personal hace que su crecimiento sea constante y permita sostener y superar los costos operativos generando sostenibilidad financiera a mediano plazo.

Tabla 6

Ingresos y Egresos

FLUJO DE INGRESOS Y GASTOS						
	AÑO 0					
Inversion	122.570					
Crédito	122.030					
INGRESOS:	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas (deducido IVA)		\$ 199.348,80	\$ 219.283,68	\$ 241.212,05	\$ 265.333,25	\$ 291.866,58
<b>Total ingresos</b>		\$ 199.348,80	\$ 219.283,68	\$ 241.212,05	\$ 265.333,25	\$ 291.866,58
GASTOS:	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Gastos de operación</b>						
Gastos variables		\$ 1.196,64	\$ 1.316,30	\$ 1.447,93	\$ 1.592,73	\$ 1.752,00
Gastos fijos		\$ 117.540,00	\$ 117.540,00	\$ 117.540,00	\$ 117.540,00	\$ 117.540,00
Gastos de mantenimiento		\$ 5.640,00	\$ 5.640,00	\$ 5.640,00	\$ 5.640,00	\$ 5.640,00
<b>Subtotal Gastos de operación</b>		\$ 124.376,64	\$ 124.496,30	\$ 124.627,93	\$ 124.772,73	\$ 124.932,00
<b>Gastos de Promoción y publicidad</b>		\$ 4.310,00	\$ 4.310,00	\$ 4.310,00	\$ 4.310,00	\$ 4.310,00
<b>Gastos financieros</b>		\$ 38.820,25	\$ 38.335,71		\$ -	\$ -
<b>Total gastos</b>		\$ 167.506,89	\$ 167.142,02	\$ 128.937,93	\$ 129.082,73	\$ 129.242,00
<b>Déficit o Superavit operativo</b>		\$ 31.841,91	\$ 52.141,66	\$ 112.274,11	\$ 136.250,53	\$ 162.624,58

Nota. Elaborado por: Michelle Pilicita

La tabla muestra una proyección financiera saludable con ingresos financieros que respaldan la viabilidad del proyecto a mediano y largo plazo. Se puede destacar una ruta internacional (*tabla 2*) como la más rentable a más de los otros productos ofertados que son de muy buen equilibrio para el funcionamiento del proyecto y esto hace que los costos operativos se puedan cubrir (*tabla 3*). También se puede evidenciar que se generan utilidades y esto refuerza la sostenibilidad económica del modelo asociativo.

Una vez terminado de realizar la parte financiera de este proyecto podemos determinar su viabilidad enmarcada a la EPS, esto depende de su capacidad organizativa y administrativa de todos sus miembros para generar ingresos los cuales deben ser distribuidos equitativamente, así como sus beneficios y del mismo modo saber enfrentar los desafíos turísticos dentro del entorno turístico actual.

---

Finalmente, se puede concluir que el análisis financiero es viable para el modelo de gestión propuesto siempre y cuando todas las capacidades administrativas sean fortalecidas, realicen capacitaciones de educación financiera todos los miembros de la asociación y se implemente un mecanismo de control interno. Así, tendrán una base sólida y coherente ajustada a los principios de la EPS y su desarrollo turístico estará vinculado con el bienestar colectivo y la inclusión a actores del sector dentro un marco turístico formal.

## **Conclusiones**

- La presente investigación permitió evidenciar que, en el contexto de la ciudad de Quito, existe una notable fragmentación en las iniciativas turísticas de base comunitaria, especialmente aquellas que se vinculan a los principios de la Economía Popular y Solidaria. A través del diagnóstico situacional realizado en organizaciones turísticas locales, se constató una limitada articulación entre actores, escasa planificación administrativa y una débil estructura organizativa, lo cual dificulta su consolidación como una alternativa económica sostenible.
- El modelo de gestión propuesto responde directamente a esta problemática, ofreciendo una estructura asociativa que promueve la participación democrática, la corresponsabilidad y la redistribución equitativa de los beneficios. Este modelo se construyó considerando las realidades económicas, sociales y culturales del territorio, lo que garantiza su aplicabilidad y adaptabilidad a diversos contextos comunitarios.
- Desde el punto de vista financiero, los análisis desarrollados muestran que la implementación del modelo es viable, siempre que se fortalezcan las capacidades de gestión, se establezcan mecanismos de control interno y se generen fuentes de ingreso diversificadas. El uso de herramientas financieras básicas, como presupuestos anuales,

---

flujos de caja proyectados y fondos de reserva, es clave para garantizar la sostenibilidad del proyecto y su independencia económica a mediano y largo plazo.

- Asimismo, el proceso investigativo permitió confirmar que el trabajo colectivo, basado en la solidaridad y la identidad local, constituye un eje central para dinamizar el turismo de forma inclusiva. La creación de una asociación turística bajo los principios de la EPS no solo impulsa la economía de sus miembros, sino que fortalece el tejido social y promueve una gestión ética de los recursos culturales y naturales.
- Finalmente, se concluye que la aplicación de un modelo asociativo con enfoque solidario tiene el potencial de transformar positivamente el panorama del turismo comunitario en Quito, siempre que cuente con el acompañamiento técnico adecuado, el compromiso de sus integrantes y el respaldo de políticas públicas que reconozcan y potencien su contribución al desarrollo local.

## **Recomendaciones**

- Es fundamental que los miembros de la futura asociación turística cuenten con conocimientos sólidos en administración, contabilidad básica y economía solidaria. Se recomienda implementar talleres de capacitación continua, en coordinación con instituciones de educación superior, entidades públicas y organismos de desarrollo local. Estas acciones permitirán mejorar la toma de decisiones y garantizar una gestión eficiente y transparente.
- Para consolidar el modelo asociativo propuesto, es clave establecer alianzas estratégicas con gobiernos locales, redes de turismo comunitario y actores del tercer sector. Esta articulación puede facilitar el acceso a fuentes de financiamiento, asesoría técnica y espacios de comercialización, fortaleciendo así la sostenibilidad del proyecto en el tiempo.
- Se sugiere construir una estructura interna que promueva el liderazgo horizontal, la inclusión de todos los socios en los procesos de planificación y evaluación, y el respeto

---

por los principios de equidad y reciprocidad. Este enfoque no solo mejora el clima organizacional, sino que asegura que las decisiones respondan a los intereses colectivos y no a fines individuales.

- Es recomendable diseñar productos turísticos integrales que integren las dimensiones cultural, ambiental y gastronómica de las comunidades, de forma que se valoricen los saberes locales y se incentive el turismo responsable. Esta diversificación debe ir acompañada de una estrategia de comunicación que visibilice el carácter solidario y sostenible de la iniciativa.
- Finalmente, se recomienda establecer un sistema de evaluación periódica que permita medir tanto el desempeño económico de la asociación como su impacto social en la comunidad. Este monitoreo contribuirá a realizar ajustes oportunos, fortalecer la transparencia y demostrar con evidencia el aporte real del modelo propuesto al desarrollo local.

### **Referencias bibliográficas**

1. Asamblea Nacional del Ecuador. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario*. Artículo 1. Registro Oficial 444 de 10 de mayo de 2011. [https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_ecu\\_ane\\_lopys.pdf](https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_lopys.pdf)
2. Asamblea Nacional. *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Artículo 18. Registro Oficial No. 444 10 de mayo de 2011 (Ecuador) [Documento Ley-Orgánica-Economía-Popular-Solidaria.pdf \(www.gob.ec\)](http://www.gob.ec/documento-ley-orgánica-economía-popular-solidaria.pdf)
3. Asamblea Nacional. *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Artículo 4. Registro Oficial No. 444 10 de mayo de 2011 (Ecuador) [Documento Ley-Orgánica-Economía-Popular-Solidaria.pdf \(www.gob.ec\)](http://www.gob.ec/documento-ley-orgánica-economía-popular-solidaria.pdf)

- 
4. Asamblea Nacional. *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Artículo 4 y 15. Registro Oficial No. 444 10 de mayo de 2011 (Ecuador) [Documento\\_Ley-Organica-Economia-Popular-Solidaria.pdf \(www.gob.ec\)](#)
  5. Barraza Macías, A. (2023). *Metodología de la investigación cualitativa. Una perspectiva interpretativa*. Benessere. Centro de Intervención para el Bienestar Físico y Mental A.C.
  6. Cabanilla Vásconez, E., & Garrido Cornejo, C. (2018). *Turismo comunitario: Evolución, problemática y desafíos en el Ecuador*. Universidad Internacional del Ecuador (UIDE).
  7. Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico – Quito Turismo. (s. f.). *Cinco lugares emblemáticos de Quito, Patrimonio Cultural de la Humanidad*. Quito Turismo. <https://www.quito-turismo.gob.ec/news/cinco-lugares-emblematicos-de-quito-patrimonio-cultural-de-la-humanidad/>
  8. Gobierno Autónomo Descentralizado del Distrito Metropolitano de Quito. (2024). *Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Distrito Metropolitano de Quito 2024-2033*. GAD DMQ.
  9. Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). *Estadísticas del sector turístico*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
  10. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (2011). *Registro Oficial Suplemento No. 444*. Asamblea Nacional del Ecuador.
  11. López, M. del C. (2024, 24 de septiembre). *Turismo en Ecuador en 2024: un crecimiento sostenido con mirada a la sostenibilidad*. Hosteltur. [https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/033921\\_turismo-en-ecuador-en-2024-un-crecimiento-sostenido-con-mirada-a-la-sostenibilidad.html](https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/033921_turismo-en-ecuador-en-2024-un-crecimiento-sostenido-con-mirada-a-la-sostenibilidad.html)
  12. López, M. del C. (2024, 24 de septiembre). *Turismo en Ecuador en 2024: un crecimiento sostenido con mirada a la sostenibilidad*. Hosteltur.

---

[https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/033921 turismo-en-ecuador-en-2024-un-crecimiento-sostenido-con-mirada-a-la-sostenibilidad.html](https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/033921_turismo-en-ecuador-en-2024-un-crecimiento-sostenido-con-mirada-a-la-sostenibilidad.html)

13. Maldonado, P., & González, M. (2022). *Turismo comunitario y sostenibilidad en la parroquia de Calacalí: El caso de Yunguilla*. Revista de Economía Solidaria y Desarrollo
14. Ministerio de Turismo del Ecuador. (2021, 13 de octubre). *La Asamblea Nacional conoció las acciones del Ministerio de Turismo en beneficio del sector*. Recuperado de <https://www.turismo.gob.ec/la-asamblea-nacional-conocio-acciones-del-ministerio-de-turismo-en-beneficio-del-sector/>
15. Ministerio de Turismo del Ecuador. (2024). *Informe de rendición de cuentas 2023*. <https://www.turismo.gob.ec>
16. Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2023). *Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PMDOT) 2024–2033*. Dirección Metropolitana de Planificación Territorial.
17. Organización Internacional del Trabajo & Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *Creación y gestión de modelos asociativos: Módulo 1 – Cuaderno de trabajo*.
18. Organización Mundial del Turismo (OMT). (2013). *II Congreso Internacional de Ética y Turismo: Quito, Ecuador, 11 y 12 de septiembre de 2012*. Organización Mundial del Turismo. <https://doi.org/10.18111/9789284415212>
19. Organización Mundial del Turismo. (2017). *Turismo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Contribuir a la implementación de la Agenda 2030*. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419401>
20. Organización Mundial del Turismo. (2020). *Informe sobre turismo comunitario y desarrollo sostenible*. OMT.
21. Organización Mundial del Turismo. (2020). *Turismo y desarrollo sostenible*. <https://www.unwto.org/es>

- 
22. Organización Mundial del Turismo. (2021). *Informe mundial sobre destinos turísticos inclusivos*. UNWTO. <https://www.unwto.org>
23. Secretaría Nacional de Planificación. (2021). *Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025*. <https://www.planificacion.gob.ec/plan-nacional-de-desarrollo-2021-2025>
24. Super Intendencia de Economía Popular y Solidaria, Estatuto de Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria.
25. Super Intendencia de Economía Popular y Solidaria. (2025). *Guía organizaciones / catastro sector no financiero*.
26. Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós.
27. Vera Peña, V., & Ramírez Frías, C. (2018). *La economía solidaria para el desarrollo del turismo comunitario en la Isla Santay*. <http://repositorio.uees.edu.ec/handle/123456789/2782>

---

## Lista de tablas

Tabla 1: Organizaciones a nivel nacional.....	19
Tabla 2:Rutas Turísticas .....	61
Tabla 3: Ingreso Mensual.....	62
Tabla 4: Costos de operación .....	63
Tabla 5: Ventas proyectadas.....	64
Tabla 6: Ingresos y Egresos.....	¡Error! Marcador no definido.

## Lista de figuras

Figura 1: Misión y Visión .....	42
Figura 2: Valores.....	44
Figura 3:Objetivos.....	45
Figura 4:Estructura Organizacional .....	49
Figura 5:Herramientas Tecnológicas.....	60

## Anexos

### Formato entrevistas.

#### Entrevista. 1

1. Desde su experiencia como docente, ¿qué principios de la EPS considera más efectivos para reforzar una asociación de turismo en Quito?
2. En su función municipal, ¿qué programas o políticas están actualmente dirigidos a impulsar organizaciones turísticas o comunitarias?
3. ¿Qué limitaciones ha identificado para que las asociaciones de pequeños actores turísticos accedan a recursos, capacitación o promoción?

- 
4. ¿Qué acciones de coordinación entre el gobierno local y organizaciones de la EPS deberían reforzarse para desarrollar un modelo turístico inclusivo y sostenible?
  5. ¿Qué estrategias recomienda para que los pequeños prestadores turísticos participen activamente en la toma de decisiones y planificación del turismo local?
  6. ¿Qué experiencias exitosas de turismo comunitario o asociativo ha identificado en el Distrito Metropolitano que podrían replicarse en el Centro Histórico?
  7. ¿Considera factible que una nueva asociación turística en el Centro Histórico acceda a fondos públicos? ¿Qué requisitos considera indispensables?
  8. ¿Cómo puede la EPS favorecer una distribución más equitativa de los beneficios del turismo, especialmente en zonas patrimoniales como el Centro Histórico?

#### Entrevista. 2

1. Desde su experiencia como guía y docente, ¿qué retos enfrentan los guías turísticos independientes en Quito para asociarse y competir equitativamente?
2. ¿Qué ventajas ha observado en iniciativas de turismo comunitario o asociativo en Ecuador y cómo podrían trasladarse al Centro Histórico de Quito?
3. ¿Qué principios de la EPS considera prioritarios para fortalecer un modelo de gestión turística asociativa en Quito?
4. ¿Qué estrategias de trabajo conjunto entre actores locales y entidades públicas recomienda para garantizar la sostenibilidad de una asociación turística en la EPS?
5. ¿Qué errores recurrentes se han dado en asociaciones turísticas de otras regiones y cómo podrían prevenirse en Quito?
6. Desde su labor como formador de guías, ¿qué capacitaciones son imprescindibles para que una asociación turística funcione de manera eficiente y competitiva?

- 
7. ¿Qué criterios son esenciales para evaluar la viabilidad financiera de un modelo asociativo turístico bajo la EPS?
  8. ¿Cómo podría la incorporación de herramientas digitales mejorar la gestión y promoción de asociaciones turísticas en este marco?

### Entrevista 3

1. ¿Podría describir su actividad turística en el Centro Histórico y el tiempo que lleva desarrollándola?
2. ¿Qué dificultades ha enfrentado para competir con operadores turísticos de mayor tamaño?
3. ¿Ha recibido capacitación, financiamiento o apoyo en promoción por parte del Municipio u otras entidades? ¿Cómo fue esa experiencia?
4. ¿Ha participado en alguna organización o red con otros actores turísticos del Centro Histórico? ¿Qué aprendizaje obtuvo de esa experiencia?
5. ¿Cree que la creación de una asociación turística de pequeños actores podría mejorar la visibilidad y las oportunidades de su negocio? ¿Por qué?
6. ¿Qué tipo de apoyo considera más prioritario para fortalecer su emprendimiento turístico?
7. ¿Qué elementos culturales o comunitarios de su labor considera que podrían resaltarse en un modelo turístico solidario?
8. ¿Estaría dispuesto/a a unirse a una asociación que promueva la economía solidaria en el Centro Histórico? ¿Qué condiciones serían clave para usted?

### Entrevista 4

1. Según su experiencia como docente y exdecano de Turismo, ¿qué obstáculos principales enfrentan los pequeños prestadores turísticos en Quito para asociarse y competir en condiciones justas?

- 
2. ¿Qué beneficios concretos ha identificado en experiencias de turismo comunitario o asociativo en Ecuador, y de qué forma podrían aplicarse al Centro Histórico de Quito?
  3. Desde su perspectiva, ¿qué principios de la Economía Popular y Solidaria considera más relevantes para fortalecer un modelo de gestión turística asociativa en Quito?
  4. ¿Qué mecanismos de cooperación entre actores locales y entidades públicas recomienda para asegurar la permanencia y sostenibilidad de una asociación turística bajo el marco de la EPS?
  5. ¿Qué errores frecuentes se han cometido al poner en marcha asociaciones de turismo en otras zonas del país y cómo podrían prevenirse en Quito?
  6. Como decano de Agronomía, ¿ve viable integrar el turismo comunitario con proyectos agroecológicos o rurales en áreas urbanas y periurbanas de Quito?
  7. ¿Qué tipo de formación considera esencial para que los integrantes de una futura asociación turística puedan administrar eficientemente su organización y posicionar su oferta?
  8. ¿Qué aspectos deberían analizarse para determinar la factibilidad financiera de un modelo asociativo turístico que funcione bajo la normativa de la EPS?

#### Entrevista 5

1. Desde su experiencia, ¿qué modelos internacionales de gestión turística podrían adaptarse al contexto quiteño para fomentar asociaciones bajo principios de la EPS?
2. ¿Qué prácticas exitosas ha observado en asociaciones de turismo comunitario a nivel global que podrían implementarse en el Centro Histórico de Quito?
3. ¿Cuáles cree que son los retos y oportunidades de aplicar un modelo asociativo en el turismo de Quito?
4. ¿Cómo influye la capacitación y formación turística en el éxito de una asociación dentro del marco de la EPS?

- 
5. ¿Qué rol desempeñan las políticas públicas y el respaldo institucional en la consolidación de asociaciones turísticas sostenibles en entornos urbanos como Quito?
  6. ¿Podría dar ejemplos de proyectos internacionales donde la participación comunitaria en turismo haya generado impactos positivos?
  7. ¿Qué sugerencias daría para garantizar la viabilidad económica y social de una asociación turística en Quito?
  8. ¿Cómo puede la cooperación entre comunidades, gobierno, academia y sector privado fortalecer una asociación turística basada en la EPS?

#### Entrevista 6

1. Con su experiencia en administración financiera, ¿qué principales retos económicos enfrentan las asociaciones turísticas en Quito para mantenerse sostenibles?
2. ¿Qué estrategias financieras sugiere para asociaciones turísticas que operen bajo principios de la EPS?
3. ¿Cómo podría una asociación turística en el Centro Histórico obtener financiamiento adecuado para crecer y desarrollarse?
4. ¿Qué indicadores financieros son determinantes para evaluar la viabilidad de un modelo asociativo turístico?
5. ¿De qué manera la planificación financiera puede contribuir al éxito de una asociación turística en la EPS?
6. ¿Qué métodos de control y seguimiento financiero deberían aplicarse para garantizar transparencia y eficiencia?
7. ¿Cómo influye la educación financiera en el empoderamiento económico de los miembros de una asociación turística?

- 
8. ¿Qué recomendaciones daría para elaborar un plan financiero que respalde la creación de una asociación turística en Quito