

# Gestión de proyectos turísticos formulación y evaluación:

Guía práctica de proyectos  
para el fortalecimiento de  
destinos turísticos

ISBN: 978-9942-679-20-8



Roberto Carlos Herrera Anangón  
Juan Alexander Moreira Espinoza  
Verónica Katherin Kang Barzola  
Gabriela Mishelle Bemello Ponce

**CIDE**  
EDITORIAL



***Gestión de proyectos turísticos, formulación y evaluación:  
Guía práctica de proyectos para el fortalecimiento  
de destinos turísticos***



***Gestión de proyectos turísticos, formulación y evaluación:  
Guía práctica de proyectos para el fortalecimiento  
de destinos turísticos***

**Autor**

Roberto Carlos Herrera Anangón

© Instituto Superior Tecnológico CENESTUR

**Coautores**

Juan Alexander Moreira Espinoza

Verónica Katherin Kang Barzola

Gabriela Mishelle Bermello Ponce

© Instituto Superior Tecnológico CENESTUR

**Gestión de proyectos turísticos, formulación y evaluación:  
Guía práctica de proyectos para el fortalecimiento de destinos turísticos**

**Autores y Coautores:**

**Autor Principal:** Roberto Carlos Herrera Anangón

**Coautor:** Juan Alexander Moreira Espinoza

**Coautora:** Verónica Katherin Kang Barzola

**Coautora:** Gabriela Mishelle Bermello Ponce

Año 2024

Editorial CIDE

**Primera Edición**

Instituto Superior Tecnológico CENESTUR

Distrito Metropolitano de Quito

Copyright

Código ISBN (International Standard Book Number)



## **Gestión de proyectos turísticos, formulación y evaluación: Guía práctica de proyectos para el fortalecimiento de destinos turísticos**

Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, íntegra o parcialmente, por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o por cualquier otro, sin la autorización previa por escrito al Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador (CIDE).

Copyright © 2024

Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador

Tel.: + (593) 04 2037524

<http://www.cidecuador.org>

ISBN: 978-9942-679-20-8

<https://doi.org/10.33996/cide.ecuador.GP2679208>

**Dirección editorial:** Lic. Pedro Misacc Naranjo, Msc.

**Coordinación técnica:** Lic. María J. Delgado

**Diseño gráfico:** Lic. Danissa Colmenares

**Diagramación:** Lic. Alba Gil

**Fecha de publicación:** diciembre, 2024



La presente obra fue sometida a la evaluación y revisión por pares académicos experimentados en el área, bajo el sistema de doble ciego (peer review).

### **Catalogación en la Fuente**

Gestión de proyectos turísticos, formulación y evaluación: Guía práctica de proyectos para el fortalecimiento de destinos turísticos / Roberto Carlos Herrera Anangonó, Juan Alexander Moreira Espinoza, Verónica Katherin Kang Barzola, Gabriela Mishelle Bermello Ponce.- Ecuador: Editorial CIDE, 2024.

312 p.: incluye tablas, figuras; 17,6 x 25 cm.

ISBN: 978-9942-679-20-8

1. Gestión de proyectos 2. Turismo 3. Ecuador

## Créditos

**Título del Libro:** Gestión de Proyectos Turísticos: Formulación y Evaluación: Guía Práctica de Proyectos para el Fortalecimiento de Destinos Turísticos

### **Autores y Coautores:**

Roberto Carlos Herrera Anangonó, Juan Alexander Moreira Espinoza, Verónica Katherin Kang Barzola, Gabriela Mishelle Bermello Ponce

Año 2024

Editorial CIDE

### **Primera Edición**

Instituto Superior Tecnológico CENESTUR

Distrito Metropolitano de Quito

Copyright

Código ISBN (International Standard Book Number).

Información sobre la revisión realizada.

En los capítulos de libros estos requisitos se observan en la obra completa, que deberá ser presentada, indicando la autoría de los capítulos (Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior CACES, 2021).

### **Como citar:**

Herrera Anangonó, R. C., Moreira Espinoza, J. A., Kang Barzola, V. K., & Bermello Ponce, G. M. (2024). *Gestión de Proyectos Turísticos: Formulación y Evaluación: Guía práctica de proyectos para el fortalecimiento de destinos turísticos* (1.<sup>a</sup> ed.). Instituto Superior Tecnológico CENESTUR.

### **Versión digital**

# *Semblanza de los autores*

## **Roberto Carlos Herrera Anangonó**

<https://orcid.org/0000-0001-8914-4331>

[robertoc.herreraa@gmail.com](mailto:robertoc.herreraa@gmail.com)

Especialista en Proyectos, en la actualidad es Coordinador de Investigación, Desarrollo, Innovación y Vinculación con la Sociedad del Instituto Superior Tecnológico CENESTUR, Catedrático de la Facultad de Postgrado de la Universidad de Las Américas, Docente de la Escuela de Hotelería y Turismo de la UDLA, su formación Académica es Magíster Gerencia de Proyectos por la Universidad Técnica de Ambato, Ingeniero en Ecoturismo por la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, tiene un Diplomado Sustainable Nature Based Tourism Program por la Colorado State University (Center for Protected Area Mangement). Fue Coordinador de Área de la Carrera de Ingeniería en Ecoturismo en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Se desempeñó como Director de Producción en el Municipio de Alausí, ha sido Consultor para el Ministerio de Turismo, Prefectura de Chimborazo, IEPS y Consultor Internacional de la OEA,

AECID, JICA. Ha participado en Congresos, Simposios y Seminarios Internacionales como Conferencista Magistral compartiendo Investigaciones, Proyectos de Sostenibilidad, Gestión, Planificación y Patrimonio y Buenas Prácticas. Ha publicado libros capítulos de libros y artículos científicos en revistas nacionales e internacionales. Ha sido ganador en las categorías de innovación e investigación académica en cinco nominaciones de los Premios Iñay de la Convención Internacional de Turismo del Ecuador y es CEO de su Marca SASEcuador.

## ***Juan Alexander Moreira Espinoza***

<https://orcid.org/0000-0002-1175-1665>

[juanitomoreiraespinoza@gmail.com](mailto:juanitomoreiraespinoza@gmail.com)

Ingeniero en Ecoturismo, trabajó en instituciones públicas y en fundaciones, ha colaborado en proyectos de la UTEQ. Es autor de varios artículos publicados en la revista International Journal Of Humanities And Social Science Invention, entre sus publicaciones se destacan trabajos como: “El turismo comunitario y la gestión de recursos turísticos en la parroquia Pistishí, Ecuador” y “La planificación estratégica para el fomento del turismo de los recursos turísticos de la Nariz del Diablo, Ecuador”. Especialista en Turismo y Ecoturismo. Es autor de la investigación “Modelo de gestión turística para el cantón Pujilí de la provincia Cotopaxi”. Técnico Especialista en la Ejecución de Proyectos, en áreas de Senderismo, Señalización e Infraestructura en la provincia Los Ríos. Además colaboró en la elaboración de proyectos como: “Diseño de un plan de desarrollo turístico para el cantón Pujilí” y “Diseño de un Plan Estratégico de Seguridad Turística para el cantón Buena Fe”. Actualmente maestrante de la UNEMI con la Maestría en Educación con mención en Docencia e Investigación en Educación Superior.

## ***Verónica Katherin Kang Barzola***

<https://orcid.org/0000-0002-3206-9219>

[katherin\\_kang@hotmail.com](mailto:katherin_kang@hotmail.com)

Fue docente de la Carrera de Ingeniería en Ecoturismo de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo UTEQ. Magister en Planificación y Gestión de Proyectos Agroturísticos y Ecológicos. Ingeniera en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras. Coordinadora de servicios a la comunidad y prácticas pre profesionales. Ha participado en congresos internacionales organizados por el Centro de Investigaciones y Docencia Económicas y la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

## ***Gabriela Mishelle Bermello Ponce***

[gabytaforever95@hotmail.com](mailto:gabytaforever95@hotmail.com)

Ingeniera en Ecoturismo con reconocimiento a la Mejor estudiante de la Facultad de Ciencias Ambientales en los años 2014-2015 y 2015-2016. Ha participado en eventos como el I Seminario Internacional de Gestión Ambiental y Recursos Ecosistémicos, Turismo Accesible: Una Oportunidad De Emprendimiento Sostenible, I Congreso Internacional De Turismo Comunitario, III Congreso Internacional De Ingeniería Ambiental, Forestal y Ecoturismo, XI Congreso Internacional “El Proceso De Desarrollo Turístico En El Ecuador”, Seminario Gestor de Referencias Bibliográficas Mendeley; II Conversatorio entre Futuros Turistólogos; Ciclo de conferencias de turismo organizado por el MINTUR. Participó como Conferencista “Vínculo entre las instituciones académicas y la gestión de los sectores públicos y privados turísticos, caso UTEQ” en el Seminario Internacional de Turismo Sostenible. Formó parte de la elaboración del estudio de mercado para la provincia de Los Ríos y Plan de marketing del Complejo Turístico Hacienda Emely. Es coautora en artículos científicos: “El turismo comunitario y la gestión de recursos turísticos en la parroquia Pistishí, Ecuador” publicada en la revista IJHSSI. Realizó el proyecto de investigación: “Diseño de un manual de facilidades para turismo accesible y calidad turística en el cantón La Maná de la provincia de Cotopaxi, 2018”.

# *Dedicatoria*

Un agradecimiento muy especial a todos los que hicieron posible este objetivo, a nuestras familias, nuestros mentores, amigos y un reconocimiento sincero a las autoridades del Instituto Superior Tecnológico CENESTUR, que confiaron en nuestro trabajo en equipo y a través de esta obra hacemos realidad este proyecto que ha llevado cuatro años de ardua labor.

Dedicado a Dios, nuestros Padres y Familiares por el apoyo incondicional, en cada una de las etapas de nuestras vidas.

# *Índice general*

Reseña de los autores

Prólogo

Dedicatoria

Introducción

Desarrollo y estructura de los capítulos

Capítulo 1. Tendencias turísticas

Capítulo 2. Investigación de mercado

Capítulo 3. Estudio técnico

Capítulo 4. El modelo de gestión

Capítulo 5. Evaluación económica financiera

Capítulo 6. Evaluación y sostenibilidad

Glosario de términos

Referencias bibliográficas

# *Índice de contenido*

Semblanza de los autores .....	7
Dedicatoria .....	12
Prefacio .....	24
Prólogo .....	26
Introducción .....	28

## **Capítulo 1** **Tendencias turísticas**

1.1. Tendencias turísticas .....	37
1.2 El turismo en Ecuador .....	44
1.3 Competitividad de viajes y turismo en Ecuador .....	57
1.4 El agroturismo y su importancia para el fortalecimiento de los destinos turísticos .....	64

## **Capítulo 2** **Investigación de mercado**

2.1 Oferta turística .....	74
2.1.1 Producto .....	78
2.1.2 Planta turística .....	81
2.1.3 Atractivos turísticos .....	83
2.2 Demanda turística .....	92
2.2.1 Principales indicadores de la demanda .....	93

2.3 Establecimiento y análisis de la competencia .....	95
2.4 Tamaño de la muestra .....	100
2.5 La encuesta .....	102

## **Capítulo 3**

### **Estudio técnico**

3.1 Conceptualización de los proyectos .....	121
3.2 Ciclo de vida del proyecto .....	122
3.3 Articulación de las líneas y variedades de productos turísticos de Ecuador en los proyectos .....	127
3.4 Elementos de planificación estratégica para el desarrollo de proyectos .....	135
3.4.1 Propósito .....	136
3.4.2 Misión .....	138
3.4.3 Visión .....	141
3.4.4 Valores lineamientos .....	143
3.4.5 Marco de planificación nacional, sectorial y territorial ..	149
3.5 Identificación de los grupos y/o actores involucrados .....	154
3.6 Análisis de problemas .....	163
3.6.1 Diagrama de espina de pescado o diagrama e Ishikawa .	163
3.6.2 Árbol de problemas .....	164
3.6.3 Árbol de objetivos .....	167
3.6.4 Árbol de alternativas .....	167
3.7 Recursos .....	168
3.8 Diseño y formulación .....	170
3.8.1 El enfoque de marco lógico .....	170
3.8.1.1 Esquema de intervención vertical del marco lógico ....	172
3.8.1.2 Esquema de intervención horizontal .....	173
3.9 Formatos de proyectos .....	186
3.10 Presupuesto .....	192
3.10.1 Cronograma de actividades .....	193
3.10.2 Plan de recursos humanos y género .....	195

3.10.3 El enfoque de proyectos ágiles .....	196
3.10.3.1 Identificación del problema y planteamiento de soluciones .....	197
3.10.3.2 Prototipo .....	198
3.10.3.3 Testeo .....	199
3.10.3.4 Aprendizaje y mejora continua .....	200

## **Capítulo 4**

### **El modelo de gestión**

4.1 Aspectos operativos administrativos .....	204
4.2 Marco legal y las herramientas de planificación .....	206
4.3 Aspectos administrativos .....	214
4.4 Aspectos comerciales .....	216
4.5 Aspectos estratégicos .....	219
4.6 Aspectos operativos estratégicos .....	224
4.7 Estrategia de zonificación y georreferenciación .....	226

## **Capítulo 5**

### **Evaluación económica financiera**

5.1 Aspectos de mercado .....	235
5.2 Inversiones .....	237
5.3 Costos de operación y mantenimiento .....	239
5.4 Flujo neto de caja .....	245
5.5 Indicadores económicos financieros .....	247
5.5.1 Valor Actual Neto (VAN) .....	247
5.5.2 Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	248
5.5.3 Relación Costo Beneficio (RC&B) .....	249
5.6 Plan de sensibilización económica financiera .....	249
5.7 Plan de inversiones .....	251

# Capítulo 6

## Evaluación y sostenibilidad

6.1 Sostenibilidad social .....	255
6.2 Sostenibilidad técnica .....	255
6.3 Sistema de indicadores de sostenibilidad .....	259
6.3.1 Sistema de indicadores de sostenibilidad ambiental .....	260
6.3.2 Sistema de indicadores de sostenibilidad socio cultural .	262
6.3.3 Sistema de indicadores de sostenibilidad económica ....	263
6.3.4 Sistema de indicadores de sostenibilidad institucional y gestión .....	264
6.3.5 Sistema de indicadores de sostenibilidad .....	266
6.4 Matrices de seguimiento y evaluación .....	267
6.5 Evaluación ambiental y riesgos .....	271
6.5.1 Estudios de Impacto Ambiental (EsIA) .....	272
6.6 Diagramación y presentación de resultados .....	280
6.6.1 Diagramación de proyectos: Microsoft Office Project ..	281
6.6.2 Diagramación de proyectos: Gantt Project .....	284
Glosario de términos .....	291
Referencias bibliográficas .....	308

## Índice de tablas

Tabla 1	Líneas y variedades de productos turísticos de Ecuador ....	50
Tabla 2	Análisis de relevancia de las variables de competitividad aplicado a Ecuador .....	59
Tabla 3	Análisis de los aspectos de rendimiento y categorías de Ecuador frente a la región .....	62
Tabla 4	Productos turísticos según características de actividad desarrolladas .....	80
Tabla 5	Clasificación del equipamiento e instalaciones turísticas ...	81
Tabla 6	Clasificación de sitios naturales y manifestaciones culturales .....	86
Tabla 7	Clasificación de la infraestructura en el sector turístico .....	89
Tabla 8	Matriz del análisis FODA (Fortalezas Oportunidades, Debilidades y Amenazas) .....	96
Tabla 9	Matriz modelo para sistematización de encuesta en el formato Microsoft Excel .....	113
Tabla 10	Matriz de articulación de las líneas y variedades de productos del Ecuador a los proyectos .....	128
Tabla 11	Ejemplo de matriz de articulación de las líneas y variedades de productos específicos del Ecuador aplicable a proyectos desarrollados turísticos en la provincia Los Ríos .....	132
Tabla 12	Matriz sectorial aptada para el desarrollo turístico, agropecuario sostenible, investigativo, para el desarrollo de proyectos .....	152

Tabla 13	Matriz los grupos involucrados para el desarrollo de proyectos turísticos .....	155
Tabla 14	Esquema de la matriz del marco lógico .....	171
Tabla 15	Matriz esquema de intervención horizontal de la matriz de marco lógico .....	174
Tabla 16	Matriz de análisis de los Objetivos de Desarrollo Sostenible .....	178
Tabla 17	Esquema de cronograma de actividades semestral y plurianual de proyectos .....	194
Tabla 18	Matriz modelo del plan de recursos humanos y de género para proyectos turísticos .....	195
Tabla 19	Elementos para validación de testeos .....	200
Tabla 20	Criterios de aprendizaje de la metodología ADA (Análisis, Decisión y Acción) .....	201
Tabla 21	Matriz modelo de análisis de involucrados para el desarrollo de proyectos turísticos .....	222
Tabla 22	Matriz modelo de análisis de los roles y funciones de los sectores que intervienen en el sector turístico .....	223
Tabla 23	Matriz modelo de análisis de roles y funciones de los sectores .....	24
Tabla 24	Matriz modelo para la determinación de la demanda insatisfecha futura (DIF) .....	237
Tabla 25	Inversiones en construcción de las instalaciones .....	238
Tabla 26	Matriz modelo para la determinación de sueldos y salarios del talento humano .....	240
Tabla 27	Matriz modelo de aportación patronal al Seguro Social del personal .....	241

Tabla 28	Matriz base para el cálculo de los servicios básicos para la operación turística .....	242
Tabla 29	Matriz modelo para el análisis y cálculo de la depreciación para proyectos .....	243
Tabla 30	Matriz modelo para el desarrollo del Flujo Neto de Caja ...	246
Tabla 31	Matriz modelo para el desarrollo del plan de sensibilización económica financiera – caso de proyecto inviable .....	250
Tabla 32	Matriz modelo para el desarrollo del plan de sensibilización económica financiera - caso de proyecto viable .....	251
Tabla 33	Matriz modelo para el desarrollo del plan de inversiones en proyectos .....	252
Tabla 34	Determinación de principales problemas y factores de riesgo .....	260
Tabla 35	Sistema de indicadores de sostenibilidad ambiental .....	261
Tabla 36	Sistema de indicadores de sostenibilidad socio cultural .....	262
Tabla 37	Sistema de indicadores de sostenibilidad económica .....	263
Tabla 38	Sistema de indicadores de sostenibilidad institucional y gestión .....	265
Tabla 39	Sistema de indicadores de sostenibilidad .....	266
Tabla 40	Matriz de evaluación de metas e indicadores de los proyectos .....	268
Tabla 41	Matriz modelo de seguimiento y evaluación de proyectos elaborados con la matriz de marco lógico .....	270

## Índice de figuras

Figura 1	Planteamiento estratégico deseado para Ecuador .....	39
Figura 2	Turismo receptor mundial e índice de crecimiento del gasto en turismo emisor de China .....	40
Figura 3	Planteamiento estratégico deseado para Ecuador .....	48
Figura 4	Contribución directa del turismo al PIB en el Ecuador. (Evolución del PIB en Alojamiento y Servicio de A&B) ..	52
Figura 5	Contribución directa del turismo al PIB en el Ecuador. (Periodo 2007 – 2021) .....	52
Figura 6	Flujo turístico de la demanda internacional 2000 – 2022 ...	53
Figura 7	Evolución de las visitas al Sistema Nacional de Áreas Protegidas en Ecuador periodo 2001 – 2022 .....	55
Figura 8	Proyección de la demanda turística en el Ecuador (Periodo 2022 – 2030) .....	57
Figura 9	Esquema comparativo de la competitividad global y viajes turismo período 2007 – 2017 .....	61
Figura 10	Componentes de la oferta turística .....	74
Figura 11	Proceso para la realización de inventarios de atractivos turísticos y generación de espacios turísticos .....	85
Figura 12	Ciclo de vida de los proyectos .....	123
Figura 13	Lógica de intervención para lograr el objetivo de desarrollo	124
Figura 14	Esquema del sistema de evaluación de los proyectos .....	126
Figura 15	Elementos de planificación estratégica del proyecto .....	136
Figura 16	Preguntas orientadoras para la determinación del propósito	137

Figura 17	Elementos fundamentales de la estructura del gran ideal ...	138
Figura 18	Principios del Código Ético Mundial para el turismo .....	145
Figura 19	Pilares fundamentales de gestión turística en el Ecuador ...	151
Figura 20	Clasificación de los sectores para el análisis de los involucrados .....	161
Figura 21	Diagrama de Espina de Pescado o Diagrama de Ishikawa .	164
Figura 22	Esquema del Árbol de Problemas del proyecto .....	166
Figura 23	Esquema del Árbol de Objetivos del proyecto .....	167
Figura 24	Esquema del Árbol de Alternativas del proyecto .....	168
Figura 25	La triple triada .....	169
Figura 26	Esquema de intervención vertical del marco lógico .....	173
Figura 27	Esquema de intervención horizontal de la matriz de marco lógico .....	176
Figura 28	Esquema Rapid Prototype aplicado para desarrollo de proyectos con metodologías ágiles .....	197
Figura 29	Testeo e itinerancia .....	199
Figura 30	Ejemplo de modelación por paquetes de trabajo .....	212
Figura 31	Aplicación del Diagrama de Gantt en la elaboración de proyectos .....	213
Figura 32	Diagramas de correlación para la elaboración de proyectos	213
Figura 33	Mapa de trabajo .....	214
Figura 34	Representación gráfica del modelo AIDA .....	217
Figura 35	Representación gráfica de las siete P del marketing .....	219
Figura 36	Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas .....	221
Figura 37	Aplicaciones y usos de las herramientas del ArcGIS .....	227
Figura 38	Pantalla principal del programa de información geográfica Compe GPS Land .....	228
Figura 39	Pantalla principal del programa de información geográfica Global Mapper .....	229

Figura 40	Pantalla principal del programa de información geográfica Software Qgis .....	230
Figura 41	Estructura orgánica básica para la gestión de proyectos ....	257
Figura 42	Procedimiento para obtención de certificaciones ambientales .....	259
Figura 43	Clasificación de los proyectos según el proceso de regularización medioambiental del proyecto .....	274
Figura 44	Categorización de los proyectos en el Ecuador .....	275
Figura 45	Pantalla principal de Microsoft Project .....	278
Figura 46	Página web donde se puede acceder a Gantt Project .....	283
Figura 47	Pantalla principal del programa Gantt Project .....	285
Figura 48	Pantalla de tareas del proyecto y diagrama Gantt del programa Gantt Project .....	286
Figura 49	Pantalla de recursos humanos recursos humanos del Programa Gantt Project .....	287
Figura 50	Pantalla del diagrama de Pert del Programa Gantt Project	288 288
Figura 51	Pantalla de informes finales del programa Gantt Project, sección de la información general del proyecto .....	289
Figura 52	Pantalla de informes finales del programa Gantt Project Sección de los componentes y tareas del proyecto .....	289
Figura 53	Pantalla de informes finales del programa Gantt Project – recursos del proyecto .....	290
Figura 54	Pantalla de informes finales del programa Gantt Project, sección del diagrama de Gantt del proyecto .....	290

## *Prefacio*

El presente libro pretende fortalecer las capacidades de los proyectistas y estudiantes en la elaboración de proyectos turísticos y de esta manera potenciar las líneas de productos turísticos enmarcados en el Plan de Desarrollo Turístico del Ecuador, así como la tendencia del Turismo Sostenible, promovido por la Organización Mundial de Turismo, haciendo hincapié en sus ámbitos claves números uno y dos, como son el crecimiento económico inclusivo y sostenible, así como la inclusión social, empleo y reducción de la pobreza, respectivamente.

Como objetivo académico de esta herramienta de planificación, se convierte también en uno de los elementos para el fortalecimiento de la acreditación institucional a través de la mejora de los indicadores de acreditación de las instituciones de educación superior en el criterio de academia y el subcriterio producción académica científica.

El libro tiene un público objetivo, compuesto por proyectistas, emprendedores privados y comunitarios, técnicos, directores y profesionales de turismo, estudiantes de las instituciones de educación superior como universidades, escuelas politécnicas e institutos de educación superior, en unidades de aprendizaje de emprendimientos y proyectos.

A partir de la responsabilidad como formuladores, evaluadores de proyectos y catedráticos del Ecuador, donde la Estrategia Territorial Nacional expone al turismo como uno de los sectores priorizados para el fortalecimiento del Plan Nacional de Desarrollo, con la transformación de la matriz productiva, el desarrollo de este libro, tiene como objetivo ofrecer una herramienta metodológica de trabajo para una variedad de lectores como profesionales en turismo, que sea de ayuda en el planteamiento de procesos de formulación y evaluación para estudiantes de Hospitalidad y Turismo de las IES del Ecuador, con el propósito de promover emprendedores que quieran transformar sus ideas en proyectos y negocios turísticos sostenibles.

# Prólogo

El libro "Gestión de Proyectos Turísticos: Formulación y Evaluación" representa un esfuerzo significativo para abordar las complejidades del sector turístico en Ecuador, un país que posee una riqueza cultural y natural incomparable. En un momento en que el turismo se ha convertido en un motor clave para el desarrollo económico, esta obra se presenta como una guía práctica y accesible para todos aquellos interesados en la formulación y evaluación de proyectos turísticos.

La importancia de este libro radica en su enfoque hacia la sostenibilidad y el crecimiento inclusivo, alineándose con las directrices del Plan de Desarrollo Turístico del Ecuador. Los autores han trabajado arduamente para ofrecer herramientas metodológicas que no solo faciliten la creación de proyectos viables, sino que también promuevan el bienestar de las comunidades locales y la conservación del entorno natural. En este sentido, el texto se convierte en un recurso invaluable para proyectistas, emprendedores, académicos y estudiantes que buscan transformar ideas en iniciativas concretas.

A lo largo de sus páginas, los lectores encontrarán un enfoque integral que combina teoría y práctica, permitiendo una comprensión

profunda del proceso de gestión de proyectos turísticos. Con ejemplos concretos y casos de estudio relevantes, esta obra no solo es una herramienta educativa, sino también una fuente de inspiración para aquellos que desean contribuir al desarrollo sostenible del turismo en Ecuador.

El compromiso de los autores con la calidad y la innovación se refleja en cada capítulo, donde se abordan temas cruciales como la competitividad turística, la planificación estratégica y los indicadores de sostenibilidad. Este enfoque no solo enriquecerá el conocimiento de los lectores, sino que también contribuirá a elevar los estándares académicos en las instituciones educativas del país.

En conclusión, "Gestión de Proyectos Turísticos: Formulación y Evaluación" más que un manual, es una invitación a repensar cómo se desarrollan los proyectos turísticos en Ecuador. A medida que el país avanza hacia un futuro donde el turismo sostenible es fundamental para su desarrollo económico, esta obra se posiciona como un recurso esencial para todos aquellos comprometidos con transformar el panorama turístico ecuatoriano. Confiamos en que este libro inspire a muchos a emprender iniciativas.

William Aguas Dias

Rector Instituto Superior Tecnológico Cenestur

# Introducción

El Ecuador posee un potencial turístico en cuanto a los recursos turísticos, fortalecida con la estrategia de “los cuatro mundos un destino” por parte del Ministerio de Turismo como insumo para el desarrollo del sector de los servicios turísticos, en este sentido en los últimos años se ha incrementado la oferta en todo el país, atribuido a algunas circunstancias como: la resiliencia, la desaceleración de la economía mundial, el incremento de la importancia en el rescate del patrimonio cultural material e inmaterial, la mega diversidad existente, la extensa costa del pacifico, la riqueza gastronómica, los pueblos y nacionalidades lo que ha favorecido un mejoramiento de la competitividad turística del país a nivel mundial.

Sin embargo, Ecuador debe tomar en cuenta que, así como tiene recursos turísticos cuando se enmarca desde un punto de vista regional y global, tiene una oferta que debe comparar con el mercado regional. La falta de visibilidad de su real competitividad en la ecuación del valor. El valor que capta, transforma y entrega finalmente a ese mercado internacional. Es por ello que la planificación requiere antes de iniciar un profundo análisis sobre cómo estamos no solo en términos locales, sino regionales y globales. De esa manera la planificación tiene sentido.

Las zonas de planificación del Ecuador establecen agendas de trabajo en las que el turismo se presenta como una oportunidad clave para transformar la matriz productiva. A través del desarrollo de productos turísticos específicos en el territorio, se busca consolidar al país como un destino turístico de excelencia. Esto implica mejorar la calidad de los servicios, la infraestructura y el entorno turístico, así como aumentar la competitividad del sector. La participación de nuevos profesionales en turismo y la valorización de la cadena productiva son fundamentales para alcanzar estos objetivos.

Las instituciones de educación superior (IES) a través de las Carreras de Hospitalidad y Turismo, con los equipos de investigación para la gestión sostenible y el fortalecimiento de los destinos, han propiciado el desarrollo de la primera edición del libro “Gestión de Proyectos Turísticos: Formulación y Evaluación. Guía práctica de proyectos para fortalecimiento de nuevos destinos turísticos”, que tiene como objetivo principal disponer de un instrumento que fortalezca el ciclo de gestión de los proyectos.

La presente herramienta tiene el propósito de dotar al lector de elementos metodológicos que fomenten la habilidad de desarrollar proyectos sostenibles en el tiempo, desde el punto de vista turístico, con la finalidad de que se eleve la calidad de estos proyectos y de esta manera se promueva el mejoramiento en la madurez de los destinos turísticos.

De acuerdo a los estándares de acreditación en el Modelo de Evaluación Externa 2024 con fines de Acreditación para los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos, el Instituto Superior Tecnológico CENESTUR se inició el cumplimiento del indicador cuantitativo 4.1.5, sobre publicaciones docentes, cuyo periodo de evaluación corresponde a los seis periodos académicos ordinarios últimos concluidos antes del inicio del proceso de evaluación.

El indicador evalúa los esfuerzos y los resultados de la institución en la elaboración de publicaciones de docentes, de manera independiente o en colaboración con otras instituciones, que tienen como finalidad garantizar que el proceso de formación de los estudiantes en las carreras de la educación técnica y tecnológica cuente con una cobertura bibliográfica idónea por el rigor académico de su contenido, su valor didáctico y el ajuste a las exigencias de la Población Económicamente Activa (PEA) y del proceso de formación práctica en el ambiente laboral real y de la unidad de integración curricular. Las publicaciones de los docentes, se componen de libros de texto, folletos docentes complementarios y diversos tipos de guías para orientar la labor de aprendizaje de los estudiantes, impresos o en formato digital.

Para establecer la frontera entre un folleto y un libro se seguirá la norma española que establece el criterio para definir un libro, que se cita en la Real Academia Española. Der. Para los efectos legales, en España, todo impreso no periódico que contiene 49 páginas o más, excluidas las cubiertas”. La misma fuente define al libro de texto como “1. m. Libro que

sirve en las aulas para que estudien por él los escolares.” Las publicaciones deben haber sido producidas por el profesor o los profesores durante su permanencia como tales en el instituto, que debe haber contribuido con su apoyo a la realización o publicación de la obra.

Todas las publicaciones docentes deben haber sido objeto de revisión, preferentemente externa, que debe constar en los créditos de la obra, acompañada de la documentación del proceso de revisión, que puede incluir reconocimientos académicos que haya recibido la obra. Las publicaciones deben estar adecuadamente editorializadas. Un apropiado trabajo editorial implica la existencia de la página de créditos o legal que debe contener, entre otros, los siguientes datos: autor, año, editorial, edición, institución, ciudad, copyright, código ISBN (International Standard Book Number), información sobre la revisión realizada, índice, prólogo, diagramación adecuada. En los capítulos de libros de texto estos requisitos se observan en la obra completa, que deberá ser presentada, indicando la autoría de los capítulos.

Los libros de texto publicados por editoriales reconocidas, nacional o internacionalmente, no pueden ser objeto de invalidación o reducción de ponderación. Los capítulos de los libros de texto elaborados por colectivos interinstitucionales de autores, oficialmente constituidos, se beneficiarán con la ponderación más alta. La labor del redactor general, en el caso de los colectivos interinstitucionales de autores, se considera equivalente a la elaboración de un capítulo. Es conveniente que los autores de publicaciones docentes, especialmente de aquellas que son más relevantes, sean objeto de

reconocimiento en la institución según la política de estímulos que tenga establecida.

Dentro de las evidencias según el modelo está la versión digital en formato PDF de la publicación ya editorializada, según los requisitos indicados en la descripción. Si no se dispusiera de versiones digitales, se debe escanear la versión impresa y subirla, seguido de la certificación institucional, sobre cada publicación docente, en la que se indique el intervalo de fechas aproximado (mes y año al menos), los contratos de los profesores que pertenecieron a la institución durante el periodo de evaluación estándar y de los profesores que son autores de publicaciones docentes que ya no laboran en la institución, a efecto de probar que el docente estaba contratado en el instituto cuando se produjo la obra, también el convenio, certificación interinstitucional o equivalente, sobre la existencia, composición, distribución de tareas de los colectivos interinstitucionales de autores, en los casos que corresponda (CACES), de esta manera el Instituto da cumplimiento a la normativa de acreditación.

Es importante poner en contexto, que el presente libro es parte de las guías generales de estudio de la carrera de Tecnología Superior Turismo, en la asignatura de Proyecto de Turismo Rural y Comunitario, del quinto periodo del Instituto Superior Tecnológico Cenestur; en el cuarto periodo también fortalece la asignatura de Desarrollo Sostenible en el capítulo VI donde se profundiza sobre la Evaluación y la Sostenibilidad.

El Capítulo 1, “Tendencias Turísticas” establece el análisis de las tendencias actuales y futuras a nivel nacional e internacional, así como la interpretación de los indicadores que determinan la competitividad, la importancia del agroturismo, el contexto de los principales potenciales y rutas turísticas en el Ecuador y su relevancia para el fortalecimiento de los destinos.

El Capítulo 2, “Investigación de mercado” desarrolla las herramientas de generación de valor para el mercado; herramientas de investigación de mercado, para los proyectos turísticos que tienen como propósito alinear los componentes de la oferta con el espacio turístico, a partir de las metodologías actuales de registro de los atractivos, la infraestructura y planta turística; las características de la demanda turística, el análisis de la competencia, el cálculo de la muestra, los modelos de encuestas con enfoque de proyectos turísticos.

En el Capítulo 3, “Estudio Técnico” se detalla el ciclo de vida del proyecto, las matrices de las líneas y variedades de productos turísticos del Ecuador, los elementos de la planificación estratégica, también se analiza el marco de planificación nacional, sectorial, la identificación de grupos, actores del territorio, así como las herramientas árboles de problemas, objetivos y alternativas. Plantea la generación de la cadena de valor y el apalancamiento como elementos primarios para la planificación estratégica. En la formulación se desarrolla la metodología del marco lógico, los esquemas de intervención vertical, horizontal, los indicadores,

el estudio técnico que hace énfasis en los formatos de los proyectos, matrices de presupuestos y cronogramas.

En el Capítulo 4, “El Modelo de Gestión” se presenta como una herramienta técnica con la finalidad de definir el modelo de gestión en los territorios donde se van a desarrollar los proyectos turísticos, los aspectos operativos administrativos, el marco legal, las herramientas de planificación, los aspectos administrativos, comerciales, estratégicos, operativos, la estrategia de zonificación y georeferenciación para la delimitación del espacio turístico donde se ejecutan los proyectos turísticos.

El Capítulo 5, “Evaluación Económica Financiera” determina los aspectos de viabilidad económica financiera de los proyectos turísticos como el mercado, las proyecciones de ingresos, egresos, la elaboración de las inversiones, los costos de operación y mantenimiento a partir de la matriz de flujo neto, la determinación de los índices económicos financieros como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), la relación costo beneficio (RC&B), la estrategia del Plan de sensibilización económica financiera para proyectos factibles e inviables y el Plan de inversiones a partir de las diferentes formas de financiamiento de los proyectos.

En el Capítulo 6, “Evaluación y Sostenibilidad” se desarrolla la fase final del ciclo de los proyectos como son los mecanismos de sostenibilidad, el seguimiento, la evaluación de los proyectos, las estrategias de

sostenibilidad tanto social como técnica, el sistema de indicadores de sostenibilidad con enfoques ambiental, económico, socio ambiental, institucional, gestión y de turismo; las matrices de seguimiento y evaluación de impacto ambiental y riesgos a partir de los fundamentos de los estudios de impacto ambiental, las nociones de manejo y diagramación de dos programas para el seguimiento y evaluación como son Microsoft Project y Gantt Project junto a la generación de informes finales.



# CAPÍTULO 1

*Tendencias turísticas*

CAPÍTULO 1

# Tendencias turísticas

*Autor: Roberto Carlos Herrera Anangonó  
Coordinación de Investigación e Innovación –  
Instituto Superior Tecnológico Cenestur*

## Resumen de capítulo

El primer capítulo hace énfasis en el turismo, la importancia para el fortalecimiento de los destinos recreacionales o vacacionales a partir del análisis de las tendencias turísticas actuales y futuras a nivel nacional e internacional, así como la interpretación de los indicadores que determinan la competitividad del Ecuador y su clasificación a nivel mundial. Finalmente se hace referencia a su importancia junto al contexto de los principales potenciales y rutas turísticas de Ecuador.

### 1.1 Tendencias turísticas

Las tendencias actuales y futuras del turismo están impulsadas por una transformación global hacia modelos de negocio con propósito. Esto

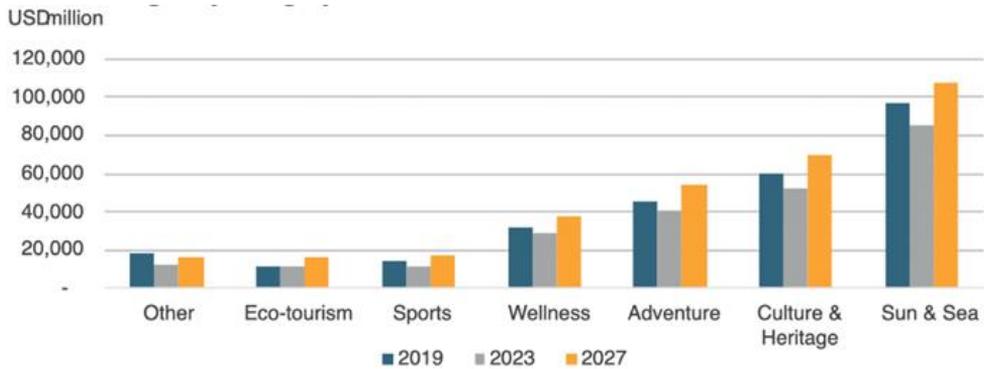
implica que los proyectos turísticos deben ser conscientes y responsables, priorizando la sostenibilidad. La sostenibilidad en el turismo se refiere a la capacidad de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer las futuras generaciones, asegurando el equilibrio entre lo económico, lo social y lo ambiental. En este contexto, es fundamental entender que los recursos involucrados son tanto naturales como sociales y culturales.

Este enfoque demanda que los actores de la cadena de valor orienten sus esfuerzos en 3 líneas principales para lograr la sostenibilidad de las experiencias turísticas, a saber:

- Recursos económicos: experiencias y elementos de la red de prestación de servicios turísticos que generan valor con retorno económico. Aquí revisaremos cuáles son las tendencias del mercado internacional que afectan la toma de decisión sobre el viaje y su exceptiva de gasto.
- Recursos humanos: experiencias y elementos de la cadena de valor que impulsan el desarrollo social. Identificaremos los elementos que están afectando a los turistas y cómo cada día este factor impulsa la toma de decisión sobre qué destinos elegir.
- Recursos naturales: experiencias y elementos de la cadena de valor que protegen el cuidado medioambiental. Cuáles son los indicadores a tomar en cuenta que ya son parte de la manera como los turistas toman las decisiones hacia donde viajar. A nivel mundial la demanda del turismo está concentrada en las siguientes categorías: eco turismo, sol y mar, deportes, bienestar, cultura y patrimonio y aventura (ver Figura 1).

## Figura 1

*Paquetes mundiales por categoría (Años 2019, 2023, 2027).*



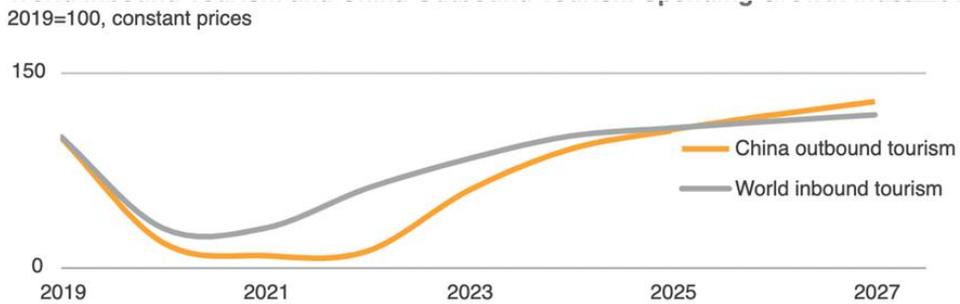
**Nota.** Adaptado de Euromonitor International (2023).

Como se observa en la Figura 1, las modalidades de “Eco turismo” y “bienestar” que hace algunos años no despuntaba del segmento “otros” empiezan a tener un protagonismo importante dentro de la distribución económica.

Por otra parte, debemos entender también, que el mercado chino es el que a nivel general está despuntando en volumen de emisión de turistas al mundo, posterior al bloqueo de salida de chinos post- pandemia. Recordemos que en 2019 China representó el 65% de la salida de turistas del mundo y se convierte en el mercado turístico principal a nivel mundial (ver Figura 2).

## Figura 2

*Turismo receptor mundial e índice de crecimiento del gasto en turismo emisor de China.*



**Nota.** La figura fue obtenida de Fuente: Euromonitor Internacional (2023).

La posibilidad de convertirse en un país receptor implica: desarrollo de habilidades comunicacionales, mejora en la interconectividad con países vecinos, infraestructura especializada, progreso de experiencias únicas de patrimonio y cultural, incluyendo la gastronomía. Análisis interno de casos de estudio globales son dignos de revisar tales como Dubai, Islandia, Singapur y Japón.

Esta tendencia sugiere que los turistas están priorizando cada vez más las experiencias sobre los bienes materiales, lo que puede reflejar un cambio en las preferencias de los consumidores hacia vivencias memorables, como actividades culturales, gastronómicas y de aventura, en lugar de simplemente adquirir souvenirs o productos físicos. Sin embargo, la tendencia del turista en Ecuador sigue manteniéndose en la línea de búsqueda de experiencias más que de objetos y esto ampara su vigencia pese al contexto actual.

## **Recursos humanos: experiencias y elementos de la cadena de valor que impulsan el desarrollo social**

En estos años, las tendencias que marcan a nivel global como se ve el ser humano en esta relación de la cadena está enmarcado por dos aristas: la arista del turista y la del receptor, que este puede ser la comunidad, la ciudad o el entorno. En esa línea vamos a explorar las dos.

La figura del turista ha evolucionado significativamente, especialmente post pandemia. La tendencia hacia el bienestar, identificada por Euromonitor en 2023, se ha consolidado y permeado diversos aspectos de la vida, incluido el turismo. Los viajeros buscan experiencias auténticas que les permitan conectar con las comunidades locales, su cultura y patrimonio. Paralelamente, los prestadores de servicios turísticos también están adaptándose a esta nueva demanda, ofreciendo productos y experiencias que promuevan el bienestar y la conexión con el destino.

En este sentido, es de vital importancia volver a conectar como habitantes locales. Buscamos de nuevo la autenticidad, la relevancia autóctona, el orgullo del nativo y las historias locales. A esta tendencia que conecta directamente con la búsqueda de nuestros turistas, la llama TrendWatching (2023) Un lugar para estar (A PLACE TO STAY). Según Booking, el 45% de los viajeros considera que conocer y acompañar la cultura local es parte del turismo sustentable.

A nivel local podemos encontrar otras dos tendencias en esta línea que van en línea con las tendencias globales: El turismo alternativo y el turismo accesible.

El turismo alternativo se fundamenta en la creación de comunidades, que fortalecidas pueden enfocar sus esfuerzos para la creación de fuentes de empleo y el incremento del bienestar económico, mientras se protege y restaura el ambiente. La comunidad propone su ideal de bienestar que pretende alcanzar, lo que plantea a su vez el reto de la sustentabilidad. Ciudadanos, empresarios y funcionarios de los gobiernos locales están dándose cuenta de los esfuerzos que hace un sector de la comunidad para lograr un desarrollo económico, mejores espacios para vivir, adecuado uso de los recursos y tener sistemas de transporte más eficientes (Zamorano, 2008).

El turismo accesible fue abordado en la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de 2016. Esta convención establece el derecho de las personas con discapacidad a participar en actividades deportivas, culturales y turísticas. Además, se menciona que la Organización Mundial del Turismo (OMT) tiene como objetivo promover un turismo que contribuya al desarrollo económico, la paz y el respeto universal de los derechos humanos, asegurando que todas las personas, sin distinción, puedan disfrutar de estas actividades (Organización Mundial del Turismo, 2014).

## **Recursos naturales: experiencias y elementos de la cadena de valor que protegen el cuidado medioambiental**

El turismo ecológico y el agroturismo tienen una cabida fuerte en Ecuador. El ecoturismo experimentó un notable impulso a partir del Año Internacional del Ecoturismo en 2002, impulsado por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y la Organización Mundial del Turismo (OMT). La Cumbre Mundial del Ecoturismo en Quebec marcó un hito, con la participación de 132 países, al reconocer las profundas implicaciones socioeconómicas y ambientales del turismo. La Declaración de Quebec subrayó el creciente interés de los viajeros por destinos naturales y destacó el papel pionero del ecoturismo en la adopción de prácticas sostenibles en el sector (Organización de Naciones Unidas, 2002).

El agroturismo es una de las nuevas tendencias de la demanda turística, la cual apunta hacia un creciente reconocimiento de los atractivos turísticos rurales, ello obedece al advenimiento de un nuevo paradigma en la gestión rural en Ecuador, dirigida a la amortiguación de la pobreza rural, que sigue siendo un tema crítico en el país, a pesar de décadas de esfuerzos y cuantiosos recursos para reducirla. Incluso estas rebajas logradas no han sido sostenibles en el tiempo y en general son pequeñas.

En este sentido, el Ecuador ha sido una suerte de laboratorio de programas de desarrollo rural, por lo cual es necesario capitalizar estas experiencias y reflexionar acerca de las lecciones aprendidas. Se identifican

como los principales indicadores de riesgo, el tener pocos activos, ser trabajador eventual, mujer e indígena o afro ecuatoriano, con reducida escolaridad, la suma de dichos indicadores resulta en ser pobre rural.

Para abordar la problemática, se promueven cada vez más acciones locales dirigidas a las familias rurales, con el objetivo de crear entornos propicios para el desarrollo de actividades productivas. Entre estas iniciativas destaca el fomento de emprendimientos en espacios naturales y culturales, que atraigan inversiones y generen empleo. El turismo rural y agroturístico se presenta como una opción prometedora, aprovechando los atractivos naturales, el patrimonio cultural y las actividades productivas tradicionales de las comunidades.

La oferta de alojamiento en estas áreas es variada y se adapta a diferentes preferencias. Las opciones incluyen casas rurales, que pueden ser compartidas o independientes, con capacidad para hasta 16 personas. Para los más jóvenes, es popular acampar en fincas particulares, donde pueden instalarse tiendas de campaña o caravanas, con una capacidad máxima que suele oscilar alrededor de 10 personas. Además, se ofrecen opciones de alojamiento en edificios antiguos o modernos, ubicados en zonas más alejadas de las áreas de cultivo.

## **1.2 El turismo en Ecuador**

El turismo en la mayoría de los países en vías de desarrollo es el segundo o tercer sector productivo generador de divisas y fuentes de empleo,

planteando oportunidades para mejorar las condiciones de vida de los seres humanos. En Ecuador, se ha generado un aumento en el desarrollo de esta actividad, principalmente por el interés y correcta gestión de todos los actores del sistema turístico, sin obviar, el potencial turístico que posee el país basado en su alta diversidad en términos de cultura y riqueza natural. (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2007)

En el año 2000, el Ministerio de Turismo de Ecuador lanzó el Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible (PLANDETUR) con una visión a largo plazo. Este plan, alineado con los objetivos nacionales de desarrollo, busca transformar el sector turístico, promoviendo una gestión sostenible que armonice el crecimiento económico con la protección del medio ambiente y la valorización de la rica diversidad cultural y natural del país (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2007).

Desde el año 2020, el Ministerio de Turismo de Ecuador a través del PLANDETUR (ver Figura 3) propone un modelo de desarrollo del turismo sostenible basado en sus territorios y productos turísticos, que permitan satisfacer las necesidades cambiantes de los segmentos de turistas actuales y potenciales, aprovechando sus ventajas comparativas y elementos de unicidad. Uno de estos es el liderazgo del Ecuador en el turismo gestionado por sus comunidades, que ofrecen experiencias memorables a través de la convivencia e intercambio con culturas ancestrales (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2007). Las estrategias que en ese momento se planteaban eran las siguientes:

- Consolidar el turismo sostenible como una herramienta eficaz para el desarrollo integral y con rentabilidad social del país.
- Generar oportunidades de empleo y de mejoramiento de la calidad de vida de sus poblaciones, comunidades y territorios bajo un marco legal e institucional moderno y eficaz.
- Posicionarse como un destino turístico sostenible líder altamente diverso, competitivo, seguro y de calidad en el ámbito internacional.
- Garantizar la gestión sostenible en el desarrollo y operación turística de sus riquezas culturales y naturales; la articulación de las cadenas de valor del turismo; la seguridad y la calidad de los destinos; la innovación, el conocimiento y la tecnología aplicada; con conectividad, infraestructura y facilidades adecuadas para el turismo (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2007).

Entre los objetivos estratégicos que tenía el PLANDETUR estaban el fomentar la competitividad de la actividad turística, mediante procesos participativos y concertados, posicionando el turismo como eje estratégico del desarrollo económico, social y ambiental del Ecuador, el dinamizar la actividad turística local a través de la generación del empleo y el incremento de ingresos, en función del mejoramiento de la calidad de vida de la población y el fortalecer la capacidad institucional y técnica de los gobiernos locales para alcanzar la eficiencia y eficacia de la actividad (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2007).

Para impulsar el desarrollo turístico de manera sostenible y equitativa, se propone una estrategia integral que combina la alianza

público-privada, el fortalecimiento de las capacidades locales, la capacitación de los actores involucrados y la promoción de la calidad de los destinos. Esta estrategia busca potenciar la participación ciudadana, fomentar la transparencia institucional y fortalecer la identidad nacional, todo ello con el objetivo de posicionar al país como un destino turístico competitivo y atractivo a nivel mundial (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2007).

A través del PLANDETUR se buscaba crear condiciones necesarias para lograr un desarrollo turístico integrado, controlado y sostenible. Considera componentes en el marco de los mercados de turismo y del medio ambiente local, ya sea natural, cultural o socioeconómico (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2007).

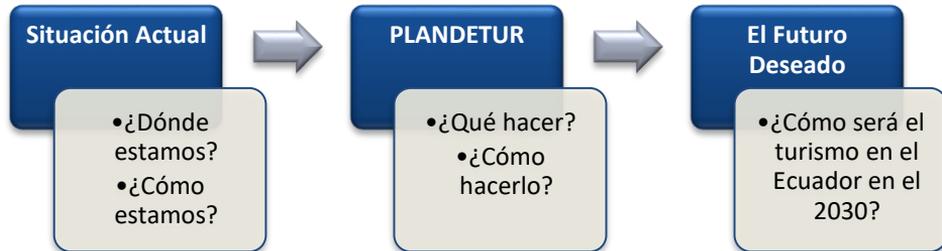
La determinación de la metodología se concentraba en cuatro preguntas fundamentales:

- Situación actual: ¿Dónde estamos y cómo estamos?
- Futuro deseado: ¿A dónde queremos llegar?
- Planteamiento estratégico y propuesta: ¿Qué hacer y cómo hacerlo?
- Seguimiento del proceso: ¿Cómo medir los logros?

De esta manera, se construyó un planteamiento estratégico que permite partir de una base sólida para la identificación de alternativas de desarrollo que generen programas a ser ejecutados a través de la participación de los diversos actores convocados al proceso.

### Figura 3

*Planteamiento estratégico deseado para Ecuador.*



Sin embargo, en este recorrido plantearemos diferentes acercamientos para el logro de desarrollo de proyectos basados en dos tendencias, marco lógico y metodologías ágiles.

El Ministerio de Turismo del Ecuador ha establecido una serie de pilares estratégicos para impulsar el desarrollo turístico del país y posicionarlo como un destino de clase mundial. Estos pilares, enfocados en la seguridad, la calidad, la diversificación de destinos y productos, la conectividad y la promoción, buscan generar confianza en los visitantes, fidelizar a los turistas, ofrecer experiencias únicas, facilitar el acceso a los destinos y estimular la demanda, respectivamente. A través de esta estrategia integral, Ecuador aspira a convertirse en una potencia turística de renombre internacional.

Con base a los pilares establecidos se construyeron proyectos, entre los cuales están los siguientes:

- **Programa nacional destinos turísticos de excelencia.** A través de este proyecto se busca estandarizar e implementar facilidades

turísticas en destinos consolidados mediante la inversión directa y programas con el Banco de Desarrollo del Ecuador [BEDE].

- **Programa nacional de señalización turística.** En este programa se establece la señalización nacional de vías y atractivos turísticos.
- **Programa nacional para la excelencia turística.** Se busca brindar capacitación y formación de acuerdo a las diferentes competencias laborales, sistemas de calidad y acreditación.
- **Programa nacional de crédito para desarrollo de servicios turísticos.** Se establece principalmente para emprendedores, brindar oportunidades de crecimiento y expansión.
- **Programa de fortalecimiento institucional.** Infraestructura nacional, automatización de procesos y servicios, sistemas de información estratégica.
- **Proyecto para la selección estratégica de áreas para la atracción de inversión turística.** Mediante la identificación y catastro de áreas con potencial para la oferta a la inversión turística, el desarrollo de ideas y ante proyectos, promoción de inversión.
- **Proyecto para el fortalecimiento y consolidación de la regulación y control turístico.** Reingeniería de la normativa, tecnología para el control y externalización de control.

- **Líneas y variedades de productos específicos de Ecuador.** Entre las líneas de productos que se determinan en el PLANDETUR están los circuitos generales, sol y playa, turismo comunitario, cultural, de naturaleza y ecoturismo, de deportes y aventura, de salud, agroturismo, de convenciones y congresos, de cruceros y los parques temáticos, todos estos con sus respectivas variedades como se observa a continuación (ver Tabla 1).

**Tabla 1**

*Líneas y variedades de productos turísticos de Ecuador.*

Líneas de productos		Variedades de productos específicos de Ecuador	
1	Circuitos generales	1	Circuitos generales
2	Sol y Playa	2	Sol y Playa
3	Turismo comunitario	3	Turismo comunitario
4	Turismo cultural	4	Patrimonios naturales y culturales
		5	Mercados y artesanías
		6	Gastronomía
		7	Shamanismo
		8	Fiestas populares
		9	Turismo religioso
		10	Turismo urbano
		11	Turismo arqueológico
		12	CAVE (Científica, Académico, Voluntario y Educativo)
		13	Haciendas históricas
5	Paquetes temáticos	14	Paquetes temáticos
6	Ecoturismo y Turismo de Naturaleza	15	Parques nacionales
		16	Reservas y bosques privados
		17	Ríos, lagos, lagunas y cascadas
		18	Observación de flora y fauna

<b>Líneas de productos</b>		<b>Variedades de productos específicos de Ecuador</b>	
7	Turismo de Deportes y Aventura	19	Deportes terrestres
		20	Deportes fluviales
		21	Deportes aéreos
		22	Deportes acuáticos
8	Turismo de Salud	23	Termalismo
		24	Medicina ancestral
		25	SPAs
9	Agroturismo	26	Haciendas, fincas y plantaciones
10	Turismo de Convenciones y congresos.	27	Reuniones, incentivos, conferencias, exposiciones y ferias
11	Turismo de cruceros	28	Cruceros

**Nota.** Adaptado del Ministerio de Turismo del Ecuador 2020.

### **Contribución directa del turismo al Producto Interno Bruto (PIB)**

De acuerdo con el Banco Central del Ecuador, la contribución del sector turístico al PIB nacional presentó una ligera fluctuación durante el período analizado. Entre 2007 y 2008, se mantuvo en torno al 1,8%; sin embargo, experimentó un leve descenso en 2009 y 2010. A partir de 2011, se observó una tendencia al alza, alcanzando su pico en 2012 con un 1,91%. En los años siguientes, aunque con algunas variaciones, el sector turístico mantuvo una participación relevante en la economía ecuatoriana (ver Figuras 4 y 5).

**Figura 4**

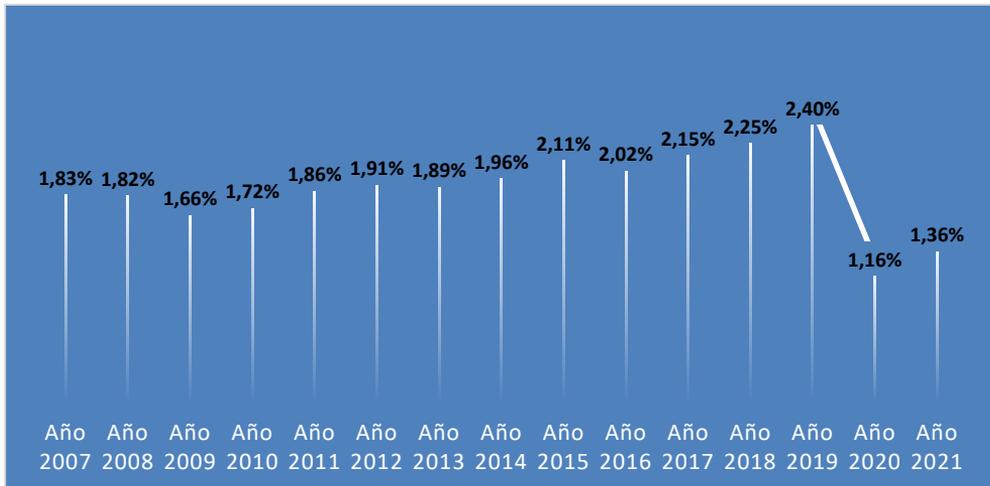
*Contribución directa del turismo al PIB en el Ecuador. (Evolución del PIB en Alojamiento y Servicio de A&B).*



**Nota.** Adaptado de Reporte del Banco Central de Ecuador (2023). Evolución PIB Alojamiento y servicio de comida.

**Figura 5**

*Contribución directa del turismo al PIB en el Ecuador. (Periodo 2007 – 2021).*



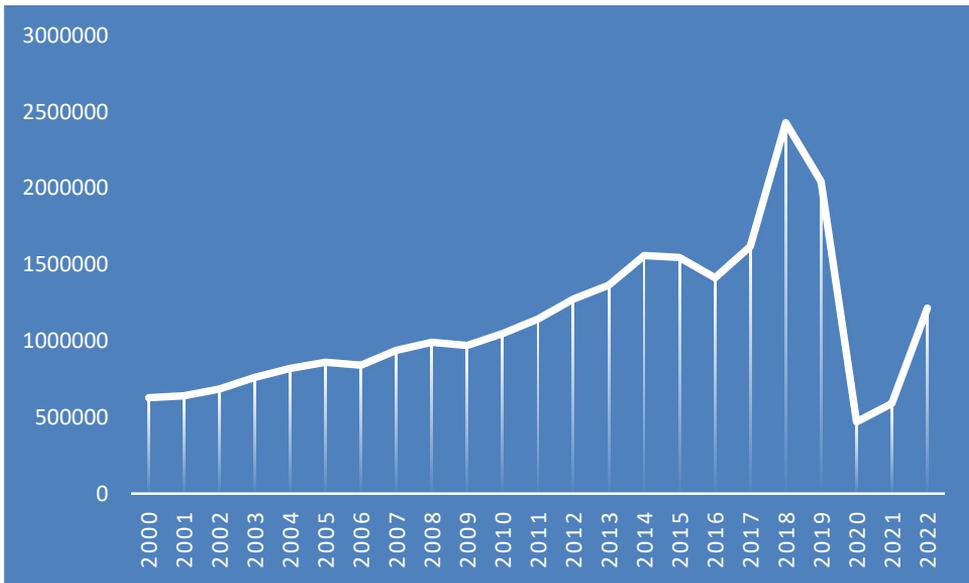
**Nota.** Figura elaborada por el Equipo de Investigación de la obra a partir de la información del Ministerio de Turismo de Ecuador. Cuentas Satélite de Turismo. Fuente: Banco Central del Ecuador, 2022.

## Flujo de la demanda turística internacional

La contribución del turismo al PIB ecuatoriano presentó una tendencia al alza entre 2007 y 2019, alcanzando su máximo en 2019 con un 2,40%. Sin embargo, la pandemia de COVID-19 provocó una caída abrupta en 2020, reduciendo la contribución al 1,16%. A pesar de esta contracción, en 2021 se observó una tímida recuperación, con un aumento del 1,36%, lo que sugiere un inicio de la reactivación del sector (ver Figura 6).

### Figura 6

*Flujo turístico de la demanda internacional 2000 – 2022.*



**Nota.** Figura elaborada por el Equipo de Investigación de la obra a partir de la información del Ministerio de Turismo de Ecuador. Cuentas Satélite de Turismo. Fuente: Banco Central del Ecuador 2023.

De acuerdo a la información del Ministerio de Ambiente Agua y Transición Ecológica y del Ministerio de Turismo de Ecuador tienen registros desde el año 2021 de 344464, siendo los años 2015, 2017 y 2019 los que superaron los dos millones de visitas, el año 2015 tuvo un ingreso de 2198954 visitantes (Ministerio de Turismo de Ecuador, n.d.) (ver Figura 8).

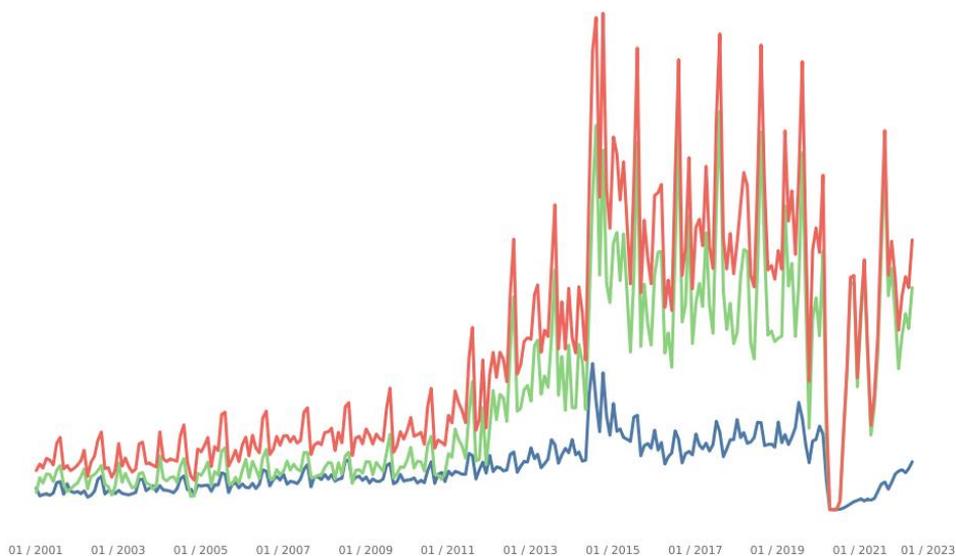
El turista y visitante de 19 a 35 años que llega a las áreas naturales en familia, está motivado por atractivos naturales (95%). Para mejorar la visita se han establecido algunas estrategias a partir de la percepción y motivaciones que éstos tienen. La información la gestionan por redes sociales (85%), para acceder a servicios de alimentación y alojamiento. Prefieren actividades como turismo de naturaleza y ecoturismo (78%), con facilidades como senderos, ciclovías y baterías sanitarias, así como medidas de bioseguridad con la disponibilidad de dispensadores, desinfectantes e insumos de higiene personal (73%) y la presencia de personal de primeros auxilios (ver Figura 7). Adoptando estrategias de seguridad y bioseguridad se mejora la expectativa y la experiencia en las áreas protegidas en el Ecuador (Herrera et al., 2021).

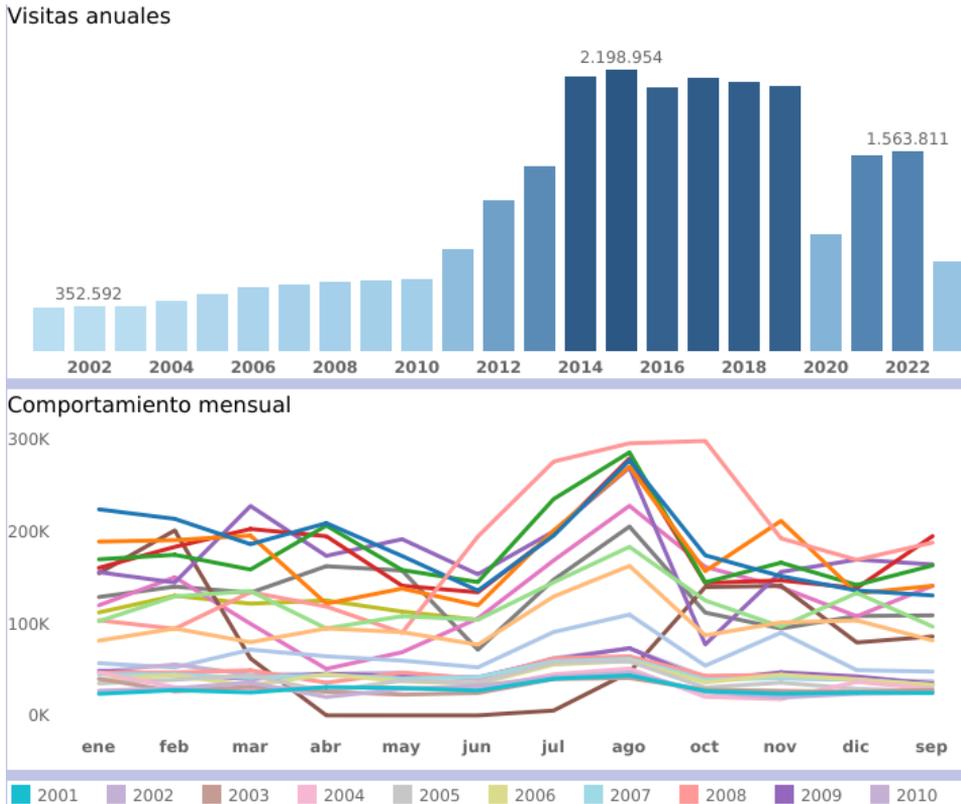
El perfil del turista de aventura en Ecuador revela una diversidad de características. En cuanto a su perfil socioeconómico, predominan los empleados del sector privado con ingresos moderados. Respecto a sus preferencias, muestran una marcada inclinación hacia destinos naturales, especialmente en la región Andina y Amazonía. Las actividades preferidas incluyen senderismo, montañismo, cicloturismo, deportes acuáticos y

actividades aéreas. En cuanto a sus hábitos de viaje, suelen viajar en familia o con amigos durante vacaciones y fines de semana, y se informan principalmente a través de redes sociales. Priorizan la seguridad y la accesibilidad en los destinos, valorando marcas reconocidas de equipos y ropa deportiva. Sin embargo, se identificaron desafíos como la falta de control en equipos y la prestación empírica de servicios. Para superar estos obstáculos, se propone la implementación de un plan de turismo de aventura y la generación de políticas públicas que permitan generar ingresos para las comunidades locales y fomentar la sostenibilidad turística (Herrera et al., 2023).

### **Figura 7**

*Evolución de las visitas al Sistema Nacional de Áreas Protegidas en Ecuador periodo 2001 – 2022.*





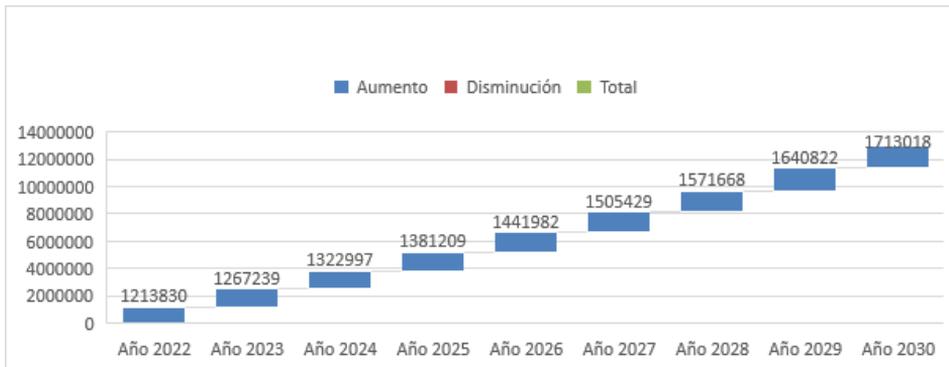
**Nota.** Figura tomada del Visualizador del Ministerio de Turismo y el Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAATE), Estadística del número de visitantes a las Áreas Naturales Protegidas del Ecuador. Fuente: <https://servicios.turismo.gob.ec/turismo-en-cifras/areas-naturales/>

### Proyección de la demanda turística

Se proyecta el crecimiento de la demanda turística del Ecuador desde el año 2022 al 2030 con un promedio de 4,4% (ver Figura 8).

**Figura 8**

*Proyección de la demanda turística en el Ecuador (Periodo 2022 – 2030).*



**Nota.** Figura elaborada por el Equipo de Investigación de la obra a partir de las Estadísticas del Ecuador MINTUR 2017. El porcentaje de proyección corresponde al incremento del 4,4% del PIB nacional información del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) en el Informe Anual de Impacto Económico (EIR).

### 1.3 Competitividad de viajes y turismo en Ecuador

El Ecuador en el año 2016, en el ámbito de competitividad global presenta una clasificación en el puesto 91 de 138 países de todo el mundo, a diferencia de la competitividad de viajes y turismo en el mismo año presenta una mejor clasificación en el puesto 57, superando a países de América del sur como Colombia, Uruguay, Bolivia y Venezuela, y solo siendo superado por Perú, Argentina, Chile y Perú, convirtiéndose en el quinto mejor ubicado de Sudamérica.

Estas variables están asociadas por el Foro Mundial en 4 Aspectos la habilitación del ambiente, políticas y normativas infraestructura, recursos y sustentabilidad / sostenibilidad. En el análisis hemos cruzado las variables con la pertinencia por categoría turística para comprender la relevancia del pilar en la oferta (ver Tabla 2).

**Tabla 2***Análisis de relevancia de las variables de competitividad aplicado a Ecuador.*

<b>Pilar de rendimiento Turístico</b>	<b>Aspecto de rendimiento Turístico vs. Categoría de turismo</b>	<b>Mar y Sol</b>	<b>Cultura y Patrimonio</b>	<b>Aventura</b>	<b>Bienestar</b>	<b>Deportes</b>	<b>Ecoturismo</b>
Habilitación del entorno	Entorno para hacer Negocios	2	3	3	2	3	2
Habilitación del entorno	Seguridad	3	3	3	3	3	3
Habilitación del entorno	Salud e Higiene	3	2	2	3	2	2
Habilitación del entorno	Recursos Humanos capacitado y Mercado Laboral	2	3	3	3	3	3
Políticas y normativa	Disposición para introducir innovación (ICT readiness)	2	2	3	3	3	3
Políticas y normativa	Priorización de Viajes y Turismo	3	2	2	2	3	3
Políticas y normativa	Apertura Internacional	3	3	3	3	3	3
Políticas y normativa	Competitividad de Precios	3	2	2	2	2	2
Infraestructura turística	Infraestructura de Transporte Aéreo	3	3	3	3	3	3
Infraestructura turística	Infraestructura de Tierra y Puerto	3	3	3	2	2	3

<b>Pilar de rendimiento Turístico</b>	<b>Aspecto de rendimiento Turístico vs. Categoría de turismo</b>	<b>Mar y Sol</b>	<b>Cultura y Patrimonio</b>	<b>Aventura</b>	<b>Bienestar</b>	<b>Deportes</b>	<b>Ecoturismo</b>
Infraestructura turística	Infraestructura de Servicios Turísticos	3	3	3	3	3	3
Recursos	Recursos Naturales	3	1	3	2	2	3
Recursos	Recursos Culturales	1	3	1	2	1	1
Recursos	Recursos No-Ocio	2	2	2	1	2	1
Sustentabilidad y sostenibilidad	Sostenibilidad Ambiental	2	2	3	2	2	3
Sustentabilidad y sostenibilidad	Resiliencia y Condiciones Socioeconómicas	3	3	3	3	3	3
Sustentabilidad y sostenibilidad	Impacto de la Demanda de Viajes y Turismo	3	3	3	3	3	3

**Nota.** Tabla creada por los autores. Valores siendo 3 lo más alto y 1 lo más bajo.

Para el fomento y fortalecimiento de los proyectos turísticos, es importante tener una visión integral a la hora de plantear estrategias, componentes y resultados para mejorar los diferentes aspectos que se consideran en favor de la competitividad de viajes y turismo, es así que todos los esfuerzos se deben enfocar en el sentido de beneficiar las condiciones de la oferta turística del país. En el año 96 la competitividad de viajes y turismo tuvo la peor ubicación en el puesto 96, y para el año 2014 tiene una superior clasificación en el puesto 57 a diferencia de la competitividad global que como país presenta su peor ubicación en el año 2005 en el puesto 105, en el año 2014 presenta la mejor ubicación en el puesto 71 y en el 2021 se ubicó en el puesto 73 (ver Figura 9).

## Figura 9

*Esquema comparativo de la competitividad global y viajes turismo período 2007 – 2017.*

Rank	Economy		Value	Score (1-7 best)	Dist. from Highest
34	Chile	ⓘ	4.3	4.3	
49	Brazil	ⓘ	4.2	4.2	
55	Uruguay	ⓘ	4.1	4.1	
58	Colombia	ⓘ	4.0	4.0	
59	Argentina	ⓘ	4.0	4.0	
65	Peru	ⓘ	3.9	3.9	
73	Ecuador	ⓘ	3.8	3.8	
91	Bolivia	ⓘ	3.4	3.4	
99	Paraguay	ⓘ	3.3	3.3	

**Nota.** Reporte de Índice Mundial de Desarrollo de Turismo y Viajes. Fuente: World Economic Forum 2023, datos 2021.

Cuando hacemos una revisión variable por variable identificamos 4 principales áreas de oportunidad como los recursos humanos capacitados y mercado laboral, la priorización del turismo dentro de la agenda nacional, la resiliencia, condiciones socioeconómicas y los recursos culturales (ver Tabla 3).

**Tabla 3**

*Análisis de los aspectos de rendimiento y categorías de Ecuador frente a la región.*

<b>Aspecto de rendimiento Turístico vs. Categoría de turismo</b>	<b>Calificación país</b>	<b>Calificación región</b>	<b>Variación</b>
Entorno para hacer Negocios	3.3	3.4	-0.1
Seguridad	4.8	4.5	0.3
Salud e Higiene	4.3	4.4	-0.1
Recursos Humanos capacitado y Mercado Laboral	3.4	3.9	-0.5
Disposición para introducir innovación (ICT readiness)	4.5	4.7	-0.2
Priorización de Viajes y Turismo	3.8	4.2	-0.4
Apertura Internacional	3.9	3.3	0.6
Competitividad de Precios	5.6	5.6	0.0
Infraestructura de Transporte Aéreo	2.9	2.8	0.1
Infraestructura de Tierra y Puerto	3.0	2.9	0.1
Infraestructura de Servicios Turísticos	3.4	3.7	-0.3
Recursos Naturales	4.1	4.0	0.1
Recursos Culturales	2.5	2.9	-0.4
Recursos No-Ocio	2.4	2.7	-0.3
Sostenibilidad Ambiental	4.1	3.9	0.2
Resiliencia y Condiciones Socioeconómicas	3.4	3.9	-0.5
Impacto de la Demanda de Viajes y Turismo	4.0	4.0	0.0
	<b>3.73</b>	<b>3.81</b>	<b>-0.08</b>

**Nota.** Tabla desarrollada a partir de la información del Foro Económico Mundial (2021).

En las últimas décadas los viajes, el turismo y su ecosistema habilitador han demostrado ser importantes impulsores del crecimiento económico, contribuyendo con más del 10% al PIB mundial y representando 1 de cada 10 puestos de trabajo en el planeta. La industria ha proporcionado oportunidades únicas para que los países en desarrollo y emergentes avancen hacia la cadena de valor. La última versión edición 2017 del Informe del Índice de Competitividad de Viajes y Turismo presenta la comparación de la competitividad de viajes turismo de 136 economías, este mide "el conjunto de factores y políticas que permiten el desarrollo sostenible del sector viajes y turismo, que a su vez contribuye al desarrollo y la competitividad de un país". Comprende cuatro subíndices, 14 pilares, y 90 indicadores individuales, distribuidos entre los diferentes pilares (World Economic Forum, 2017).

Según el Foro Económico Mundial de 2014, el índice de competitividad turística se construye sobre cuatro pilares fundamentales. El primero se centra en el ambiente y el entorno, incluyendo aspectos como la seguridad, la salud, los recursos humanos y la preparación tecnológica. El segundo pilar aborda la política de viajes y turismo, evaluando la prioridad que se le otorga a este sector, la apertura internacional y la competitividad de precios. En tercer lugar, se considera la infraestructura, tanto aérea como terrestre y portuaria, así como la infraestructura específica para servicios turísticos. Finalmente, el cuarto pilar se enfoca en los recursos naturales y culturales, incluyendo tanto los atractivos naturales como el patrimonio cultural y el turismo de negocios (Foro Económico Mundial, 2014).

## **1.4 El agroturismo y su importancia para el fortalecimiento de los destinos turísticos**

Muchas son las definiciones que circulan referidas a la industria turística, también llamada sin humo, del ocio, del bienestar, de la hospitalidad, de la confianza, entre otras nominaciones; la misma tuvo su origen en Europa, concretamente a inicios del siglo XIX, ampliándose posteriormente en Norteamérica, donde las clases pudientes y miembros de la aristocracia visitaban países extranjeros, al principio como un lujo que solo podía ser sustentado por esta clase social y posteriormente con la incorporación de otros segmentos de la sociedad, que se fueron sumando con distintos propósitos como la consecución de negocios o bien por estudios e investigaciones, entre disímiles causas.

Gradualmente la actividad turística va alcanzando un desarrollo ascendente en lo que se refiere a cantidad de turistas, número de países receptores y emisores, centros de interés dentro de las localizaciones turísticas y diversidad de estilos, desde individuales, hasta grupales; incrementándose a su vez el aspecto del intercambio humano y entre culturas, como uno de sus principales beneficios y cuyo resultado redonda en la asimilación e incorporación de nuevas prácticas, conocimientos y hábitos en la conducta de las personas.

A partir de los años setenta, con la llegada de las preocupaciones ambientalistas a nivel mundial y como consecuencia del posicionamiento y auge de los movimientos ecológicos, se comenzó a configurar una nueva

modalidad de turismo que actualmente se reconoce ampliamente como agroturismo y que ha tenido antecedentes reconocidos como el turismo natural y el sostenible. La preocupación por un turismo sostenible ha animado crecientemente a buscar modalidades y productos que encajen en las culturas y en el medio ambiente. A su vez, la impotencia para reducir la desigualdad económica y el acceso a los servicios básicos de una gran parte de la humanidad ha convertido al turismo en estrategia emergente para el desarrollo (Alvelayis, 2013).

Sin embargo, la definición de ecoturismo, que muchas veces es solapado con el agroturismo, es diferente y posiblemente más compleja en la medida en que acredita relaciones adicionales a aquellas determinadas en conceptos previos entre individuo y naturaleza, e incluye aproximaciones a dependencias económicas y culturales con el entorno, de primordial importancia, para aquilatar adecuadamente la realidad actual de los ecosistemas y el impacto de esta actividad turística sobre las comunidades que habitan en los espacios de destino.

En este sentido, el agroturismo muestra las formas genuinas de comportamiento y sobrevivencia, siempre protegiendo los ambientes naturales y la dinámica particular de cada ecosistema en conjunción con las actividades agropecuarias.

Lo pragmático del turismo rural conlleva a pensar en microempresas y una fusión multidisciplinaria de las áreas del conocimiento para apoyar el manejo sustentable con relación a los paisajes

y fincas, así como el reconocimiento de las capacidades de gestión, la riqueza de sus formas de organización y valores socioculturales de las comunidades locales para el aprovechamiento de los patrimonios.

Además, por la naturaleza del discurso al referir que no es un movimiento de carácter masivo, enaltece el desarrollo comunitario, el manejo higiénico en relación al agua, con la disposición inteligente y responsable de la basura y todo tipo de desechos sólidos y líquidos, así como orgánicos e inorgánicos, impulsa la cultura local junto a las nuevas generaciones, de igual manera, promueve el mejoramiento de servicios públicos como vías de acceso, comunicación recolección y drenaje.

En este momento de la historia las comunidades campesinas, en el que se muestran más vulnerables y desprotegidas por el aparato estatal, agravado por la fuerte crisis que vive el agro, se depositan ciertas esperanzas en el sector turístico, particularmente en el ecoturismo y el agroturismo como dos actividades que pudieran desarrollar paralelamente a sus actividades agrícolas tradicionales, y que les permita obtener ingresos adicionales.

Estas comunidades rurales, encuentran principalmente una posible fortaleza en la actividad turística porque siguen prevaleciendo patrones de integración entre sus moradores como la reciprocidad y la redistribución. Sin embargo, prevalece una economía de trabajo sustentada en la labor colectiva para la explotación de los recursos, pero individual en el ofrecimiento de los servicios y productos turísticos, lo que ha traído

competencia y desigualdad cuando el trabajo no es ejecutado colectivamente en todas sus formas.

De manera general la población de estos lugares ha tenido que adaptarse a las exigencias de los visitantes, que cada vez demandan servicios más cómodos y nuevos productos de consumo, que les aseguren una estancia agradable y confortable, estas demandas les obligan a que se abastezcan en los mercados locales que benefician a la región; su vínculo con los mercados nacionales son las refresqueras, cervecerías, asociaciones de artesanos, artículos recreativos y en lo que se refiere al extranjero, se realiza con corporaciones internacionales de alimentos lo cuales son consumidos por los turistas y la población local.

El panorama que se vislumbra es que el agroturismo es un factor dinamizador en las economías rurales, sin embargo, aún no ha logrado ser punto real de desarrollo desde las instituciones, sino más bien como resultado de sus redes familiares, religiosas, sociales, tipo de propiedad (personal, comunal), cuyo fundamento es la tradición e identidad de los habitantes, constituyendo cooperativas, grupos y asociaciones de manera voluntaria donde se adquieren compromisos que se refuerzan por la confianza otorgada a los sujetos. De esta manera ellos concretan alianzas entre los actores sociales, públicos y privados sin perder el control de su organización y sus acuerdos.

Ese capital simbólico, que en muchos casos constituye parte del patrimonio natural y cultural de la comunidad, va a ser emblemático en la

medida en que la misma comunidad lo reconozca como un valor, y en ese sentido los habitantes serán capaces de potenciar esa cuantía natural y cultural, compartiendo ese tesoro con los turistas nacionales y extranjeros, lo que desde una perspectiva sociocultural conlleva a irradiar y amplificar el patrimonio y cultura de las comunidades y pueblos.

En ese sentido, el éxito del agroturismo se enmarca claramente en la participación social de los diferentes actores de la comunidad, quienes participan de la toma y ejecución de decisiones de manera consensuada en las diferentes etapas del proyecto de ecoturismo. Una de las pretensiones que tiene es la generación de un modelo de desarrollo rural, que caracterice la zona como prestadora de servicios ambientales, principalmente en el agro ecoturismo y la educación ambiental, de manera secundaria frenar el proceso de expansión urbana.

La iniciativas de emprendimiento, como es el caso del agroturismo, usualmente se dan por dos situaciones, ya sea por oportunidad, identificando ocasionalmente un potencial de desarrollo o de negocio, a partir de múltiples factores o indicadores que son aprovechados por emprendedores decididos a generar valores; y la segunda por necesidad; cuando las condiciones económicas no son propicias o cuando la realidad social amenaza el contexto cercano o vital, generando acciones inmediatas con el propósito de producir bienes y recursos para compensar las insuficiencias básicas de la familia, y también con el fin de solucionar problemas, muchas veces convergen ambas aproximaciones.

Es así que una base organizacional sólida y la participación social, serán capaces de generar dinámicas transformadoras y propositivas, que, en el caso de los emprendimientos turísticos, se traducen en una iniciativa de desarrollo en torno a su modo de vida y su patrimonio natural y cultural, la misma que una vez apropiada y reconocida por el colectivo social, se convierte en un capital simbólico capaz de transformar de manera positiva la realidad de su comunidad.

La identidad campesina y su modo tradicional de vida, que va en función de sus actividades productivas, y del modo de vida que les fue legado de sus ancestros y que legaran a sus hijos, tiene un componente fuerte de arraigo y compromiso social comunitario, estos factores le dan vida y una identidad propia a cada uno de estos proyectos de emprendimiento, en tanto que en cada caso se asume el deber de reivindicar las tradiciones propias de cada región e incluso de cada familia y por ende la vida campesina, a partir de una iniciativa ecológica y turística con un beneficio claro en lo económico.

El agroturismo ofrece actividades relacionadas con el mundo agrario y rural muy diversas e interesantes, como es el caso de la cosecha, el ordeño, el rodeo, la trilla, elaboración de conservas, son igualmente atractivos la participación en actividades de asistencia en la alimentación y cuidado de los animales, aunque a veces estas sólo tengan una finalidad demostrativa y no productiva; muchas veces combinadas con otras de carácter recreativo como: avistamiento de aves, cabalgatas, paseos en bote, etc. Toda esta variada oferta está cimentada en un espacio natural de

alimentación con productos de cosecha propia, alquiler de caballos y viajes en carro.

Otras variantes que se suelen entremezclar con la oferta turística, pueden ser el turismo de estancias, el vivencial y de experiencias, el deportivo, mención especial merecen las actividades implementadas a partir de las rutas alimentarias: Por ejemplo, la Ruta del Café Colombiano.

### **Líneas y variedades de productos turísticos**

El Ministerio de Turismo de Ecuador desarrolló la consultoría “Conformación de una Red de Agroturismo en las provincias de Guayas y Los Ríos” que procuraba identificar la oferta de agroturismo, consolidarla y estimular su proceso de comercialización. El estudio evidenció que la cadena de valor en el producto agroturismo está fragmentada y en algunos casos es inexistente, por ello se hace necesario reforzar aspectos que procuren dinamizar la creación de la misma. El citado estudio también indica que:

La correcta implementación de la Red de Agroturismo, dará lugar al encadenamiento productivo, la asociación entre productores y la diversificación económica de las haciendas, al generar beneficios económicos no sólo a los propietarios, sino también a los trabajadores y comunidades aledañas, al crear nuevas fuentes de empleo e ingresos, y al impulsar proyectos agroturísticos viables basados en las iniciativas locales. La consecución de estas iniciativas locales en función del agroturismo, puede ser capaz de

complementar los anteriores con beneficios indirectos como la educación en el trabajo, la investigación y el mejoramiento de la infraestructura pública (SAMBITO Soluciones Ambientales S.A., 2009, p. 149).

## **Rutas de agroturismo**

A continuación, se describen algunas de las principales rutas del agroturismo en Ecuador:

**Ruta del cacao.** La ruta fue pensada como una opción de agroturismo en Ecuador, teniendo como atractivo primordial las plantaciones y las técnicas agrícolas en torno al recurso natural, cacao (*Theobroma cacao*). Si bien la producción cacaotera en el país se distribuye en diferentes zonas, la nominación de Ruta del Cacao se aplica para el área que fue centro de producción agrícola durante el “boom” cacaotero a inicios del siglo XX, así como el lugar de donde proviene el “cacao fino de aroma”, variedad que por sus características (sabor y olor) dieron a conocer al país como uno de los productores del mejor grano de cacao, para la fabricación de chocolates finos.

**Ruta del banano.** Ubicada desde Esmeraldas hasta la provincia de El Oro, siendo esta y Los Ríos quienes tienen la mayoría, con un conjunto de 68,1% de las plantaciones, dando lugar a que estas sean mono dependientes y sufran estragos en sus economías cuando esta fruta baja de precios en los mercados internacionales.



# CAPÍTULO 2

*Investigación de mercado*

CAPÍTULO 2

## Investigación de mercado

*Autor. Roberto Carlos Herrera Anagonó  
Coordinación de Investigación e Innovación –  
Instituto Superior Tecnológico Cenestur*

### Resumen de capítulo

Como autores defendemos la postura de una visión centrada en el turista, esto significa que toda decisión que se tome debe estar definida por todos factores, el primero lo que ellos y ellas están buscando y el segundo lo que nosotros podemos ofrecer de manera efectiva. Para identificar este punto de encuentro, en este segundo capítulo se desarrollan las herramientas de investigación de mercado para los proyectos turísticos que tienen como propósito vincular los componentes de la oferta con el espacio turístico, a partir de las metodologías actuales de registro de los atractivos, la infraestructura y planta turística; posterior a ello se dispone de algunos elementos para determinar las características de la demanda turística a través del análisis de los principales indicadores, el establecimiento y

estudio de la competencia, el cálculo de la muestra, finalmente el desarrollo técnico de modelos de encuestas con enfoque de proyectos turísticos y las matrices para la sistematización.

## 2.1 Oferta turística

El sector turístico se caracteriza por la prestación de servicios que corresponden al sector terciario, tales como servicios de alojamiento, alimentos y bebidas, agencias de viaje/operadoras, intermediación, transporte y guianza, por lo que se puede considerar que la oferta turística está conformada por la infraestructura los atractivos turísticos, el patrimonio natural y cultural, los servicios turísticos y los complementarios (ver Figura 10).

### Figura 10

*Componentes de la oferta turística.*





Recursos naturales



Infraestructura de tierra y puerto



Recursos de no ocio.



Infraestructura de servicios turísticos

---

La infraestructura turística gira alrededor de las facilidades que se prestan en el contexto de los atractivos ambientales y tienen que ver con aquellos espacios que fortalecen la gestión turística en los sitios de paseos (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2013).

El Ministerio de Turismo considera algunos espacios considerados dentro de la gestión turística como el punto de información abierto, el I Tur, el punto de información cerrado, el centro de interpretación, el centro de facilitación turística y el centro de recepción equipamiento de visitantes. Entre la infraestructura para la vigilancia y control se encuentran los siguientes: miradores, torres de avistamiento de aves, torres de observación de salvavidas (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2017a).

La infraestructura para el recorrido y descanso se clasifica en senderos turísticos y ecológicos, estaciones de sombra y descanso, áreas de acampar, puentes de acceso a senderos, refugio de alta montaña y muelle. La Infraestructura de servicio se clasifica en área de servicio de alimentación, garitas de guardianía, baterías sanitarias y estacionamientos (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2017b).

La oferta turística es el conjunto de bienes y servicios, de recursos e infraestructuras ordenados y estructurados de forma que estén disponibles en el mercado para ser usados o consumidos por los turistas. La oferta presenta tres características: la producción de servicios se realiza en un lugar geográficamente determinado y no pueden ser transportados, los consumidores deben trasladarse a los lugares donde se producen estos servicios, los recursos turísticos con atractivos naturales y culturales que no prestan utilidad en el mercado si no son valorados y explotados, pues los recursos turísticos naturales son inagotables, es decir, no se consumen al ser bien explotados ( Secretaría de Estado de Turismo de España SEGUITUR, 2016).

Para entender la oferta se debe partir de la comprensión del análisis económico, el cual entiende por oferta a “la cantidad de mercancía, bienes o servicios que entra en el mercado consumidor a un precio dado y por un periodo dado” (Boullón, 2017). La oferta turística “conforma una cesta de bienes y servicios relacionados con las necesidades de los turistas, pero que son utilizados por los habitantes de dicho destino” (Altimira y Muñoz, 2007).

Dada la transitoriedad de los servicios y en consideración de que la demanda es igualmente transitoria, pasado el periodo de estadía el lugar que deja cada turista debe ser ocupado por otro, para que un servicio turístico se convierta en oferta turística, es imprescindible que el consumidor potencial conozca su existencia y despierte su interés. De lo contrario, ese producto no cumple con el requisito de "haber entrado en el mercado por un periodo determinado". Ese periodo estaría representado por el número de veces que la duración de cada consumo permite renovar la oferta del servicio. Esto indica que el turista real consumidor potencial es quien establece el tiempo que cada producto entra en la oferta del mercado, ya que una vez consumido, el usuario sustituto ya integra el mercado que debe ser informado y conquistado (Alvarado, 2014).

La comunicación debe ser enfocada en la captación del usuario futuro, ese esfuerzo se da en el tiempo de duración de la oferta en el lapso que dura la campaña. Durante ese periodo, la oferta de servicios sigue teniendo vigencia, aunque estos no se consuman, ya que se continúa posicionando el producto a través de la imagen proyectada en cuanto a su existencia y la motivación que despierte el interés que logre materializar su compra.

Un servicio se materializa como producto después que se efectúa su consumo; antes no es más que oferta. Ésta es una condición muy importante que no debe olvidarse en la elaboración de los planes de desarrollo, porque antes de proyectar la instalación de más unidades de servicio de una misma categoría, se debe comprobar el funcionamiento de las existentes, midiendo

su nivel de eficiencia a través de la venta real de servicios sobre el total teórico que puedan prestar en un periodo definido.

Para realizar el análisis de la oferta turística se debe tener en cuenta ciertos factores que indicarán la posibilidad de que el producto (bienes o servicios) ofrecido en el mercado turístico despierte el interés del consumidor potencial en ámbito local, nacional o extranjero para adquirirlo. Ellos son:

### **2.1.1 Producto**

Un producto es un bien o servicio que se ofrece al consumidor para satisfacer una necesidad vital o un deseo creado por el rol que este desempeña en el marco social. Por ello, los recursos turísticos constituidos por espacio, bienes y valores, son elementos existentes en una región determinada tangibles e intangibles, a los cuales se les puede dar un uso eficiente y racional, además, se pueden comercializar como un producto, para satisfacer las demandas diversas o los gustos y necesidades de los diversos grupos de turistas.

Los recursos sean estos de índole tangible e intangible no se deben utilizar incontroladamente, para no correr el riesgo de su degradación e incluso de su destrucción; porque la satisfacción de las necesidades turísticas, no deben constituir una amenaza para los intereses sociales y económicos de las poblaciones de las regiones turísticas, ni para el medio ambiente, tampoco los recursos naturales e histórico culturales.

Para que el recurso turístico se convierta en un insumo comercializable se requiere de su transformación a un producto turístico completo, dado por la combinación de los propios recursos, de la oferta turística complementaria y los servicios generales, de la formación del personal de contacto, la infraestructura y la superestructura, asimismo, el valor de cada recurso dependerá de la segmentación de la demanda objetiva que se considere real y potencial, pero también de los aspectos relacionados con el ámbito de actuación del Estado.

Lo que impulsa a una persona a viajar para hacer turismo, no es exclusivamente el alojarse en un hotel específico, comer en un restaurante o trasladarse en un medio de transporte hacia y en el lugar de destino, aunque esos servicios son de carácter básico, por lo tanto, al producto ofrecido hay que integrar un atractivo objeto de su interés bien sea de carácter cultural, de aventura o descanso que el consumidor requiera para su esparcimiento.

Debe considerarse que antes de organizar un viaje, el turista realiza una minuciosa investigación de su destino en busca del producto que satisfaga su necesidad o deseo. En el momento de adquirir un paquete turístico en su lugar de origen, debe tener la información suficiente para conceptualizar el producto abstracto que adquiere, que solo cuando se llega al destino elegido y se hace uso de los servicios ofrecidos, se convierte en algo concreto.

Un producto turístico específico se compone de elementos tangibles e intangibles, los tangibles son los materiales (infraestructura, mobiliario, platería y lencería, que componen un restaurante, o bien un sembradío y las estancias en una finca), los intangibles están constituidos por los elementos que intervienen en el servicio y que son no palpables, tales como la interacción de las personas con el cliente, la sensación vivida a través de la atención y la satisfacción despertada. Los elementos antes mencionados deben cumplir con el imaginario concebido en el momento de la adquisición, en caso de alejarse el producto concreto del abstracto en sentido negativo generará en el consumidor un malestar que puede originar una mala referencia del producto ofrecido. La diversidad de motivaciones existentes de los turistas ha llevado a la OMT (ver Tabla 4).

**Tabla 4**

*Productos turísticos según características de actividad desarrolladas.*

---

01. Turismo de sol y playa	11. Turismo urbano
02. Turismo de nieve	12. Turismo deportivo
03. Turismo de aventura	13. Turismo ecológico (ecoturismo)
04. Turismo rural	14. Turismo de salud
05. Turismo cultural	15. Turismo religioso
06. Turismo de formación	16. Turismo lúdico festivo
07. Turismo gastronómico	17. Turismo residencial
08. Turismo de negocios	18. Turismo de compras
09. Turismo alternativo	19. Turismo de excursiones
10. Turismo de hechos singulares	20. Turismo de Parques temáticos

---

**Nota.** Información obtenida de los autores Fuente: Altimira y Muñoz (2007)

## 2.1.2 Planta turística

La planta turística se puede entender como los componentes físicos necesarios para que exista una oferta recreacional o vacacional y está integrada por dos elementos el equipamiento y las instalaciones (ver Tabla 5).

**Tabla 5**

*Clasificación del equipamiento e instalaciones turísticas.*

Categoría	Tipo
1. Alojamiento	1.1 Hoteles 1.2 Moteles 1.3 Hosterías y posadas 1.4 Pensiones 1.5 Apartahoteles 1.6 Condominios (unidades o conjunto) 1.7 Casas (unidades o barrios) 1.8 Cabañas 1.9 Albergues 1.10 Trailer parks 1.11 Campings 1.12 Camas en casas de familias
2. Alimentación	2.1 Restaurantes 2.2 Cafeterías 2.3 Quioscos 2.4 Comedores típicos (palapas, taquerías, cevicheras, parrillas)
3. Esparcimiento	3.1 Night clubs 3.2 Discotecas 3.3 Bares 3.4 Casinos y otros juegos de azar 3.5 Cines y teatros 3.6 Otros espectáculos públicos (toros, riñas de gallo, rodeos, etc.) 3.7 Clubes deportivos 3.8 Parques temáticos

<b>Categoría</b>	<b>Tipo</b>
4. Otros servicios	4.1 Agencias de viajes 4.2 Información 4.3 Guías 4.4 Comercio 4.5 Cambios de moneda 4.6 Dotación para congresos y convenciones 4.7 Transportes turísticos 4.8 Primeros auxilios 4.9 Guarderías 4.10 Estacionamientos
<hr/>	
b) Clasificación de las instalaciones	
1. De agua y playa	1.1 Marinas 1.2 Espigones 1.3 Muelles 1.4 Palapas, quinchos o ramadas 1.5 Carpas o tiendas 1.6 Sombrillas 1.7 Reposeras 1.8 Observación submarina
2. De montaña	2.1 Miradores 2.2 Circuitos de senderos 2.3 Refugios 2.4 Funiculares 2.5 Teleféricos 2.6 Ski lift 2.7 Poma lift 2.8 Canopy
3. Generales	3.1 Piscinas 3.2 Vestuarios 3.3 Juegos infantiles 3.4 Golf 3.5 Tenis 3.6 Otros deportes 3.7 Pasarelas, puentes 3.8 Rafting

**Nota.** Elaborado por los autores con la información obtenida de Boullón (2006).

La combinación del equipamiento con las instalaciones define las características del entorno a través del cual se satisface la expectativa y las necesidades del turista en el consumo de las diversas actividades turísticas. Los servicios que prestan las categorías de esparcimiento y otros servicios, correspondientes al equipamiento turístico, también se vinculan a las actividades recreativas; pero la diferencia está en que dichas categorías apoyan el desarrollo de actividades, y estas para ser realizadas requieren necesariamente de las instalaciones.

### **2.1.3 Atractivos turísticos**

Los atractivos turísticos son espacios de interés para los turistas y visitantes y son de tipo cultural y natural, constituyen la principal motivación a la hora de la planificación y realización de una ruta turística o corredor turístico, convirtiéndose en el destino turístico cuando ya tenga características de competitividad y exigencia considerables para la acogida de la demanda turística nacional e internacional. El espacio turístico en el ámbito de planificación constituye la unidad territorial, donde se desarrollan las diferentes actividades turísticas y donde se encuentran los atractivos turísticos.

Para el registro de atractivos turísticos el Ministerio de Turismo del Ecuador (MINTUR) en el año 2017 desarrolló la “Guía metodológica para la jerarquización de atractivos y generación de espacios turísticos del Ecuador”, que constituye una herramienta de planificación para el fortalecimiento de los espacios turísticos, corredores turísticos, rutas

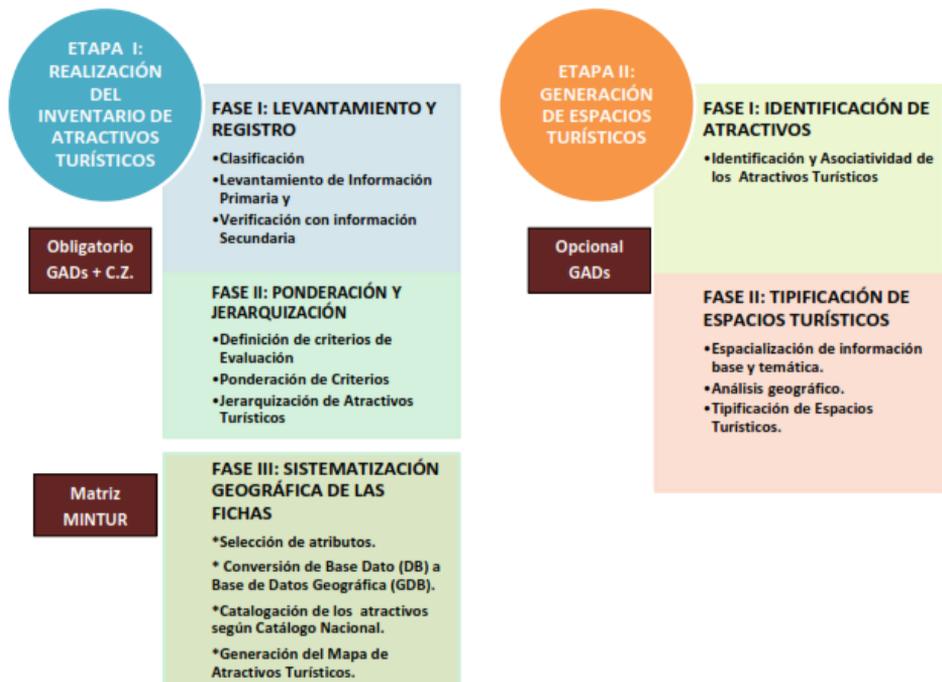
estratégicas nacionales, zonales, provinciales, cantonales, parroquiales y locales.

El inventario de atractivos turísticos, se concibe como un registro valorado de todos los sitios que, por sus atributos naturales, culturales y oportunidades para la operación constituyen parte del patrimonio nacional. Es un instrumento dinámico de información integrada para respaldar la gestión, por su capacidad de aportar datos consistentes para planificar, ejecutar y evaluar el territorio, facilitando la toma de decisiones en materia de desarrollo turístico. De esta forma, el inventario de atractivos nacionales almacenado en una base de datos plana y en una base de datos geográfica constituye un insumo clave para alimentar al Sistema de Información Geográfica Turística orientado a la realización de análisis y planificación territorial turística (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2017a).

La “Guía metodológica para la jerarquización de atractivos y generación de espacios turísticos del Ecuador” es una herramienta que establece los lineamientos técnicos para la identificación, clasificación y valoración de los atractivos que presenten las mejores condiciones para el desarrollo de productos turísticos, la metodología considera dos secciones: la primera parte que constituye (ver Figura 11) la guía metodológica y, la segunda, las bases para el levantamiento de atractivos turísticos así como, los anexos, cuyo propósito es la asociación de atractivos con el espacio turístico (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2017b).

## Figura 11

*Proceso para la realización de inventarios de atractivos turísticos y generación de espacios turísticos.*



**Nota.** Elaborado por la Dirección de Planificación de Destinos Turísticos; MINTUR (2016).

Para operar la planta turística se requiere de materia prima, cuya necesidad en la actividad turística se concibe por los atractivos. Estos atractivos deben permanecer intactos y si el hombre interviene sobre ellos, esas acciones pueden perjudicar y alterar el entorno, por ello, estos espacios deben sufrir una restitución de alguna cualidad que pudieran haber perdido ya sea, por la acción destructiva de otros sectores, de los propios turistas, o por el paso del tiempo.

Los atractivos turísticos naturales que se pueden convertir en un producto son inamovibles. por ello, es necesario antes implantar un atractivo turístico en un espacio natural, realizar el estudio del impacto ambiental que pueda generarse en el sitio.

Estos atractivos turísticos sin los cuales un país o región no puede emprender un desarrollo turístico, son conocidos como el espacio geográfico, donde se realizan las actividades de recreación y esparcimiento, los cuales están divididos en cinco categorías: Las clasificadas en "Sitios naturales", están dentro de la categoría (I), se refiere a la naturaleza, no contempla a los recursos humanos y de capital, los cuatro restantes se refieren a eventos o sucesos culturales (ver Tabla 6).

**Tabla 6**

*Clasificación de sitios naturales y manifestaciones culturales.*

Categoría	Tipo
1. Sitios Naturales	1.1 Montañas 1.2 Planicies 1.3 Costas 1.4 Lagos, lagunas y esteros 1.5 Ríos y arroyos 1.6 Caídas de agua 1.7 Grutas y cavernas 1.8 Lugares de observación de flora y fauna 1.9 Lugares de caza y pesca 1.10 Caminos pintorescos 1.11 Termas 1.12 Parques nacionales y reservas de flora y fauna
2. Museos y manifestaciones culturales históricas	2.1 Museos 2.2 Obras de arte y técnica 2.3 Lugares históricos 2.4 Ruinas y sitios arqueológicos

Categoría	Tipo
3. Folklore	3.1 Manifestaciones religiosas y creencias populares 3.2 Ferias y mercados 3.3 Música y danzas 3.4 Artesanías y artes populares 3.5 Comidas y bebidas típicas 3.6 Grupos étnicos 3.7 Arquitectura popular y espontánea
4. Realizaciones técnicas, científicas o artísticas contemporáneas	4.1 Explotaciones mineras 4.2 Explotaciones agropecuarias 4.3 Explotaciones industriales 4.4 Obras de arte y técnica 4.5 Centros científicos y técnicos
5. Acontecimientos programados	5.1 Artísticos 5.2 Deportivos 5.3 Ferias y exposiciones 5.4 Concursos 5.5 Fiestas religiosas y profanas 5.6 Carnavales 5.7 Otros

**Nota.** Elaborado por el Equipo de Investigación de la obra, a partir de la información obtenido de Boullón (2006).

## Infraestructura turística

Se conceptúa a la infraestructura como “el conjunto de medios físicos y económicos que constituyen la base de sustentación para el desarrollo de cualquier sector y, por ende, del turismo” (Altimira y Muñoz, 2007) que comprende: aeropuertos, puertos, sistema viales (autopistas, rutas y caminos), tendidos eléctricos, telecomunicaciones, instalaciones hospitalarias, transportes (aéreo, terrestre, marítimo, fluvial, ferroviario) e higiene urbana (cloacas, agua potable y recolección de residuos).

La definición de economía moderna, es concebida como “la dotación de bienes y servicios con que cuenta un país para sostener sus estructuras sociales y productivas” (Boullón, 2017). Forman parte de la misma, educación, servicios de salud, vivienda, transportes, comunicaciones, energía, hospitales y represas, que viene a constituir el "capital social fijo”.

La ubicación de cada componente de la infraestructura no es casual, sino programada. El resultado es un sistema que establece relaciones funcionales entre todos los elementos que la componen y los servicios que brindan a la comunidad, cuya expresión física es puntual, por lo tanto, discontinua en el espacio físico, de tal modo que se logre un equilibrio entre demanda y oferta.

La infraestructura se puede dividir en externa o interna. Es externa la que es general, porque sirve a todos los sectores sin pertenecer especialmente a algunos de ellos, aunque circunstancialmente pueda beneficiar a unos más que a otros. Otra condición de externalidad se funda en que se emplea para designar a las redes o elementos de un sistema que se extienden por el territorio de los países, enlazando entre sí a los centros de producción, nodos de comunicaciones y conglomerados urbanos.

La infraestructura interna corresponde a la dotación que se da en un lugar específico, en el sector turístico vendrían hacer las construcciones de senderos, sistemas y puntos de información, desarrollo de potencialidades turísticas entre otras, que son necesarios para operar, también la infraestructura urbana se puede considerar como interna porque sus redes prestan servicios indistintamente a las diferentes actividades de una ciudad (ver Tabla 7).

**Tabla 7***Clasificación de la infraestructura en el sector turístico.*

<b>Categoría</b>	<b>Tipos</b>	<b>Subtipo</b>	
<b>1. Transporte</b>	1.1 Terrestre	1.1.1 Red de carreteras	
		1.1.1.2 Servicios para el Automotor (talleres mecánicos, gasolineras)	
		1.1.1.3 Servicios para el turista (sanitarios, cafeterías, restaurantes)	
		1.1.1.4 Señalización	
		1.1.1.5 Servicios de transporte	
		1.1.1.6 Terminales autobuses	
	1.2 Aéreo	1.1.2 Red ferroviaria	
		1.1.2.2 Terminales ferroviarias	
		1.1.3 Red de calles	
	1.3 Acuático	1.2.1 Servicios aéreos	
		1.2.2 Terminales aéreos	
		1.3.1 Marítimo	
		1.3.1.1 Servicio de transporte	
1.3.1.2 Terminales			
1.3.2 Fluvial y lacustre			
<b>2. Comunicaciones</b>	2.1 Postales	1.3.2.1 Servicios de transporte	
		1.3.2.2 Terminales	
	2.2 Internet		
	2.3 Telefónicas		
	<b>3. Sanidad</b>	3.1 Red de agua	3.1.1 Para consumo
			3.1.2 Para riego
		3.2 Red de desagües	3.2.1 Aguas negras
			3.2.2 Pluvial
	3.3 Recolección de basura		
	3.4 Salud	3.4.1 Puestos de Salud	
3.4.2 Primeros auxilios			
3.4.3 Hospitales			
<b>4. Energía</b>	4.1 Red eléctrica	4.1.1 Alumbrado público	
		4.1.2 Servicios domiciliarios	
	4.2 Combustible	4.2.1 Gasolina	
		4.2.2 Gas	

**Nota.** Elaborado por los autores de la información obtenidas de Boullón (2006).

Se debe tener en cuenta que los elementos que componen la infraestructura son susceptibles de ser afectados por factores denominados exógenos, no controlables por la mano del hombre, los cuales influyen en el buen funcionamiento de las infraestructuras, estos pueden ser, clima, derrumbes, volcanes, situación política del país de destino.

## **Superestructura**

La superestructura turística comprende todos los organismos especializados, tanto públicos como de la actividad privada, encargados de optimizar y modificar, cuando fuere necesario, el funcionamiento de cada una de las partes que integran el sistema, así como armonizar sus relaciones para facilitar la producción y venta de los múltiples y dispares servicios que componen el producto turístico (Boullón, 2017).

La existencia de una superestructura poderosa y sobre todo eficiente, es mucho más importante de lo que habitualmente se piensa para que el sector turístico se desarrolle en relación directa a la importancia de los atractivos y de la planta existente para explotarlos. Esta superestructura viene a comprender las instituciones que están a cargo del Estado, las cuales tiene un papel fundamental para la promoción, control, capacitación y asistencia tanto a los turistas como a las empresas que brindan este servicio, éstas vienen a ser el MINTUR, Ministerios del Ambiente del Ecuador (MAE), Policía, Militares, sistemas de control, tantas aduanas como sistemas de migración.

## **Venta**

Se han discutido los elementos que forman parte del desarrollo de la actividad turística, si se siguen las leyes tradicionales de mercado, el proceso de compra venta permite que la oferta y la demanda se interrelacionen. El trabajo de venta implica que la oferta turística transmita un “true value”, en su relación “interés – satisfacción – valor”, para que alcance efectivamente un mercado, sensibilizando al potencial comprador respecto a la competitividad de los productos o servicios ofertados, porque de lo contrario la demanda elegirá otro destino más económico, mejor posicionado e interesante en el ejercicio de su escogencia. Esto quiere decir, que la interacción entre oferta y demanda logra el equilibrio y determina el precio de los productos y/o servicios.

Otro punto que debemos tener en cuenta, para que exista una aceptación del bien o servicio es, a qué sector o nicho del mercado turístico queremos dirigir nuestro producto, es decir, cuál es el mercado objetivo. Para lograr esto se debe conocer los canales de distribución y difusión para que la existencia, información y posicionamiento del producto llegue efectivamente al destino final o la persona que requiere satisfacer alguna necesidad específica.

Todos los aspectos analizados conforman el espectro mínimo que la actividad turística requiere para el diseño de distintos tipos de productos turísticos, dentro del análisis del universo de motivaciones, necesidades y deseos del mercado objetivo, esto implica que cada producto se adecuará a

las exigencias de una demanda específica para garantizar la plena satisfacción, pues no son las mismas necesidades a satisfacer en un producto de “relax” de turistas de la tercera edad con motivos recreacionales, que turistas empresarios con motivos laborales, jóvenes en busca de aventura o personas que viajan por motivos de salud.

## **2.2 Demanda turística**

La demanda turística está constituida por turistas y excursionistas de procedencia nacional o internacional, que tienen diferentes motivaciones de viaje y características específicas que los clasifican en diferentes segmentos del mercado. También se puede considerar a todas aquellas exigencias que los turistas y visitantes requieren de los prestadores de servicios para satisfacer sus necesidades de recreación, esparcimiento en un destino turístico.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) clasifica el turismo en tres grandes grupos: el *turismo interno*, que engloba a los viajeros que se desplazan dentro de su propio país; el *turismo receptor*, que se refiere a los visitantes extranjeros que llegan a un determinado destino; y el *turismo emisor*, que abarca a los residentes de un país que viajan a otros destinos.

Al combinar los tres tipos básicos de turismo definidos por la OMT (interno, receptor y emisor), podemos establecer nuevas categorías más amplias. Así, el turismo interior engloba tanto a los viajeros nacionales como a los extranjeros que visitan un país; el turismo nacional abarca tanto

a los viajes dentro del país como a los realizados por residentes al extranjero; y el turismo internacional se refiere a todos los movimientos turísticos que cruzan las fronteras nacionales, tanto de entrada como de salida.

### **2.2.1 Principales indicadores de la demanda**

Para encausar la demanda y vincularla con la oferta, es necesario identificar la dirección de los flujos o corrientes turísticas que permiten establecer los nichos de mercado o grupos específicos de consumidores, mediante indicadores turísticos, estos indicadores pueden variar de acuerdo a la investigación que se quiere realizar.

- **Número de visitantes.** Todos los viajeros relacionados con la actividad turística se los denomina visitantes, que más comúnmente se los conoce como turistas, a su vez se clasifican en dos grupos: visitantes tanto internos como externos.
- **Los visitantes internos o externos.** Al disponer de los datos exactos del movimiento de los visitantes tanto internos como externos y su variación, permite crear estrategias de contingencias y ofertas, para despertar el interés en el nicho del mercado.
- **Procedencia.** Permite conocer el punto de partida de la persona y el destino final del trayecto de los visitantes.

- **Destino de la demanda.** Permite identificar los lugares que prefieren los turistas facilitando enfocar las estrategias de promoción del producto.
  
- **Medios de transporte utilizados.** Los medios de transporte utilizados por los visitantes pueden ser aéreos, marítimos y terrestres, es necesario cuantificar los flujos en cada medio de transporte utilizado.
  
- **Estacionalidad y estancia media.** Los turistas y visitantes planifican con el objetivo de conocer varios destinos turísticos en un solo desplazamiento, por ello, realizan una programación del tiempo que les puede tomar cada destino turístico, el dinero que pretenden gastar en cada destino, pero dependiendo del destino y su riqueza material e inmaterial acortan o prolongan su estadía. Estos datos permiten conocer el tiempo que utilizan los turistas para viajar y elaborar paquetes turísticos que se ajusten a su tiempo.
  
- **Tipo de alojamiento utilizado.** Se debe considerar que los turistas que visitan un destino turístico no siempre poseen un mismo poder adquisitivo, por eso es necesario segmentar el tipo de visitantes que ingresan al país y los tipos de alojamiento utilizados para su pernoctación.
  
- **Motivación de los visitantes.** Es necesario conocer la motivación e interés del turista al momento de escoger un destino turístico determinado.

La tabulación y articulación de las variables obtenidas a través de la información con los indicadores anteriores, permiten diseñar adecuadamente estrategias de direccionamiento y posicionamiento del producto, sector y atractivos específicos disponibles en la oferta para estructurar un plan de Marketing que permita enfocar la promoción del producto, para captar el potencial del mercado turístico de acuerdo a las diversas motivaciones y características de la demanda.

### **2.3 Establecimiento y análisis de la competencia**

Una vez cumplido el proceso anteriormente planteado es necesario profundizar en el conocimiento de la competencia existente, sin importar su tamaño, los tipos de actividad turística, servicios ofrecidos y cuántos emprendimientos existen, la factibilidad de su permanencia a futuro con respecto al producto y/o servicio que se quiere implantar, de los riesgos que pudiesen presentarse, así como de las oportunidades que se pueden visualizar y de las falencias observables que pueden ser analizadas para crear fortalezas competitivas. Para el estudio de la competencia se recomienda utilizar la herramienta Matriz de Análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), base sobre la que se diseñarán las estrategias (ver Tabla 8).

**Tabla 8**

*Matriz del análisis FODA (Fortalezas Oportunidades, Debilidades y Amenazas).*

<b>Fortalezas (Entorno Interno)</b>	<b>Oportunidades (Entorno Externo)</b>
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
<b>Debilidades (Entorno Interno)</b>	<b>Amenazas (Entorno Externo)</b>
-	-
-	-
-	-
-	-

**Nota.** Elaborado por el Equipo de Investigación de la obra.

En la tabla se incluirán bajo cada variable, las correspondientes observaciones tomadas del estudio de las condiciones del contexto del propio emprendimiento, comparado con el existente en la competencia actual y futura.

Con el cruce de las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas en sentido horizontal, vertical y transversal se visualizarán más fácilmente las estrategias y posibilidades inherentes y construibles para diseñar un eficiente modelo de desarrollo del emprendimiento. Para la elaboración de esta herramienta se deben tener en cuenta cuatro aspectos:

- **Análisis local y regional.** Es la determinación del sector en el cual se quiere implantar el emprendimiento: comunidad, parroquia,

cantón, provincia y país; y de los posibles competidores externos a nivel regional, refiriéndose a los países que limitan con el lugar donde se quiere desarrollar la actividad, en el caso de Ecuador serían Colombia y Perú como los más próximos y otros circundantes. Dentro del proceso de recopilación de información para una óptima configuración del FODA, se recomienda desarrollar las siguientes actividades:

- **Estudio de sitios web y redes sociales de los competidores.** Se debe realizar un análisis de la competencia a partir del uso de la herramienta internet, esta nos ayudará a tener una noción de cómo está diseñado el sitio, su usabilidad, seguidores en redes sociales, ranking de Alexa, o posicionamiento SEO, entre otras. Estas pueden dar una información interesante en base a los comentarios de los clientes, visitar las webs de los competidores es importante para cualquier negocio offline (los que no disponen de estas herramientas).
- **Plano de situación de la competencia y radio de acción.** Si se va emprender un proyecto local, se recomienda situar en un plano de la localidad o región, definiendo los principales competidores y su radio de acción tanto para clientes que acuden al lugar por su cuenta como para clientes que acuden por medio de una compra anticipada. En proyectos de ámbito regional o nacional, también se pueden trazar planos con radios de zonas de influencia.

- **Analizar a los líderes del mercado.** Se debe dedicar un tiempo adicional a profundizar en el análisis de la estrategia comercial de las empresas líderes en el mercado, haciendo las siguientes preguntas: ¿qué productos ofrecen? ¿Qué precios tienen? ¿Qué publicidad hacen y qué destacan en sus mensajes comerciales? ¿Dónde se venden sus productos? y, sobre todo, ¿quiénes y cómo son sus clientes?
- **Información empresarial.** Si los principales competidores son sociedades, se puede pedir un informe de empresa en las instituciones u organismos de control que permita conocer sus ventas, su estructura financiera, quiénes ocupan sus cargos directivos y posibles vinculaciones con otras sociedades, de lo contrario para conseguir información tal vez haga falta consumir en la competencia y pedir una factura.

Dentro de las modalidades de clasificación de los turistas está por la nacionalidad considerando una demanda interna y demanda internacional o turistas nacionales e internacionales. Para la delimitación considerable del perfil de la demanda turística y la toma de decisiones se deben considerar las siguientes características principales:

### **Características generales**

- Nacionalidad.
- Edad.

- Género.
- Estado civil.
- Lugar de residencia.
- Nivel de instrucción.
- Situación laboral / ocupación.

### **Características específicas**

- Ingresos económicos mensuales.
- Disposición de gasto en su viaje.
- Tiempo de estadía en un destino turístico.
- Modalidad de realización de viajes de turismo.
- Principales motivaciones de viaje y turismo.
- Percepción de los atractivos turísticos existentes en el destino turístico.
- Modalidad de organización de viajes.
- Disposición de realización de modalidades de actividades turísticas.
- Percepción de los medios de comunicación donde se informa sobre los destinos turísticos.
- Preferencias de los servicios turísticos.
- Preferencia de tipo de infraestructura.
- Disponibilidad de gasto por el servicio de alojamiento.
- Disponibilidad de gasto por el servicio de operación turística.
- Disponibilidad de gasto por el servicio de alimentos y bebidas.
- Disponibilidad de gasto por el servicio de transporte turístico.
- Disponibilidad de gasto por el servicio de guianza turística.
- Disponibilidad de gasto por el servicio de parqueadero de vehículos.

- Disponibilidad de gasto por el servicio de camping.
- Disponibilidad de gasto por el servicio de alquiler de bicicletas.
- Disponibilidad de gasto por servicios de eventos culturales.
- Disponibilidad de gasto por el servicio de paseo en caballo.
- Disponibilidad de gasto por el servicio de realización de actividades lúdicas.
- Disponibilidad de gasto el servicio de compra de artesanías/suvenires.

## **2.4 Tamaño de la muestra**

La población se considera al conjunto de personas, casos o elementos, con una serie de características que pueden ser consideradas para la realización de un análisis o estudio. La muestra se considera una parte de la población que se selecciona a partir de la aplicación de un modelo matemático para aplicar las herramientas de obtención de información, es un subconjunto, segmento o grupo de la población representativa, que debe tener una característica principal, que sea segmento del mercado objetivo (demanda turística) del proyecto y que en el futuro genere información y datos que aproximen a una situación específica.

Determinar el tamaño de una muestra permite ahorrar recursos tanto económicos como humanos, además de disminuir considerablemente el tiempo de realización de la investigación que se esté realizando, la cual puede ser de toda clase como por ejemplo estudios de opinión o investigación de mercados.

Se puede encontrar en la bibliografía, diversas maneras para obtener el tamaño de una muestra, dependiendo de los datos con que se cuente, por ejemplo, en caso de contar con la cantidad de personas a las que se realizará el estudio, se dice que se cuenta con un universo finito, por ejemplo, el número de habitantes en X ciudad, los alumnos de una institución escolar, los platos vendidos en un restaurante en la semana, entre otras.

A partir del establecimiento de la muestra, donde se selecciona datos específicos, una parte de las unidades de un conjunto de la población, de manera que sea lo más representativo del colectivo o de un conjunto en las características sometidas a estudio. Para el cálculo de la muestra se utiliza frecuentemente la fórmula de Canavos, la cual se explica a continuación:

$$n = \frac{N * P * Q}{(N - 1) * (e / z)^2 + P * Q}$$

La fórmula y sus componentes tienen el siguiente significado:

**n:** tamaño de la muestra

**N:** universo de estudio

**p:** probabilidad de ocurrencia (0.50) (constante)

**q:** probabilidad de no ocurrencia (0.50) (constante)

**E:** margen de error (%)

**Z:** nivel de confianza (1.96) (constante)

Posterior a la aplicabilidad de la fórmula planteada, se obtiene una muestra que representa el número de encuestas a realizarse y aplicarse al segmento del mercado objetivo (demanda turística) del proyecto de acuerdo a la distribución estratégica que se desarrolle en el momento de la planificación de la investigación.

## **2.5 La encuesta**

La encuesta es el método más utilizado en la investigación de las ciencias sociales. Esta herramienta utiliza los cuestionarios como instrumento principal para conseguir información. Esta hace referencia a lo que las personas son, hacen, piensan, opinan, sienten, esperan, desean, quieren u odian, aprueban o desaprueban, o los motivos de sus actos, opiniones y actitudes “La técnica de encuesta es ampliamente utilizada, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz” (Casas et al., 2003).

La encuesta es una herramienta de mercado constituida por un cuestionario que recoge un conjunto de preguntas dirigidas a una muestra de la población de turistas o visitantes de distintos perfiles y segmentos (nacionales o internacionales), elaboradas con el objetivo principal de obtener información sobre las características de la demanda turística, en especial, las relacionadas con las motivaciones, percepciones de actividades, gasto y disponibilidad de pago por servicios. En resumen, se puede considerar información en tres niveles:

- Información personal.
- Información de la demanda actual.
- Datos de registro del turista o visitante.

La siguiente encuesta aplica para estudios de mercado que determinen las principales características de la demanda turística a una población objetivo de cualquier proyecto del sector de los servicios, tras la búsqueda del fortalecimiento competitivo del potencial turístico del territorio de influencia donde se implementen este tipo de procesos. Todo esto con la finalidad de desarrollar nuevos productos turísticos, para construir planes de negocios, para iniciar emprendimientos, mejorar la calidad de los servicios del sector terciario.

Logo Institucional \_\_\_\_\_

Encabezado Institucional \_\_\_\_\_

Objetivo de la Encuesta \_\_\_\_\_

### **Texto recomendado para la aplicación del formulario**

El objetivo del presente estudio es \_\_\_\_\_

El presente formulario tiene como objetivo determinar las características y variables demográficas, estilos de vida, motivaciones, percepciones de consumidores, usuarios/as, clientes, ciudadanía y más

información que nos permita determinar el perfil óptimo de \_\_\_\_\_ que prefiere \_\_\_\_\_.

- Llenar el formulario tendrá una duración de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ minutos.
- La información que se solicita es confidencial y con fines investigativos.

Gracias de antemano por sus valiosos comentarios. Su opinión será utilizada para generar una herramienta útil para todos proyectar \_\_\_\_\_  
Agradecemos tu confianza.

Equipo de Investigación de \_\_\_\_\_

**Marque con una (X), las respuestas que considere:**

## **I. Información Personal**

### **1. Nacionalidad:**

(1) Nacional

(2) Internacional

### **2. Nivel etario (edad años):**

(1)

15- 20

(2)

21 – 30

(3)

31 – 40

(4)

15- 20

(5)

21 – 30

(6)

31 – 40

### **3. Género:**

(1) Masculino

(2) Femenino

(2) Otros

**4. Estado Civil:**

- (1) Soltero       (2) Casado       (3) Divorciado
- (4) Viudo       (5) Unión libre

**5. Lugar de Residencia:**

- (1) Nacional       (2) Extranjero

**6. Nivel de Instrucción:**

- (1) Primaria       (2) Secundaria       (3) Estudios técnicos
- (4) Superior (pregrado)       (5) Superior (postgrado)

**7. Situación Laboral / Ocupación:**

- (1) Empleado/funcionario del Sector Público       (2) Estudiante
- (3) Desempleado       (4) Jubilado      |      |      (5) Otros

**II. Demanda Actual**

**8. ¿Cuál es el nivel ingreso económico mensual?**

- (1) Menos de US\$ 300       (2) US\$ 301 – US\$ 500
- (3) US\$ 501 - US\$ 700       (4) Más de US\$ 701

**9. ¿Cuál es su disposición de gasto en un viaje?**

(1) Menos de US\$ 200                       (2) US\$ 201- US\$ 400

(3) Más de US\$ 401

**10. ¿Cuál es la disposición de tiempo para quedarse en un sitio turístico?**

(1) 1 -2 días             (2) 3- 5 días             (3) 6- 8 días

(4) Más de 8 días

**11. ¿Cómo es su forma de realización de actividades turísticas?**

(1) Solo                       (2) En Familia             (3) En Pareja

(4) Con Amigos

**12. ¿Cuáles son sus principales motivaciones para la realización de viaje?**

(1) Diversión                       (2) Eventos culturales organizados

(3) Visita a familiares             (4) Fiestas locales (Cantonización)

(5) Vacaciones                       (6) Estudios/ investigación

(7) Negocios/Trabajo             (8) Otros

**13. ¿Cuál de los siguientes atractivos turísticos, usted conoce o ha visitado?**

- |                          |                |                          |               |
|--------------------------|----------------|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | (1) Museos     | <input type="checkbox"/> | (2) Malecones |
| <input type="checkbox"/> | (3) Iglesias   | <input type="checkbox"/> | (4) Parques   |
| <input type="checkbox"/> | (5) Bosques    | <input type="checkbox"/> | (6) Cascadas  |
| <input type="checkbox"/> | (7) Monumentos | <input type="checkbox"/> | (8) Ríos      |
| <input type="checkbox"/> | (9) Miradores  | <input type="checkbox"/> | (10) Lagunas  |

**14. ¿Frecuentemente qué modalidad utiliza para la organización de viajes turísticos?**

- |                          |                           |                          |                                  |
|--------------------------|---------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | (1) Operadores turísticos | <input type="checkbox"/> | (2) Giras académicas o laborales |
| <input type="checkbox"/> | (3) Viaje independiente   | <input type="checkbox"/> | (4) Otros                        |

**15. ¿Cuál es su preferencia para la realización de actividades turísticas en los viajes?**

- |                          |                   |                          |                           |                          |                                  |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | (1) Excursionismo | <input type="checkbox"/> | (2) Deportes de aventura  | <input type="checkbox"/> | (3) Observación de biodiversidad |
| <input type="checkbox"/> | (4) Campamento    | <input type="checkbox"/> | (5) Juegos lúdicos        | <input type="checkbox"/> | (6) Compras                      |
| <input type="checkbox"/> | (7) Cabalgata     | <input type="checkbox"/> | (8) Pesca deportiva       | <input type="checkbox"/> | (9) Gastronomía                  |
| <input type="checkbox"/> | (10) Ciclismo     | <input type="checkbox"/> | (11) Intercambio cultural |                          |                                  |

**16. ¿Qué medios de comunicación utiliza para informarse de productos turísticos?**

(1) Redes sociales, webs de operadores turísticos  (2) Televisión

(3) Folletos, prensa escrita  (4) Aplicaciones telefónicas

(5) Radio  (6) Amistades  (7) Agencias de Viajes  (8) Otros

**17. ¿Cuál es la preferencia para la utilización de servicios turísticos?**

(1) Operación turística  (2) Alimentos & Bebidas  (3) Alojamiento  
 (4) Transporte  (5) Servicios culturales  (6) Zona de camping  
 (7) Guianza e interpretación  (8) Información turística  (9) Comunicaciones  
 (10) Parqueadero

**18. ¿Qué tipo de infraestructura turística prefiere para sus viajes?**

(1) Aeropuertos

(2) Carreteras en buen estado

(3) Terminales terrestres

(4) Servicios básicos  (5) Centro médico

(6) Señalización / señalética vial y turística

(7) Comunicaciones       (8) Emprendimientos de artesanías

(9) Hoteles, hostales – complejos turísticos.

(10) Infraestructura grupos de personas vulnerables y con capacidades diferentes (sistemas de rampas, señalización, lenguaje Braille)

**19. ¿Cuál sería su disposición de pago por el servicio de alojamiento turístico?**

(1) US\$20 - US\$60       (2) US\$61 -US\$100

(3) US\$101- US\$150

**20. ¿Cuál sería su disposición de pago por la realización de un paquete turístico (por persona/por día)?**

(1) US\$40 – US\$100       (2) US\$101 - US\$160

(3) US\$161 - US\$250

**21. ¿Cuál sería su disposición de pago por el servicio de alimentación (por persona)?**

(1) US\$4 -US\$10       (2) US\$11 -US\$20

(3) US\$21 -US\$30       (4) US\$31- US\$40

**22. ¿Cuál sería su disposición de pago por el servicio de transporte turístico (por persona diario)?**

(1) US\$10 -US\$30

(2) US\$31 -US\$60

**23. ¿Cuál sería su disposición de pago por el servicio de guianza turística (por grupo)?**

(1) US\$25 -US\$35

(2) US\$36 -US\$45

**24. ¿Cuál sería su disposición de pago por el servicio de parqueadero para vehículos (por día)?**

(1) US\$2 – US\$3

(2) US\$4 – US\$6

**25. ¿Cuál sería su disposición de pago por el servicio de camping turístico (por persona)?**

(1) US\$8 -US\$12

(2) US\$13 -US\$15

(3) US\$16 -US\$20

**26. ¿Cuál sería su disposición de pago por el servicio de alquiler de bicicletas para Biking (por dos horas)?**

(1) US\$10 – US\$20

(2) US\$21– US\$30

(3) US\$31 US\$40

**27. ¿Cuál sería su disposición de pago por los servicios de eventos culturales por grupo (presentaciones de danza, música, teatro)?**

(1) US\$20 -US\$30

(2) US\$31 -US\$40

(3) Más de US\$40

**28. ¿Cuál sería su disposición de pago por el servicio de paseo en caballo (por persona)?**

(1) US\$10 -20

(2) US\$21 -US\$30

**29. ¿Cuál sería su disposición de pago por el servicio de realización de actividades lúdicas (juegos tradicionales) por grupo (ensacados, rayuela, juego de la cuchara, ollas encantadas, gallina ciega, trompo)?**

(1) US\$10 – US\$20

(2) US\$21 – US\$30

**30. ¿Cuál sería su disposición de pago por el servicio de compra de artesanías (por persona)?**

(1) US\$5 -US\$10

(2) US\$11 -US\$15

**31. ¿Cuál sería su nivel de satisfacción implementados los servicios, infraestructuras y actividades descritas en la presente encuesta?**

(1) Satisfecho

(2) Muy satisfecho

(3) Medianamente satisfecho

(4) Insatisfecho

### **III. Datos de Registro de la Encuesta realizada**

<b>Entrevistador/a</b>	<b>Fecha de la Encuesta</b>
<b>País</b>	
<b>Provincia</b>	<b>Cantón /Ayuntamiento</b>

**Gracias por su Colaboración**

#### **Matrices de sistematización de la encuesta**

En el proceso de sistematización de la encuesta se debe tener en cuenta la información levantada en el territorio al mercado turístico (demanda turística), como los resultados de las encuestas totales realizadas, el contar con un programa de sistematización (Excel, SPSS), donde se establezca y diagramen los datos de acuerdo a la interpretación técnica y de calidad que se le quiera dar a los resultados. En tal sentido, se plantean algunas normas y ejemplos que permiten clarificar los contenidos mínimos que se debe considerar. En el caso de la matriz de sistematización se ingresan los datos de las encuestas para luego proceder a la interpretación de la información en párrafos, tablas y figuras (ver Tabla 9).

**Tabla 9**

*Matriz modelo para sistematización de encuesta en el formato microsoft excel.*

Pregunta /Opción Respuestas	1. Nacionalidad		2. Nivel etario (edad AÑOS)						N Pregunta	30. ¿Cuál sería su disposición de pago por el servicio de compra de artesanías (por persona)?			31. ¿Cuál sería su nivel de satisfacción implementados los servicios, infraestructuras y actividades descritas en la presente encuesta?			
	Opciones	(1) Nacional	(2) Internacional	(1) 15-20	(2) 21-30	(3) 31-40	(4) 41-50	(5) 51-60		(6) 61 o mas	Respuesta X	(1) US\$3-10	(2) US\$11-20	(1) Muy satisfecho	(2) Satisfecho	(3) Poco satisfecho
	1	2	1	2	3	4	5	6	Opción X	1	2	1	2	3	4	
1																
2																
3																
4																
N Encuesta																
93																
94																
95																
N. Encuesta																
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	

## **Encuesta con Enfoque para Agroturístico**

Las encuestas para el desarrollo de estudios y sondeos de mercado en torno al sector del agroturismo deben tener características enfocadas a la realidad de cada territorio en relación a la producción, las motivaciones y las líneas de productos turísticos y de esta forma conocer la aceptación de este tipo de turismo y su potencial:

### **Ejemplo de Formato de la Encuesta**

(Nombre de la Institución Responsable)

Encuesta

Encuestador.....Ciudad.....

Fecha de la encuesta.....

El propósito de esta encuesta es obtener información relevante sobre la actividad de Agroturismo en Ecuador.

Instrucciones generales:

- Esta encuesta es de carácter anónimo, los datos obtenidos con ella son estrictamente confidenciales y el investigador se compromete a mantener la reserva del caso.
- Marque con una (X) el paréntesis que indique su respuesta.
- Seleccione una solo respuesta de las que se presentan en estas encuestas.

### Datos de identificación:

1. Sobre Género Masculino ( ) Femenino ( )

2. ¿Su edad?.....

3.                   ¿De                   qué                   País                   Proviene?  
País.....Ciudad.....

4. ¿Cuál es la región que prefiere de Ecuador para elegir como destinos turísticos?

Costa ( ) Sierra ( ) Amazonía ( ) Región Insular “Islas Galápagos” ( )

5. ¿ Cuáles de estas características toma usted en cuenta al momento de elegir un destino turístico?

Precio ( ) Comodidad ( ) Distancia/tiempo de viaje ( ) Atractivos turísticos  
( ) Internet ( )

6. ¿Usted cuando viaja adquiere paquete turístico todo incluido?

Sí ( ) No ( )

7. ¿Qué gastronomía le gusta o prefiere degustar en sus viajes?

Comida típica local ( ) Internacional ( ) Vegetariano ( )

8. ¿Está interesado en dirigirse hacia un sector rural, para conocer un centro que ofrece actividades agrícolas y agropecuarias?

Sí ( ) No ( )

9. ¿Le gustaría alojarse y compartir con la comunidad local?

Si ( ) No ( )

10. ¿Qué tipo de actividades le gustaría realizar en el campo?

Ganadería ( ) Agricultura ( ) Ambas ( )

11. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un producto que ofrece actividades de agricultura y agropecuaria?

\$ 80 – 120 ( ) \$121 – 160 ( ) \$ 161 – 200 \$ 201 – 240 ( ) \$241 – 280 \$ 281 – 320 ( )

**Gracias por su colaboración**

En este sentido, para la sistematización se debe contemplar cuatro aspectos:

**Pregunta.** Son los enunciados con signos de interrogación, que busca la respuesta a una variable desconocida.

**Tabla.** Son cuadros elaborados que contienen los resultados de la realización de la encuesta (aplicación estilo APA última versión).

**Figura.** Es una aplicación, gráfico o interpretación visual de los resultados obtenidos mediante la realización de la encuesta y los resultados (datos), planteados en las tablas (aplicación estilo APA última versión).

**Análisis e interpretación de resultados.** Es la redacción técnica de los resultados sistematizados totales levantados en las encuestas, donde se hace relevancia de los datos más impactantes y relevantes de la información obtenida

**Ejemplo de aplicación de análisis e interpretación de resultados.**

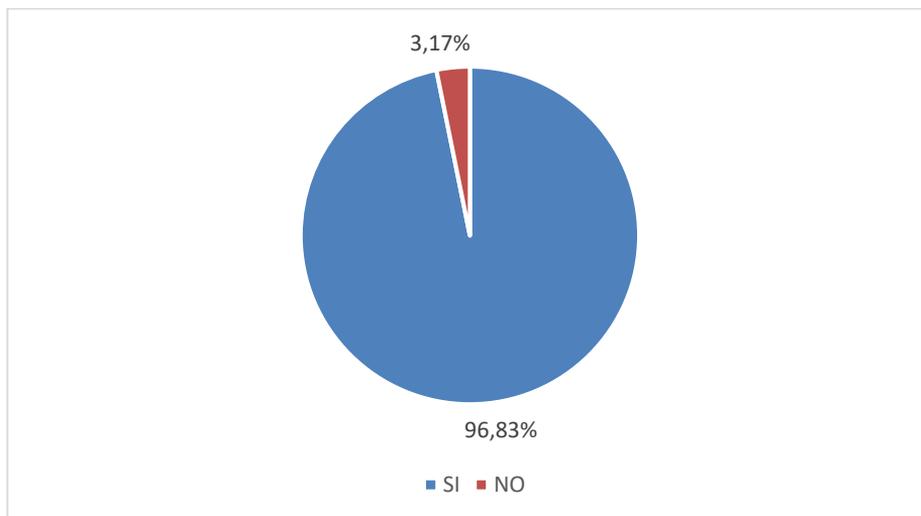
**Pregunta 1** ¿Conoce Usted el potencial turístico de la Ruta de las 7 Cascadas?

(1) SI

(2) NO

**Figura 1**

*Percepción de conocimiento del potencial turístico de la Ruta de las 7 Cascadas.*



**Tabla 1**

*Percepción de conocimiento del potencial turístico de la Ruta de las 7 Cascadas.*

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Absoluta Acumulada</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Relativa Acumulada</b>
<b>Si</b>	61	61	96,83%	97%
<b>No</b>	2	63	3,17%	100%
<b>Total</b>	63		100%	

### **Análisis e interpretación**

**Ejemplo análisis e interpretación 1.** El 97% de los encuestados manifiesta conocer el potencial turístico de la Ruta de las 7 Cascadas y solamente el 3% desconoce la existencia de la ruta, por lo que existe una mayoría de turistas que pueden regresar al sitio turístico, convirtiéndose en potenciales visitantes del sector, así también se convierten en multiplicadores ya que transmiten la experiencia positiva de aventura a sus familiares, amigos y conocidos que pueden visitar el lugar.



# CAPÍTULO 3

*Estudio técnico*

CAPÍTULO 3

## Estudio técnico

*Autor: Juan Alexander Moreira Espinoza*

### Resumen de capítulo

El tercer capítulo es uno de los más extensos ya que al inicio se detalla el ciclo de vida del proyecto, la articulación de la cadena de valor del turismo y sus necesidades, las matrices de las líneas y variedades de productos turísticos del Ecuador, seguido del desarrollo de los elementos de planificación estratégica del proyecto como son la misión, la visión, los valores y lineamientos del proyecto, también se analiza el marco de planificación nacional, sectorial y nacional que afecta a los proyectos. Además, se empiezan a desarrollar los elementos del proyecto como la identificación de grupos y actores del territorio, así como las herramientas árboles de problemas, objetivos y alternativas. En el diseño y formulación de los proyectos se desarrolla la metodología de la matriz de marco lógico

con todos los componentes y sus esquemas de intervención vertical y horizontal, los indicadores y su clasificación, finalmente para terminar con el estudio técnico se da énfasis a los formatos de los proyectos, matrices de presupuestos y el cronograma de actividades del proyecto.

### **3.1 Conceptualización de los proyectos**

Según la Real Academia Española de la Lengua (2001) Proyecto viene del lat. *proiectus* 'proyectado' y tiene su significado al hacer referencia a la ejecución de algo de importancia, al designio o pensamiento de ejecutar algo que sea muy representativo.

El proyecto es un conjunto de ideas que se plasma para la resolución de problemas dentro de un determinado factor, en este caso de la cadena de valor del turismo. Estas pueden ser situaciones insatisfactorias iniciales o problemas específicos, en este caso nuestro enfoque está determinado por la necesidad básica de impulsar el tamaño del mercado receptor del turismo en Ecuador a través en una planificación inicial, que permite establecer actividades o tareas de una forma lógica, actores internos y externos, considerando los diferentes aspectos sociales, ambientales y económicos financieros para alcanzar una situación deseada u objetivo en común que conlleve a un cambio o una transformación.

El desarrollo de proyectos con elementos de planificación estratégica a corto, mediano y largo plazo, es decir con una visión a futuro hacia donde se quiere direccionar una realidad, con un marco conceptual

que fortalezca el proyecto en fundamentos teóricos, hacen que un proyecto esté en la dirección correcta, ya que a partir de estas herramientas se establecen claramente también los lineamientos y valores que garantizan el cumplimiento de las actividades y resultados, como fueron concebido inicialmente y considerando las adversidades que pueden aparecer tanto en el planteamiento como en la ejecución del proyecto.

En este libro conoceremos dos enfoques que hemos considerado pertinentes según el perfil de los lectores. Uno con una trazabilidad más amplia que es el marco lógico y otro que veremos también como son las metodologías ágiles en este caso, el modelo de prototipado rápido.

### **3.2 Ciclo de vida del proyecto**

Para entender el ciclo de vida de un proyecto se deben establecer hitos desde el inicio hasta el final del proyecto, considerado un tiempo definido y donde se pueden observar algunas fases que se pueden resumir en: identificación, diseño y formulación, ejecución y seguimiento y evaluación (ver Figura 12).

## Figura 12

*Ciclo de vida de los proyectos.*



### Fase 1. Identificación

La identificación corresponde al análisis inicial de una situación, caso o problemática donde se recomienda que este proceso sea de una forma participativa con las personas, los actores y sectores involucrados, con la finalidad de identificar alternativas y solución a los mismos a partir de los análisis de problemas, objetivos, estrategias y/o alternativas. Esta identificación está basada en las necesidades que hemos visto dentro de la cadena de valor y el insumo serán los elementos previamente revisados en los capítulos anteriores. La identificación se extrae de la planificación estratégica, la cual revisaremos más adelante.

## Fase 2. Diseño y formulación

Esta fase se refiere al diseño y formulación del proyecto en su propuesta inicial, donde se define claramente cuáles son los elementos constitutivos, como se medirá la resolución del problema central, cuáles serán las alianzas estratégicas que se deberán establecer, cuáles serán las áreas de intervención, que enfoques son los que se tendrán en cuenta, qué medidas se utilizarán para verificar el cumplimiento de las actividades, qué supuestos o factores de riesgo se considerarán para garantizar el éxito del proyecto convirtiéndose en la columna vertebral de todo el ciclo del proyecto y aclarando las bases conceptuales del proyecto.

El diseño y formulación corresponde también al proceso metodológico, ordenado y lógico que dé integralidad a la solución del problema, esto permitirá que las actividades que se plantean permitan lograr resultados esperados, para alcanzar el fin del proyecto (ver Figura 13).

### Figura 13

*Lógica de intervención para lograr el objetivo de desarrollo.*



### **Fase 3. Ejecución y seguimiento**

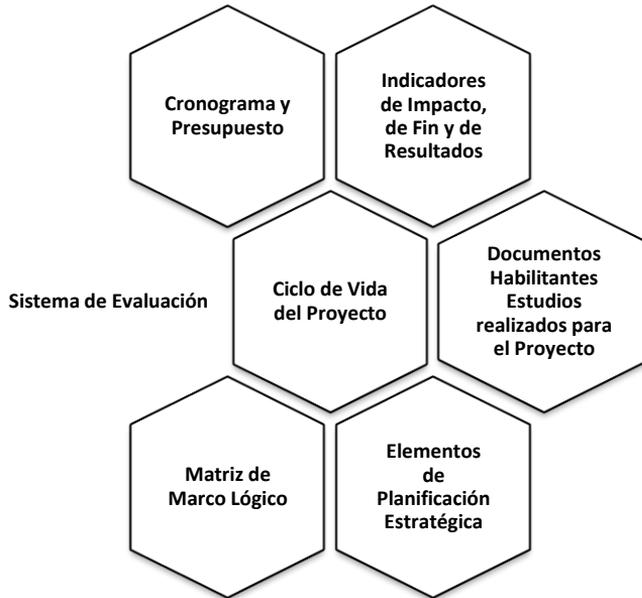
La ejecución y seguimiento es la fase en la que se implementan las actividades de la matriz de marco lógico, para ello es necesario saber interpretar los elementos de planificación estratégica en especial la misión que es la razón de ser del proyecto. Otras herramientas necesarias para esta fase es el cronograma de actividades, el presupuesto de actividades y el informe de elaboración del proyecto.

### **Fase 4. Evaluación**

La evaluación y seguimiento es la fase en la que se valora, miden los resultados del proyecto. Para esta fase es necesario establecer el sistema de evaluación cuyas herramientas principales son el cronograma de actividades, el presupuesto, los indicadores de impacto y de cumplimiento de componentes, indicadores de impacto, de fin y de resultados, el ciclo de vida establecido en el documento, la matriz de marco lógico, los elementos de planificación estratégica y la documentación habilitantes, estudios realizados para el proyecto (ver Figura 14).

## Figura 14

*Esquema del sistema de evaluación de los proyectos.*



A partir del diseño de la dinámica fin, propósito, productos, actividades, se requiere dar un orden lógico de consecución de indicadores y metas, los mismos que permitirán en la ejecución de actividades el medir el cumplimiento y establecer la medida de realización de las diferentes etapas; estos indicadores se convierten en un sistema de medición, monitoreo y evaluación periódica de las actividades planteadas en la estructura de los resultados. Este sistema de indicadores constituye la herramienta para la evaluación, monitoreo del proyecto cuando las actividades estén ejecutándose en el cronograma establecido y con el plan de inversión estimado.

Un planteamiento según metodologías ágiles, será el de establecer una propuesta que está en constante mejora continua. En este caso revisaremos el modelo de prototipado rápido. Estos se definen por iteraciones como se muestra en la imagen a continuación:

### **3.3 Articulación de las líneas y variedades de productos turísticos de Ecuador en los proyectos**

Los proyectos deben fortalecer las once líneas y 28 variedades de productos específicos turísticos nacionales de forma selectiva, ya que se han definido de acuerdo a la investigación nacional del país en el Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible para Ecuador PLANDETUR y las potencialidades turísticas actuales, por tal motivo es importante considerar un análisis de la aplicabilidad en cada proyecto a desarrollarse. Para la vinculación de esta herramienta de planificación de articulación de las líneas y variedades de productos específicos (ver Tabla 10).

**Tabla 10**

*Matriz de articulación de las líneas y variedades de productos del Ecuador a los proyectos.*

Líneas de Productos	Variedades de Productos Específicos de Ecuador	Efecto del Proyecto / Fomento Turístico en las Líneas de Productos Turísticos en el Área de Influencia		
		Impacto Notable o Muy Alto (A)	Impacto Medio o Alto (M)	Impacto Mínimo o Bajo (B)
1	Circuitos generales	1	Circuitos generales	
2	Sol y Playa	2	Sol y Playa	
3	Turismo comunitario	3	Turismo comunitario	
4	Turismo cultural	4	Patrimonios naturales y culturales	
		5	Mercados y artesanías	
		6	Gastronomía	
		7	Shamanismo	
		8	Fiestas populares	
		9	Turismo religioso	
		10	Turismo urbano	
		11	Turismo arqueológico	
		12	CAVE (Científica, académico, voluntario y educativo)	
		13	Haciendas históricas	
5	Paquetes temáticos	14	Paquetes temáticos	

Líneas de Productos	Variedades de Productos Específicos de Ecuador	Efecto del Proyecto / Fomento Turístico en las Líneas de Productos Turísticos en el Área de Influencia		
		Impacto Notable o Muy Alto (A)	Impacto Medio o Alto (M)	Impacto Mínimo o Bajo (B)
6 Ecoturismo y Turismo de Naturaleza	15 Parques nacionales			
	16 Reservas y bosques privados			
	17 Ríos, lagos, lagunas y cascadas			
	18 Observación de flora y fauna			
7 Turismo de Deportes y Aventura	19 Deportes terrestres			
	20 Deportes fluviales			
	21 Deportes aéreos			
	22 Deportes acuáticos			
8 Turismo de Salud	23 Termalismo			
	24 Medicina ancestral			
	25 SPAs			
9 Agroturismo	26 Haciendas, fincas y plantaciones			
10 Turismo de Convenciones y congresos.	27 Reuniones, incentivos, conferencias, exposiciones y ferias			
11 Turismo de cruceros	28 Cruceros			

**Nota.** Tabla elaborada por el Equipo de Investigación de la obra a partir de la información del PLANDETUR del Ministerio de Turismo de Ecuador.

**Detalle de la ponderación de las líneas y variedades de productos específicos del Ecuador del Ministerio de Turismo de Ecuador a los proyectos turísticos.**

**Impacto notable o muy alto.** Las líneas de productos y sus variedades presentan características y potencialidad turística con efecto importante en el territorio de influencia del proyecto, expresa una potencialidad muy sustantiva en sus principales actividades y atractivos turísticos en la zona de intervención. Está considerada la presencia de registro de atractivos turísticos con jerarquía III y IV.

**Impacto medio o alto.** Las líneas de productos y sus variedades presentan características y potencialidad turística con efecto importante en el territorio de influencia del proyecto, expresa una potencialidad sustantiva en sus principales actividades y atractivos turísticos en la zona de intervención. Está considerada la presencia de registro de atractivos turísticos con jerarquía II.

**Impacto mínimo o bajo.** Las líneas de productos y sus variedades presentan características y potencialidad turística con efecto no muy importante en el territorio de influencia del proyecto, expresa una potencialidad medianamente sustantiva en sus principales actividades y atractivos turísticos en la zona de intervención. Está considerada la presencia de registro de atractivos turísticos con jerarquía I

Esta metodología y formulación esta aplicada en el modelo de desarrollo turístico del autor.

Para la ejemplificación de la matriz y la ponderación de las líneas y variedades de productos específicos del Ecuador para el desarrollo de los proyectos turísticos, se consideró la provincia Los Ríos que se encuentra ubicada estratégicamente en el país, por aspectos de vialidad conectividad y movimiento económico productivo, en este sentido se plantea la aplicabilidad a través de la ejemplificación de la matriz de análisis provincial en la zona de planificación 5 (ver Tabla 11).

**Tabla 11**

*Ejemplo de matriz de articulación de las líneas y variedades de productos específicos del Ecuador aplicable a proyectos desarrollados turísticos en la provincia Los Ríos.*

Líneas de Productos	Aplicabilidad	Variedades de Productos Específicos de Ecuador	Efecto del Proyecto / Fomento Turístico en las Líneas de Productos Turísticos en el Área de Influencia		
			Impacto Notable O Muy Alto (A)	Impacto Medio O Alto (M)	Impacto Mínimo O Bajo (B)
1 Circuitos generales	NO APLICA	1 Circuitos generales			
2 Sol y Playa	NO APLICA	2 Sol y Playa			
3 Turismo comunitario	APLICA	1 3 Turismo comunitario			1
		4 Patrimonios naturales y culturales		1	
		5 Mercados y artesanías		1	
		6 Gastronomía		1	
4 Turismo cultural	APLICA	1 7 Shamanismo			
		8 Fiestas populares		1	

Líneas de Productos	Aplicabilidad	Variedades de Productos Específicos de Ecuador	Efecto del Proyecto / Fomento Turístico en las Líneas de Productos Turísticos en el Área de Influencia		
			Impacto Notable O Muy Alto (A)	Impacto Medio O Alto (M)	Impacto Mínimo O Bajo (B)
5 Paquetes temáticos	NO APLICA	9 Turismo religioso			1
		10 Turismo urbano		1	
		11 Turismo arqueológico			
		12 CAVE (Científica, académico, voluntario y educativo)			1
		13 Haciendas históricas		1	
6 Ecoturismo y Turismo de Naturaleza	APLICA	14 Paquetes temáticos			
		15 Parques nacionales			
		16 Reservas y bosques privados			1
7 Turismo de Deportes y Aventura	APLICA	17 Ríos, lagos, lagunas y cascadas	1		
		18 Observación de flora y fauna			1
		19 Deportes terrestres			
		20 Deportes fluviales			1
		21 Deportes aéreos			
8 Turismo de Salud	NO APLICA	22 Deportes acuáticos			
		23 Termalismo			
		24 Medicina ancestral			
		25 SPAs			

Líneas de Productos	Aplicabilidad	Variedades de Productos Específicos de Ecuador		Efecto del Proyecto / Fomento Turístico en las Líneas de Productos Turísticos en el Área de Influencia				
				Impacto Notable O Muy Alto (A)	Impacto Medio O Alto (M)	Impacto Mínimo O Bajo (B)		
9 Agroturismo	APLICA	1	26	Haciendas, fincas y plantaciones	1			
Turismo de	APLICA							
10 Convenciones y congresos.		1	27	Reuniones, incentivos, conferencias, exposiciones y ferias		1		
11 Turismo de cruceros	NO APLICA		28	Cruceros				
<b>TOTAL</b>		<b>6</b>			<b>Subtotal Variedades</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>6</b>
					<b>Porcentaje Variedades</b>	13%	47%	40%
					<b>Total Variedades</b>	15		

**Nota.** El ejemplo es desarrollado por el Equipo de Investigación a partir de la información del Ministerio de Turismo de Ecuador.

**Análisis e interpretación de la matriz.** Se ha determinado la potencialidad a partir del análisis e injerencia de la provincia de Los Ríos, en seis de las once líneas de productos turísticos y quince de las veintiocho variedades de líneas de productos turísticos del Ecuador valoradas con impacto notable en el 13%, con impacto medio el 47% y con impacto mínimo el 40%.

### **3.4 Elementos de planificación estratégica para el desarrollo de proyectos**

Los elementos de planificación estratégica incluyen el propósito, la misión la visión, los valores y lineamientos estratégicos como aspectos de gestión que permiten aportar en la toma de decisiones, alineados a la razón de ser y a la proyección que se debe tener a futuro para adecuarse a las eventualidades y cambios que puede presentar el entorno social, ambiental y turístico, propiciando con ellos eficiencia y eficacia en la consecución de los objetivos y componentes en el proyecto (ver Figura 15).

## Figura 15

*Elementos de planificación estratégica del proyecto.*

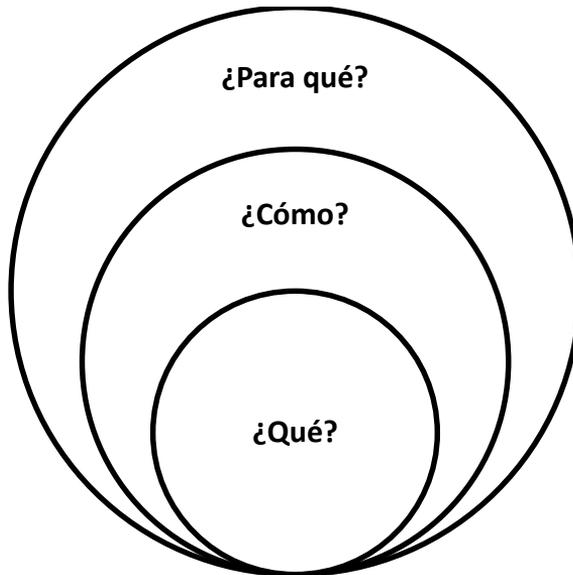


### 3.4.1 Propósito

El propósito es la esencia del negocio, es el principio sobre su capacidad de aportar al mundo un impacto positivo y es la manera como alineamos la cultura de los actores a través de un ideal más alto. Para definir el propósito es necesario pasar por el proceso de pensamiento (ver Figura 16).

## Figura 16

*Preguntas orientadoras para la determinación del propósito.*

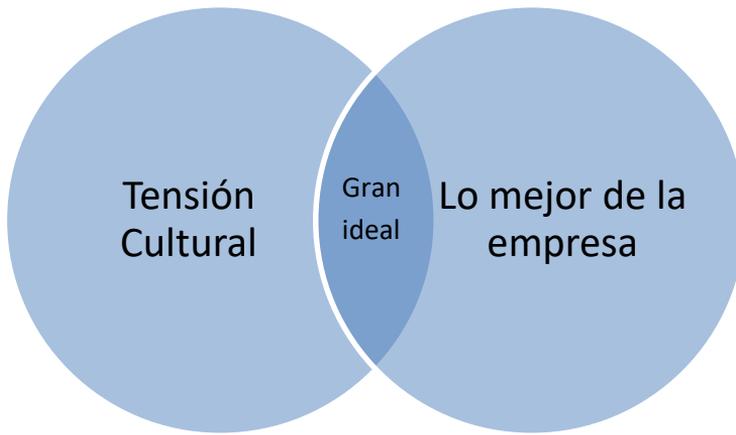


**Nota.** La información se obtuvo de Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action* [Empieza con el porqué: cómo los grandes líderes inspiran a todos a tomar acción]. Action Portfolio.

Los proyectos deben estar alineados a los propósitos para ser exitosos, la única manera de alinear a las personas a través de un proyecto es inspirándolas o motivándolas (Sinek, 2009). Otro método práctico para la definición del propósito de los negocios es el Big Ideal o gran ideal en español, desarrollado por Ogilvy and Matter en el año 2009. Su planteamiento más sencillo pero contundente lo basan en el análisis de posicionamientos de marca alrededor del mundo (ver Figura 17).

## Figura 17

*Elementos fundamentales de la estructura del gran ideal.*



**Nota.** Figura desarrollada a partir de la información de C.Mitchell, J. Shaw. 2010 What's The big ideaLTM?

Para realizar la definición del “Gran Ideal” Mitchell y Shaw plantean que se debe definir con base en la siguiente estructura semántica:  
*“Mi empresa cree que el mundo sería mejor si solución de la empresa a la tensión cultural”*

### 3.4.2 Misión

La misión es la razón de ser, la función que cumple el proyecto en el corto y mediano plazo para la ejecución de las actividades planteadas. Para la determinación de la misión se analizarán inicialmente cinco preguntas directrices para saber cuál es la razón de ser del proyecto:

- ¿Cuál es la naturaleza y razón de ser del proyecto?
- ¿Qué aspectos diferenciadores se aplicarán en el proyecto?

- ¿Por qué y para qué se hace el proyecto?
- ¿Cómo se va a hacer?
- ¿Qué aspectos éticos se aplicarán?

## Respuesta a las preguntas

Para el planteamiento de la misión se realizará el ejemplo 1:

Preguntas directrices	Respuesta a las preguntas
¿Cuál es la naturaleza y razón de ser del proyecto?	El proyecto para el mejoramiento de la conectividad turística es una herramienta estratégica de planificación.
¿Qué aspectos diferenciadores se aplicarán en el proyecto?	Que permitirá optimizar el acceso a las nuevas tecnologías de la comunicación e información.
¿Por qué y para qué se hace el proyecto?	Mejorar el desarrollo del sector.
¿Cómo se va a hacer?	A través de la aplicación de la metodología del marco lógico y sus principales indicadores.
¿Qué aspectos éticos se aplicarán?	Cumplimiento responsable de las actividades de una forma eficiente, de acuerdo al cronograma y presupuesto establecido.

## Redacción de la misión 1

El proyecto para el mejoramiento de la conectividad turística es una herramienta estratégica de planificación, que permitirá optimizar el acceso a las nuevas tecnologías de la comunicación e información para mejorar el desarrollo del sector, a través de la aplicación de la metodología del marco lógico y sus principales indicadores y cumplimiento responsable de las

actividades de una forma eficiente, de acuerdo al cronograma y presupuesto establecido.

**Empresa de alojamiento.** La Hostería “San Clemente” es una empresa turística que brinda servicios de alojamiento, a través de procesos productivos innovadores que garanticen la satisfacción de turistas que hagan uso de las instalaciones del establecimiento, promoviendo el cumplimiento de la normativa legal vigente con eficiencia y eficacia.

**Empresa de alimentos y bebidas.** El Restaurante “Sabor del Río” es un prestador de servicios de alimentos y bebidas a partir de procesos productivos con altos índices de calidad, eficiencia, eficacia y responsabilidad empresarial, presentando la gastronomía típica de la provincia Los Ríos, así como la nacional e internacional.

**Empresa de operación turística.** La Agencia de Viajes “Destinos del Sur” es una empresa turística que presta servicios de operación turística dirigida a turistas nacionales e internacionales, que presenta productos turísticos innovadores con calidez, eficiencia, eficacia, con altos estándares de calidad y canales de comercialización directos e indirectos, garantizando un mejor acceso a la información empresarial.

### 3.4.3 Visión

La visión es la percepción de una situación futura posible, suponiendo como se quieren ver los resultados de un proyecto en conjunto, establecimiento, emprendimiento, empresa turística luego de un periodo a largo plazo, después de implantados los elementos estratégicos, las actividades y los procesos establecidos en el inicio del proyecto. Para la determinación de la visión se analizarán inicialmente cinco preguntas directrices para saber hacia dónde se quiere llegar con la ejecución del proyecto:

- ¿Qué situación se quiere proyectar y plasmar dentro del largo plazo (x años) con el proyecto?
- ¿Para quién y dónde se quiere lograr ésta para transformar la situación a largo plazo?
- ¿Qué se quiere transformar?
- ¿Qué condiciones éticas se plasmarán para lograr el propósito?
- ¿En qué se quiere transformar una situación y cuál será la diferenciación que presenten los resultados del proyecto?

## Respuesta a las preguntas

Para el planteamiento de la visión se sugiere seguir en siguiente ejemplo:

---

¿Qué situación se quiere proyectar y plasmar dentro del largo plazo (x años) con el proyecto?	Para el año 2025.
¿Para quién y dónde se quiere lograr ésta para transformar la situación a largo plazo?	La provincia Los Ríos.
¿Qué se quiere transformar?	Destino de agroturismo.
¿Qué condiciones éticas se plasmarán para lograr el propósito?	Excelencia, innovación.
¿En qué se quiere transformar una situación y cuál será la diferenciación que presenten los resultados del proyecto?	Productos innovadores que generen experiencias diferentes.

---

**Redacción de la visión 1.** Para el año 2025, la provincia de Imbabura, es un destino de aventura de excelencia referente a nivel territorial, nacional y reconocido a nivel internacional con productos innovadores que generen experiencias diferentes.

Para el esbozo de la visión se sugiere seguir el ejemplo de uno de los pilares fundamentales para el planteamiento de los proyectos turísticos como es la conectividad turística:

---

¿Qué situación se quiere proyectar y plasmar dentro del largo plazo (x años) con el proyecto?	Al termino de cinco años del proyecto.
¿Para quién y dónde se quiere lograr ésta para transformar la situación a largo plazo?	Finca Ecoturística “Andes” de la Zona Sur.
¿Qué se quiere transformar?	Destino turístico innovador referente a nivel local, provincial y nacional.
¿Qué condiciones éticas se plasmarán para lograr el propósito?	Mejoramiento de la competitividad.
¿En qué se quiere transformar una situación y cuál será la diferenciación que presenten los resultados del proyecto?	Mejoramiento calidad y eficiencia de la conectividad turística.

---

**Redacción de la visión 2.** Al término de cinco años del proyecto la Finca Ecoturística “Andes” de la Zona Sur, será un destino turístico innovador referente a nivel local, provincial y nacional a partir del incremento de la competitividad con el mejoramiento de la calidad y la eficiencia de la conectividad turística.

#### **3.4.4 Valores lineamientos**

Los valores o lineamientos son aquellos enunciados que denotan cualidades positivas e ideologías que sean importante para lograr identidad

y la ejecución del proyecto, enfoques fundamentales y profundos que permitirán conseguir el fin, el propósito y los resultados del proyecto.

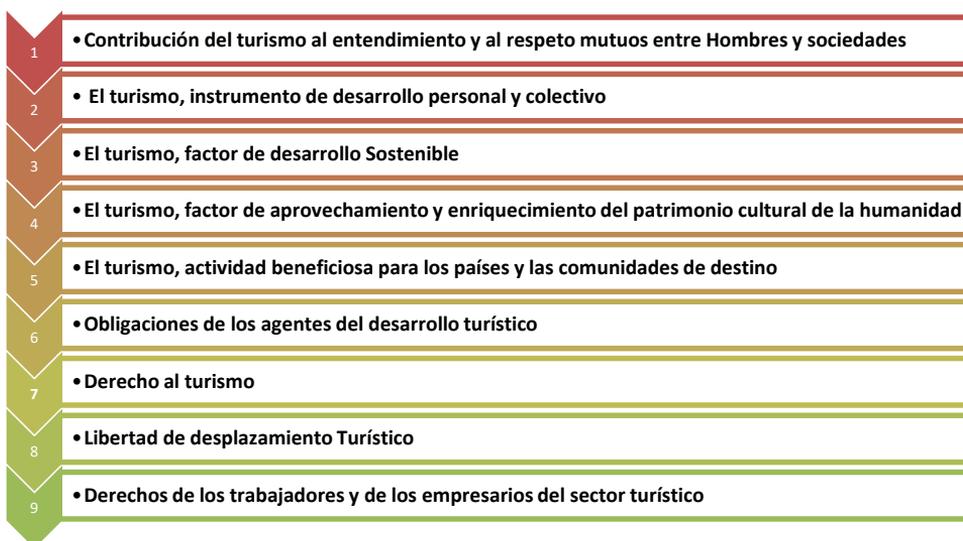
Para la formulación de los valores se deben tener en cuenta los siguientes enfoques que tengan que ver directamente con el proyecto:

1. Gestión de los procesos.
2. Inclusión y accesibilidad (turismo accesible, equidad de género, generacional).
3. Orientación hacia los resultados.
4. Desarrollo local.
5. Desarrollo integral.
6. Crecimiento económico.
7. Liderazgo.
8. Aseguramiento de la calidad y competitividad.
9. Compromiso y orientación del personal con los beneficiarios del proyecto (clientes).
10. Respeto y trabajo en equipo.
11. Conservación del patrimonio natural y cultural.
12. Sostenibilidad y sustentabilidad.
13. Responsabilidad social empresarial y ambiental.
14. Eficiencia y eficacia.
15. Creatividad, mejora continua e innovación.
16. Fortalecimiento de las alianzas estratégicas.

Una de las herramientas más importantes para sustentar los valores y lineamientos es el Código Ético Mundial para el Turismo, ya que es el instrumento fundamental donde se hace referencia a los principios del turismo sostenible y responsable (ver Figura 18).

## Figura 18

*Principios del Código Ético Mundial para el turismo.*



**Nota.** La figura desarrollada por el Equipo de Investigación en base de la información obtenida por la Organización Mundial de Turismo.

El Código Ético Mundial para el Turismo es una herramienta de cumplimiento de todos los países adheridos a la Naciones Unidas, las mismas que en la Resolución adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas 21 de diciembre de 2001 y los acuerdos sobre cooperación y relaciones entre las Naciones Unidas y la Organización Mundial del Turismo toman con interés el Código y donde se enuncian los principios que deben guiar el desarrollo del turismo y que servirá de marco

de referencia para los diferentes interesados en el sector del turismo, con el objetivo de reducir al mínimo los efectos negativos del turismo sobre el medio ambiente y el patrimonio cultural, al tiempo que se aprovechan al máximo los beneficios del turismo en la promoción del desarrollo sostenible y el alivio de la pobreza, así como el entendimiento entre las naciones (Organización Mundial del Turismo, 2001).

Para los proyectos existen aspectos constitutivos y metodológicos, que se deben considerar al momento de establecer los lineamientos, teniendo en cuenta estos aspectos se plantean los siguientes diez ejemplos que suelen ser los más comunes a la hora de elaborar los valores:

1. Mejorar el desarrollo local y regional a partir del cumplimiento del fin y propósito del proyecto.
2. Promover el trabajo en equipo a través de la ejecución del cronograma y los responsables establecidos en la planificación.
3. Diversificar la oferta turística local en torno al cumplimiento de los elementos estratégicos planteados.
4. Dar cumplimiento a los enfoques de género, generacional, turismo accesible, responsabilidad y sostenibilidad con la ejecución de las actividades del proyecto.
5. Impulsar los indicadores establecidos para fomentar la conservación del patrimonio natural y cultural.
6. Promover a partir de la ejecución del proyecto la calidad en los servicios turísticos.

7. Posicionar a partir del desarrollo del ciclo de vida del proyecto, a la finca experimental que represa un potencial turístico de la zona.
8. Fortalecer a partir del análisis de involucrados, las alianzas estratégicas con los sectores público, privado, comunitario y la academia.
9. Desarrollar las actividades orientando a una gestión por resultados (GPR).
10. Orientar con el cumplimiento de la matriz de marco lógico y sus componentes, hacia el desarrollo turístico de las comunidades a partir de la transformación de la matriz productiva.

Los proyectos turísticos de acuerdo a su magnitud, tamaño, enfoque también constituyen y/o fortalecen empresas, emprendimientos, MiPymes, en este sentido se plantean en los proyectos los elementos de planificación estratégica, alrededor de los diferentes tipos de servicios y empresas turísticas. En este sentido se plantean diez ejemplos en relación a los servicios y empresas turísticas:

1. Fomentar el cuidado del patrimonio cultural en relación con procesos y campañas de revitalización cultural.
2. Fomentar una cultura de planificación a partir del cumplimiento de los elementos estratégicos.
3. Fortalecer las alianzas estratégicas con los sectores público, privado, comunitario y la academia con finalidad fortalecer el servicio turístico e incluir el enfoque del servicio de calidad en la estrategia de rutas nacionales, territoriales, la formación en competencias laborales y el

mejoramiento de la cadena valor con un grupo de proveedores eficientes y con productos de calidad.

4. Dar cumplimiento a los enfoques de género, generacional, turismo accesible, responsabilidad y sostenibilidad tanto en la contratación de personal, como el diseño de la infraestructura turística.
5. Diversificar la oferta turística local con base en la inclusión de la promoción turística de los potenciales turísticos del sector, el cantón y la provincia.
6. Mejorar el desarrollo local y regional a partir de la inclusión de personal de la localidad en la prestación del servicio turístico.
7. Promover la calidad en los servicios, la ejecución de actividades de los procesos productivos a partir de la implementación del Sistema de Gestión por Resultados (GPR) y normas ISO referentes a la prestación de servicios turísticos.
8. Promover la conservación ambiental a partir de la implementación de las buenas prácticas del servicio turístico.
9. Promover el trabajo en equipo a través de la ejecución de la conformación de grupos de trabajo que funcionen periódicamente.
10. Orientar el servicio turístico hacia las tendencias y las preferencias actuales y futuras para cumplir con las expectativas del mercado turístico.

Los enfoques y las tendencias de turismo en el mundo están enmarcados en la sostenibilidad y, es así que cuando se habla de mediciones de actividades también se debe promover que los indicadores en la etapa de ejecución tengan claro sus conceptos incluyendo enfoques

de sostenibilidad, pues según la (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2005) se hace referencia a los indicadores del desarrollo sostenible del turismo como las medidas de la existencia de dificultades o de la gravedad de las ya conocidas, indicios de situaciones o problemas por venir, medidas del riesgo y de la necesidad potencial de acción, y medios para identificar y evaluar los resultados de nuestras acciones.

Para la elaboración de indicadores sobre la sostenibilidad es igualmente útil la información cuantitativa como la cualitativa. Normalmente, los indicadores se eligen entre una serie de conjuntos de datos o fuentes de información posibles por su importancia para los principales problemas a los que deben hacer frente los gestores turísticos. La utilización de esos indicadores puede culminar en la adopción de medidas que anticipen y prevengan situaciones indeseables (o no sostenibles) en los destinos.

### **3.4.5 Marco de planificación nacional, sectorial y territorial**

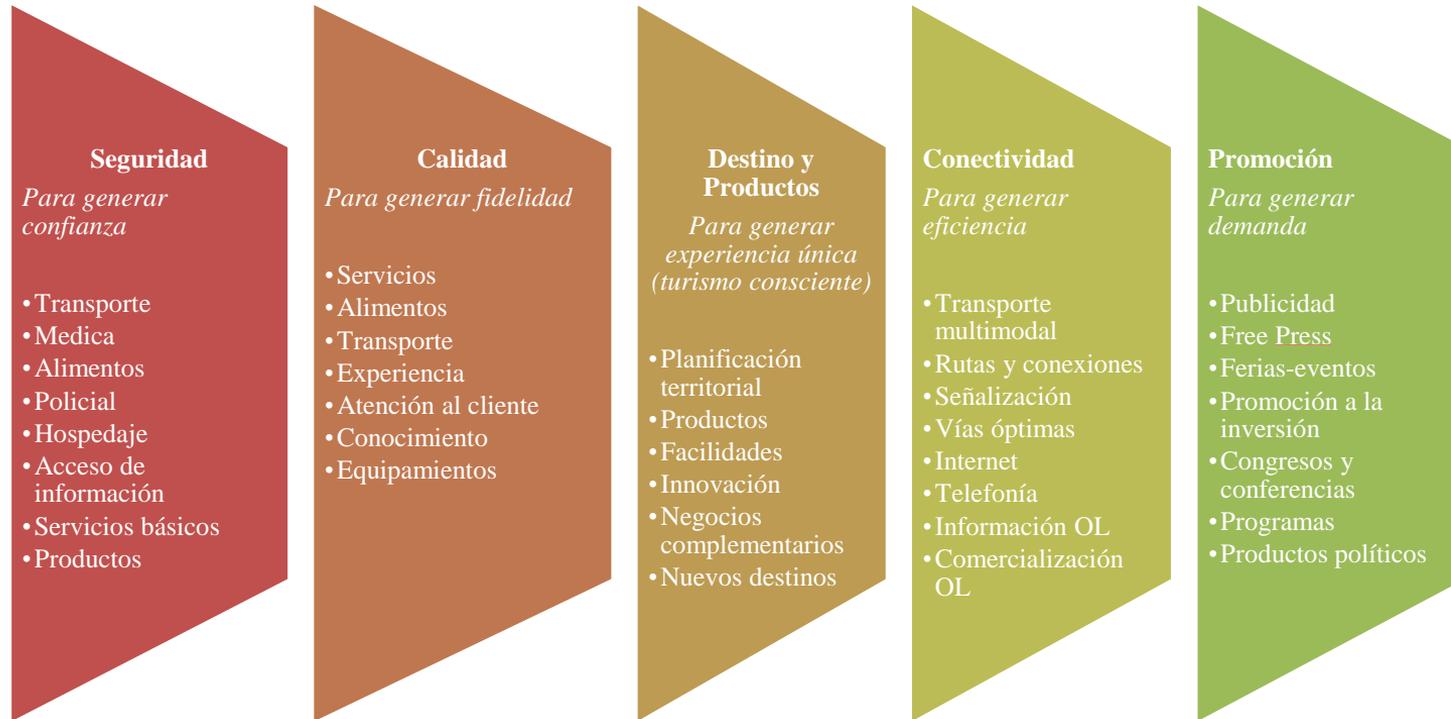
Para el desarrollo de los proyectos es importante realizar el análisis del proyecto y su relación con los objetivos y el Plan Nacional de desarrollo vigente, el cual se convierte en una propuesta general de la Estrategia Territorial Nacional, la cual “considera al territorio como una construcción social de carácter multidimensional, dinámico, permitiendo articular la política pública nacional con las condiciones, características propias del territorio, a partir de la identificación de las necesidades territoriales” (Secretaría de Planificación Territorial, 2013).

## **Los pilares fundamentales de gestión turística del Ecuador**

Dentro de la estrategia nacional del Ecuador existen pilares fundamentales de gestión y de enfoques para el desarrollo turístico, los mismos que responden a una planificación nacional y que se deben considerar a la hora de desarrollar una idea de proyecto (ver Figura 19).

**Figura 19**

*Pilares fundamentales de gestión turística en el Ecuador.*



**Nota.** Figura elaborada por el Equipo de Investigación en base de la información del Ministerio de Turismo de Ecuador.

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) plantea los sectores y subsectores para la intervención de proyectos con enfoque turístico productivo (ver Tabla 12).

**Tabla 12**

*Matriz sectorial aptada para el desarrollo turístico, agropecuario sostenible, investigativo, para el desarrollo de proyectos.*

N.	Sectores	Subsectores/ Tipos de Intervención	Principales Instituciones Responsables
5	Apoyo productivo	5.1 Crédito empresarial. 5.2 Crédito mediana empresa. 5.3 Microcrédito. 5.4 Fomento industrial y competitividad 5.5 Fomento al empleo. 5.6 Capacitación y formación profesional. 5.7 Otros	Ministerio de Industrias y Competitividad. Ministerio de Trabajo y Empleo. Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración. Ministerio de Inclusión Económica y Social. Consejo Nacional para la Reactivación de la Producción y Competitividad. Corporación Financiera Nacional. Secretaría Nacional Profesional de Ciencia y Tecnología. Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional. Instituto Ecuatoriano de Normalización. Instituto Nacional de Pesca. Escuela Tecnológica de Pesca del Ecuador. Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. Consejo Nacional de Zonas Francas.

N.	Sectores	Subsectores/ Tipos de Intervención	Principales Instituciones Responsables
6	Agropecuario	6.1 Desarrollo agropecuario o agroindustrial 6.2 Infraestructura agrícola, pecuaria y piscícola 6.3 Insumos Agrícolas 6.4 Recuperación de cultivos 6.5 Riego 6.6 Servicios (asistencia técnica) 6.7 Otros	Ministerio de Agricultura Ganadería Acuicultura y Pesca. Ministerio de Industrias y Competitividad. Servicios Ecuatorianos de Sanidad Agropecuaria (SESA). Misión FAO en el Ecuador. Instituto Nacional de Pesca. Instituto Nacional de Desarrollo Agrario. Comisión de Estudios para el Desarrollo de la Cuenca del Río Guayas. Secretaría General del Consejo Nacional de Recursos Hídricos. Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias. Corporación Reguladora del Manejo Hídrico de Manabí.
12	Turismo	12.1 Ecoturismo 12.2 Promoción turística 12.3 Infraestructura 12.5 Turismo Sustentable 12.5 Otros	Ministerio de Turismo del Ecuador. Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico Quito Turismo. Empresa Turística Mitad del Mundo. Empresa Municipal de Turismo de Portoviejo (CRUCITUR). Empresas públicas de turismo. GADs Provinciales, cantonales y parroquiales. Instituciones que tienen la competencia de fomento turístico. COLMITUR EP.
13	Cultura	13.1 Infraestructura 13.2 Servicios 13.3 Promoción y difusión cultural 13.4 Equipos e insumos 13.5 Otros	Ministerio de Cultura del Ecuador. Consejo Nacional de Cultura. Instituciones que tienen la competencia de fomento cultural.
14	Desarrollo científico	14.1. Infraestructura 14.1. Equipamiento 14.1. Investigación 14.1. Otros	Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias. Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología. Comisión Ecuatoriana de Energía Atómica.

**Nota.** La tabla fue elaborada por el Equipo de Investigación en base de la información del Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo de Ecuador.

### **3.5 Identificación de los grupos y/o actores involucrados**

Un grupo o actores involucrados es la parte implicada que está representada por cualquier individuo, grupo de personas, instituciones, empresas susceptibles de afectación positiva o negativa en el proyecto, su importancia radica en que este análisis permite hacer una evaluación de la problemática, las potencialidades, debilidades que cada actor presenta para abordarla.

La identificación de los involucrados nos permite tener en cuenta a todas aquellas personas, grupos de personas, población beneficiaria, sectores comunitarios actores gubernamentales, organizaciones sociales e instituciones representativas y con injerencia e interés directo e indirecto en el proyecto y contribuye la sistematización, análisis de la información que puede venir de talleres participativos, lo que permite sintetizar el interés de cada uno de los grupos, los problemas que puedan ser percibidos, la manera de cómo se aplique el tipo de conflicto que puede generar y entre otras medidas que puedan ayudar a desarrollar los proyectos, tomando en cuenta considerar el análisis los grupos/ actores/ involucrados, los intereses/ competencia, los recursos/ mandatos, los conflictos/ problemas, percibidos en relación a los sectores públicos, privados, comunitarios, la academia/ universidades/ instituciones educativas y Organizaciones No Gubernamentales (ver Tabla 13).

**Tabla 13**

*Matriz los grupos involucrados para el desarrollo de proyectos turísticos.*

	<b>Grupos/Actores Involucrados</b>	<b>Intereses Competencia</b>	<b>Recursos Mandatos</b>	<b>Conflictos Problemas Percibidos</b>
Sectores	Públicos Privados Comunitarios Academia Organizaciones No Gubernamentales			

**Nota.** Elaborado por el Equipo de Investigación de la obra.

**Recursos financieros.** Son todos aquellos aportes que pueden provenir de diferentes fuentes locales nacionales y de cooperación internacional, también pueden ser aportes privados y de la gestión de programas de crédito en instituciones financieras del país (BANECUADOR, CFN). Como parte del financiamiento a nivel del país, en lo referente al sector del turismo y todos los subsectores se puede afirmar que es el Ministerio de Turismo del Ecuador, la institución que, a partir de sus competencias, es la encargada de financiar los programas y proyectos establecidos para el fortalecimiento de los pilares fundamentales, las líneas y variedades de productos turísticos, con el objetivo principal de lograr la sostenibilidad económica del proyecto.

**Recursos y mandatos.** Son todas aquellas herramientas normativas legales (leyes reglamentos, decretos ejecutivos, planes de desarrollo,) generadas en derecho y que se refieren a la institución formal de regulación y control que el sector turístico requiere y posee para mejorar los servicios turísticos en cuanto a la accesibilidad, seguridad y calidad. En los últimos

años se han generado algunas herramientas que contienen aspectos que fomentan de sostenibilidad, la calidad entre algunos factores fundamentales para mejorar la competitividad turística y global, entre los más importantes se hacen referencia los siguientes instrumentos a nivel nacional e internacional:

1. Agenda para el Desarrollo Sostenible 2030.
2. Código Ético Mundial del Turismo.
3. Constitución Política de la República.
4. Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.
5. Ley Orgánica para el Fortalecimiento de las Actividades Turísticas y Fomento del Empleo.
6. Directrices para Cursos de Actualización – Guías de Turismo.
7. Directrices Instructivo para Avaes Técnicos de Capacitación.
8. Declaración de Quebec sobre el Ecoturismo.
9. Declaratoria de San Marino sobre el Turismo Accesible de la OMT.
10. Declaratoria del Año Internacional del Turismo sostenible de la OMT.
11. Declaratoria del Turismo Responsable de la Organización de Estados Americanos.
12. Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Turismo de Ecuador.
13. Estrategia Nacional de Ecoturismo de Ecuador.
14. Reglamento General de Actividades Turísticas (Decreto 3400).
15. Reglamento de Guías Naturalistas de Áreas Protegidas (Decreto ejecutivo 1513, registro oficial 304 de 31 de marzo del 2004).

16. Reglamento Especial de Turismo en Áreas Naturales Protegidas (Decreto ejecutivo 3045. ro/ 656 de 5 de septiembre del 2002).
17. Reglamento para el Registro de Centros Turísticos Comunitarios.
18. Reglamento de Transporte Terrestre Turístico.
19. Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 233 Señalización Turística.
20. Reglamento especial de Turismo en Áreas Naturales Protegidas.
21. Reglamento de Guianza Turística.
22. Reglamento de Operación Turística de Aventura.
23. Reglamento Alojamiento Turístico.
24. Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica del Servicio Público y al Código del Trabajo (Feriados).
25. Acuerdo Ministerial 20130002 de la Licencia Anual de Funcionamiento y la Tabla de Cobros.
26. Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.
27. Plan Nacional de Desarrollo.

**Conflictos Problemas Percibidos.** Los problemas son enunciados en un estado negativo de los actores o grupos involucrados redactados de una forma específica o individual en relación al problema o planteamiento central del proyecto, lo que permite considerar algunas limitantes o dificultades que se pueden presentar para poder ser tomadas en cuenta a los fines de no afectar de forma negativa al proyecto. En el planteamiento de la matriz de involucrados se deben tener las mismas consideraciones para la redacción de los problemas.

**Grupos/Actores/Involucrados.** Están representados por segmentos de la población (niños, hombres, mujeres, habitantes de zona urbana y rural), también pueden considerarse instituciones, organizaciones (entidades públicas, sindicatos, cooperativas, entidades privadas, instituciones de educación superior, universidades, escuelas superiores politécnicas, institutos superiores, Ministerio de Coordinación de Patrimonio, Ministerio de Turismo, Ministerio de Ambiente, GADs Provinciales, Cantones, Parroquiales, Empresas públicas de Turismo) o también comunitarios que pueden ser grupos sociales (indígenas, afrodescendientes, población con capacidades diferentes, asociaciones turísticas y guías comunitarios, centros de turismo comunitario), sector privado, prestadores de servicios turísticos (cámaras de turismo provinciales, operación turística, agencias y operadora de viajes, hospedaje, alimentos & bebidas, recreación), comunitario en relación a todos los segmentados de acuerdo a los sectores identificados público, privado, comunitario y academia, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que puedan intervenir en el territorio de influencia del proyecto, y de acuerdo al enfoque, proyección y tamaño del proyecto.

Los intereses y las competencias se refieren a las disposiciones de cada uno de los grupos de actores e involucrados en relación con los problemas planteados para el proyecto, no se hace referencia a todos los intereses que un determinado grupo tiene, sino que solamente se detalla los inherentes a los que tienen relación directa con la problemática de desarrollo seleccionada. En el sector público el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) es

una herramienta que nos permitirá aclarar las competencias en especial del Ministerio de Turismo y Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica del Ecuador y de los diferentes Gobiernos Autónomos Descentralizados GADs en los diferentes niveles de gobiernos en relación a todos los pilares fundamentales de la gestión turística del Ecuador, la gestión turística, ambiental y patrimonial.

Los recursos hacen énfasis en los que un determinado grupo puede tener a disposición para contribuir a solucionar el problema planteado o para bloquear una solución propuesta. Para realizar el análisis se debe diferenciar tres aspectos: el financiero, los no financieros, tales como opinión pública, influencia, presión política y los recursos técnicos, humanos e intelectuales que crean la capacidad técnica, intelectual, operativa facilitando y aportando significativamente en los proyectos turísticos planteados.

Estos recursos humanos se les puede considerar luego de la revisión de personas que forma parte de los diferentes grupos de interés y pueden ser de las propias instituciones relacionadas al ámbito turístico que están representados por profesionales, técnicos especialistas en turismo, directores de turismo, promotores de turismo, grupos de voluntarios; también se debe considerar las formas de aprendizaje centradas en las personas, el conocimiento que hace que este sea importante para el proyecto, lo que hace ver tres elementos o áreas del conocimiento que pueden aportar integralmente al proyecto: el conocimiento en el área turística y afines, la comprensión del marco asesor legal institucionales, el

saber en TICs y tecnología que pueda aportar notablemente al fortalecimiento de las capacidades turísticas para el desarrollo del proyecto.

La participación de los diferentes actores que pueden intervenir en el proyecto y en especial el involucramiento de la comunidad es muy importante y se debe definir qué tipo de participación en torno a esto se determinan como afectados o como beneficiarios de alguna iniciativa o emprendimiento, en el primer caso la participación de los grupos afectados para considerar posibles soluciones para que no infieran negativamente en el proceso y el proyecto se pueda ejecutar sin problemas, por otra parte es necesario considerar el análisis de los beneficiarios para garantizar la participación por un lado y por otro el que se considere realmente los beneficiarios directos y no perder el sentido de este aspecto, beneficiando a otros grupos no analizados por conveniencia o por otros intereses (ver Figura 20).

## Figura 20

*Clasificación de los sectores para el análisis de los involucrados.*



**Públicos:** son todas aquellas instituciones que forman parte del Estado, que hacen cumplir lo referido en la constitución política del país, objetivos del Plan Nacional del Desarrollo y las leyes del país en referencia con el sector turístico, ambiental y patrimonial.

**Privados:** desde el punto de vista económico son todas aquellas iniciativas, negocios, empresas, asociaciones del sector de la prestación de servicios turísticos con fondos privados, que se caracterizan por alcanzar

ganancias por su inversión, que su administración es independiente del inversionista y que no están administradas por el Estado.

**Comunitarios:** son todas aquellas asociaciones o grupo de personas que tienen la característica de agruparse en los sectores rurales como comunas, recintos, comunidades, pueblos y nacionalidades, quienes mediante el esfuerzo de sus integrantes han formado agrupaciones organizadas con un objetivo común que es el fortalecimiento del sector turístico productivo.

**Academia:** son aquellas instituciones como universidades, escuelas politécnicas, institutos de educación superior que tienen como competencia el desarrollar programas de formación, investigación, vinculación con la sociedad, realización de prácticas pre profesionales en la educación y la formación profesional en el sector turístico.

**Organizaciones No Gubernamentales:** son todas aquellas instituciones de cooperación internacional cuyo propósito es el apoyo voluntario proveniente de agencias de cooperación al desarrollo, países aliados, fundaciones internacionales y otras Organizaciones no Gubernamentales en planes, programas, proyectos dirigidos a mejorar el sector turístico productivo con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de las poblaciones locales con índices con bajo nivel de desarrollo, estas organizaciones deben tener injerencia directa con respecto al territorio y los sectores de inversión que deben ser enfocados al fomento de iniciativas turísticas.

### 3.6 Análisis de problemas

**Problema turístico:** son situaciones que ocurren en el sector turístico, que a partir de aspectos dados afectan el desenvolvimiento de la actividad en torno a las modalidades, servicios que desempeñen y que deben ser resueltos a partir de la aplicación de estrategias, metodologías, para generar condiciones e ideales para su desempeño, estos son enunciados en un estado negativo.

Los problemas han sido analizados históricamente a partir de diferentes metodologías que han permitido tener un planteamiento claro a partir de situaciones negativas que han ocurrido, dos de estas herramientas son el Diagrama de Espina de Pescado o Diagrama de Ishikawa y el Árbol de Problemas.

#### 3.6.1 Diagrama de espina de pescado o diagrama e Ishikawa

Esta herramienta de análisis de la problemática, se estructura a partir de la observación de las causas y fue desarrollado por el japonés Kaoru Ishikawa en el año de 1943 y se construye a manera o forma de la estructura gráfica ósea del pescado. El análisis se basa en causas mayores que se van ubicando en los sectores más alejados de la espina central o base, también se analizan causas menores que van en el nivel intermedio, acercándose más a la espina central o base (ver Figura 21).

**Figura 21**

*Diagrama de Espina de Pescado o Diagrama de Ishikawa.*



### 3.6.2 Árbol de problemas

Es una herramienta que permite analizar las condiciones negativas, debilidades de una situación determinada y limitante para el desarrollo del sector turístico, permitiendo claramente tener una visión clara del problema central, de las causas que lo generaron y los efectos que se dan resultado de la injerencia de este problema. Para el planteamiento de problemas se debe tener las siguientes consideraciones:

- Los problemas deben ser levantados a partir de herramientas como los talleres participativos planificados, lluvias de ideas con los actores y sectores directos de alguna situación planteada (convocatorias, debate, discusión).

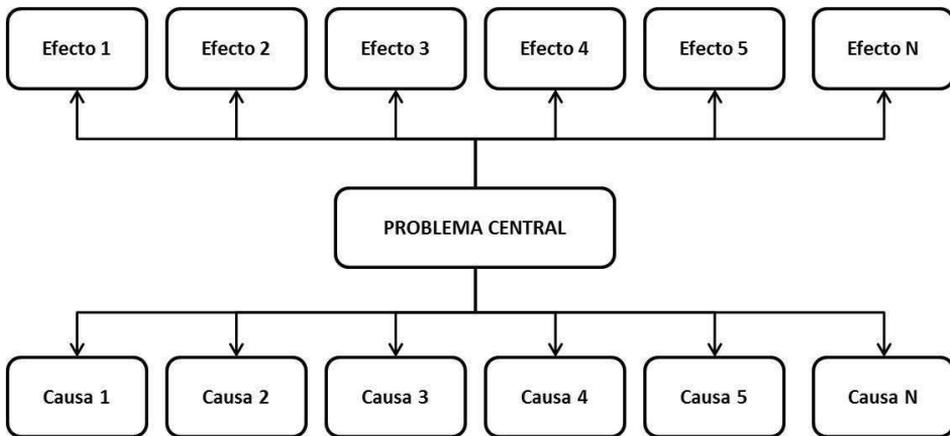
- Evitar la formulación de problemas con aglutinamiento de varios problemas en uno solo, que resulten situaciones confusas en un mismo enunciado.
- La redacción debe ser lo suficientemente específico y concreto (claro y preciso) para facilitar la búsqueda de soluciones.
- Evitar la repetición de palabras, verbos y adjetivos en el transcurso del proceso de identificación de la problemática.
- Evitar la utilización de un lenguaje demasiado técnico o complicado para su entendimiento (utilizar un lenguaje sencillo).
- Un problema no debe ser expresado como la ausencia de una solución sino un estado negativo existente (términos y enunciados: como ausencia, falta).
- Evitar planteamiento de situaciones extremadamente negativas que generen malestar que afecte a un sector de la población del área de intervención.
- Evitar el planteamiento de situaciones políticas, personales y religiosas que puedan afectar el planteamiento de la problemática.
- Evitar planteamientos o situaciones generales (la pobreza, la política, el clima).
- Se debe identificar los problemas existentes y no posibles situaciones futuras, supuestas e imaginadas.
- Los problemas no deben ser redactados desde el punto de vista solamente del equipo técnico, proyectistas que formula la problemática (desde el escritorio), los técnicos solo deben cumplir el rol de facilitadores del proceso.

- No plantear soluciones de los problemas (términos y enunciados como: capacitación, señalización, promoción, publicidad, estrategia, programa, proyecto).

A partir del *Árbol de Problemas* con las causas, efectos bien definidos se plantean situaciones positivas, producto de lo cual se definen posteriormente el planteamiento del *árbol de objetivos* con los medios, fines y finalmente antes de proceder al planteamiento de la matriz de marco lógico el *árbol de estrategias* o alternativas como un paso previo para llenar la matriz de cuatro filas y cuatro columnas. Los problemas establecidos con las recomendaciones se plantean a manera de un árbol, es decir las raíces, tronco y ramaje, pero para el planteamiento, se esbozan causas, problema central y efectos respectivamente (ver Figura 22).

**Figura 22**

*Esquema del Árbol de Problemas del proyecto.*



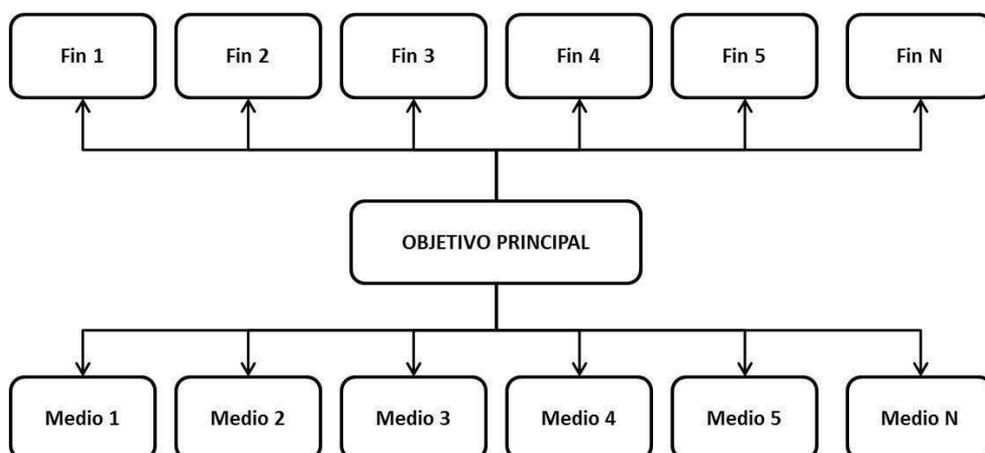
**Nota.** Elaborado por el equipo de investigación de la Fuente ZOPP.

### 3.6.3 Árbol de objetivos

Cuando se tiene establecido el Árbol de Problemas, técnicamente se positivizan las causas, problema central y efectos, pasando a la denominación de medios, objetivo principal y fines (ver Figura 23).

**Figura 23**

*Esquema del Árbol de Objetivos del proyecto.*

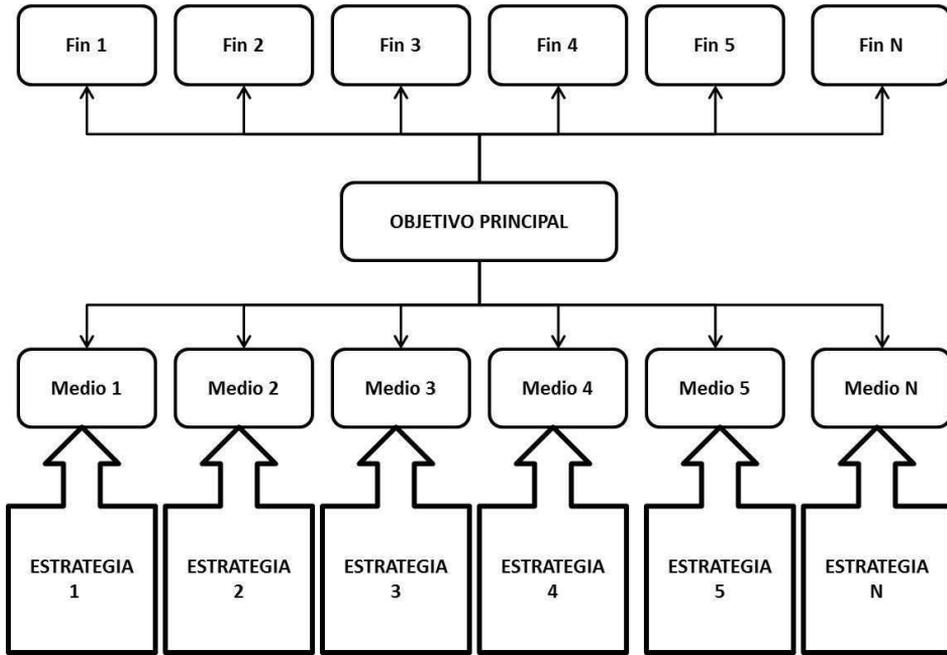


### 3.6.4 Árbol de alternativas

Finalmente, una vez establecidos los medios, el objetivo principal y los fines se realiza un análisis estratégico de estos componentes para establecer las alternativas, tratando de buscar las mejores soluciones que puedan establecer un escenario favorable para la solución a la problemática planteada (ver Figura 24).

**Figura 24**

*Esquema del Árbol de Alternativas del proyecto.*

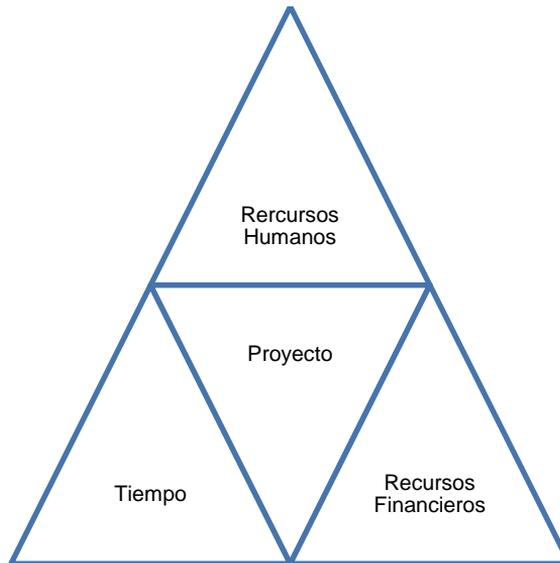


### 3.7 Recursos

Para definir los recursos, usaremos el planteamiento del Instituto Mundial de Proyectos (PMI), a través del Libro de proyectos edición 7 que plantean la triple triada (ver Figura 25).

## Figura 25

### *La triple triada*



**Recursos humanos.** Se define como el conjunto de personas que realizarán las actividades para lograr la ejecución del proyecto en tiempo y forma.

**Recursos financieros.** Se define como el capital monetario y transaccional para lograr la ejecución del proyecto. Son los que permiten cubrir el costo del proyecto y generar ingresos al proyecto.

**Tiempo.** Se define como el periodo que tomará la ejecución del proyecto. Este afectará la posibilidad de insertar a nivel productivo el proyecto ejecutado. Para que un proyecto sea ejecutado se debe considerar que ninguno de estos recursos es infinito. Si un recurso incrementa los otros disminuyen, por ejemplo: Pensemos que el proyecto estaba estimado para

un año de ejecución, pero a través de recursos financieros se logró incrementar la cantidad de personal al doble según lo planeado. La relación espera que el tiempo de ejecución sea la mitad, sin embargo, la correcta administración del proyecto debe lograr la generación de resultados. No siempre por tener más recursos financieros o humanos se logrará acortar la relación. Esto depende en gran medida de la administración correcta de los recursos.

### **3.8 Diseño y formulación**

#### **3.8.1 El enfoque de marco lógico**

El marco lógico es una de las herramientas más efectivas y utilizadas hoy por las agencias de desarrollo para el diseño y planificación de proyectos. Concebido por agencias de cooperación para el desarrollo de muchos de los países a nivel mundial, aparece en la planificación en la segunda mitad de los años 70 y donde el proyecto se convierte en la unidad básica de intervención en las iniciativas, programas de fomento al desarrollo económico, productivo y social de gobiernos nacionales, subnacionales, la cooperación internacional, partiendo de la necesidad de utilizar una metodología práctica, operativa que dé respuestas a una serie de proyectos; es así que a fines de los setenta, esta herramienta empieza a proporcionar condiciones de marco de planificación dentro de las cuales un proyectista puede examinar estratégicamente y con fiabilidad, el desempeño de todas las fases de la elaboración de proyectos.

Con la aplicación de esta herramienta se pueden tener dos ventajas importantes como son la objetividad en el planteamiento del/los objetivo/s de desarrollo y la claridad del resumen narrativo del marco lógico y objetividad para la determinación del presupuesto del proyecto. Los aspectos a considerarse en la matriz de marco lógico son los siguientes:

- Fin u objetivo de desarrollo (lógica horizontal).
- Propósito y objetivo general (Lógica horizontal).
- Resultados, productos o componentes (Lógica horizontal).
- Estrategias, actividades o tareas (Lógica horizontal).
- Indicadores objetivamente verificables (Lógica vertical).
- Medios de verificación (Lógica vertical).
- Supuestos o factores externos (Lógica vertical) (ver Tabla 14).

#### **Tabla 14**

*Esquema de la matriz del marco lógico.*

<b>Resumen narrativo de los objetivos</b>	<b>Indicadores objetivamente verificables</b>	<b>Medios o fuentes de verificación</b>	<b>Supuestos o factores externos</b>
Fin u objetivo de desarrollo			
Propósito u Objetivo general			
Estrategias, Resultados, productos o componentes			
Actividades o tareas			

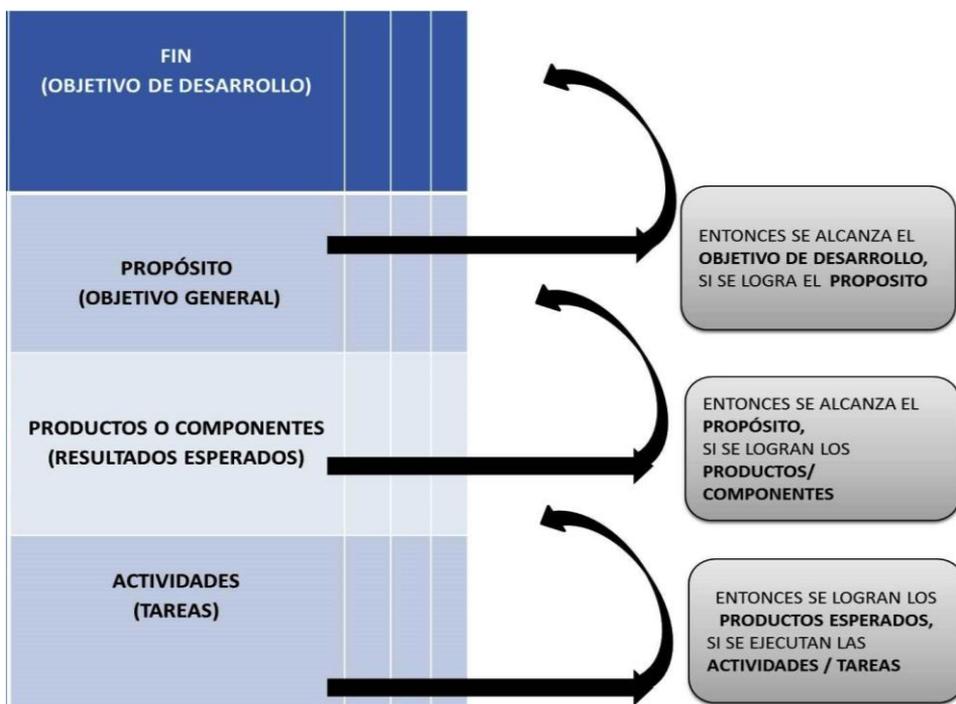
### **3.8.1.1 Esquema de intervención vertical del marco lógico**

El marco lógico es una herramienta de planificación de proyectos. En las figuras desarrolladas se puede apreciar el esquema de intervención vertical del marco lógico, donde se ve que la lógica vertical aporta, si se logra hacer algunas de las actividades y/o tareas, para alcanzar los resultados esperados (productos), por tal razón existe una relación directa y necesaria entre las actividades y los componentes determinados.

En el nivel siguiente de la lógica de intervención existe la relación causal, ya que, si el proyecto se logra, todos los resultados esperados o productos se conseguirán, el propósito u objetivo general de éxito para los grupos beneficiarios del proyecto y al final de la lógica de intervención, si se consigue el propósito entonces se aportará a alcanzar el objetivo de desarrollo que responde a una planificación nacional y a los objetivos de desarrollo (fin) (ver Figura 26).

**Figura 26**

*Esquema de intervención vertical del marco lógico.*



### 3.8.1.2 Esquema de intervención horizontal

Dentro del resumen narrativo del marco lógico se presenta el siguiente esquema de intervención horizontal (ver Tabla 15).

**Tabla 15**

*Matriz esquema de intervención horizontal de la matriz de marco lógico.*

<b>Resumen narrativo de los objetivos</b>	Indicadores de desempeño (verificables objetivamente)	Fuentes o medios de verificación de los indicadores de desempeño	Supuestos
---	---	--	-----------

El esquema de intervención horizontal de una forma práctica es una descripción de cómo los técnicos en proyectos, los proyectistas, los especialistas de planificación, en monitoreo y evaluación miden la coherencia, efectividad y formas adecuadas de cómo fue elaborado el proyecto, el mismo que pueden medir el alcance de logro de los componentes esperados a cada nivel de objetivos.

La lógica de intervención de la fila del propósito u objetivo general, se plantea para ser cumplido a partir de los indicadores de desempeño objetivamente verificables, cuantitativamente desarrollados en la atapa de diseño del proyecto, estos a su vez deben ser demostrados a partir de documentación que los respalde en su cumplimiento con las fuentes de los medios de verificación y considerando situaciones externas como son los supuestos que garantizan el cumplimiento de lo establecido en la matriz.

En la tercera fila de la matriz de marco lógico de los resultados esperados o componentes, se plantean las estrategias a ser desarrolladas, estas a su vez también plantean en la etapa de diseño del proyecto una medida cuantitativa a partir del cumplimiento parcial de cada uno de los componentes, es decir, que se detalla particularmente cada una de las alternativas, métodos estos a su vez con indicadores en un nivel intermedio o periódico plantean su cumplimiento a partir de los medios de verificación más específicos, de acuerdo a lo planteado inicialmente en el proyecto.

En la fila de las actividades se detallan las acciones específicas para el cumplimiento de los resultados, también se determinan indicadores en un nivel de visualización de las actividades, y estas a partir de su cumplimiento generan medios de verificación en relación a un detalle mínimo de la matriz (ver Figura 27).

**Figura 27**

*Esquema de intervención horizontal de la matriz de marco lógico.*

CAUSAS Y EFECTOS	FIN (OBJETIVO DE DESARROLLO)	INDICADORES DE DESEMPEÑO (VERIFICABLES OBJETIVAMENTE)	FUENTES O MEDIOS DE VERIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO	SUPUESTOS
	PROPÓSITO (OBJETIVO GENERAL)	→		
	PRODUCTOS O COMPONENTE S (RESULTADOS ESPERADOS)	→		
	ACTIVIDADES (TAREAS)	→		

Uno de los aspectos más importantes del marco lógico es que se trata de una herramienta que se puede utilizar para todas las etapas del proyecto, ejecución y seguimiento y la evaluación, por lo tanto, se puede decir que es un instrumento muy práctico e integral.

**Fin.** Es el enunciado en infinitivo, que representa el cómo el plan, programa o proyecto turístico contribuirá a la solución de la problemática nacional, en el caso de Ecuador existen herramientas de planificación desarrolladas y planes de gobierno donde se detallan claramente las líneas y acciones de intervención de un país.

El Plan Nacional de Desarrollo es una es una herramienta de planificación nacional, ayuda a tener más claro la conceptualización del fin como un objetivo de desarrollo, ya que se articula directamente con el diagnóstico, políticas, lineamientos estratégicos de los objetivos nacionales para direccionar los proyectos a la solución de problemas y situaciones ya especificadas en el Plan.

Para el planteamiento de la matriz de marco lógico, en referencia al fin, a nivel organizaciones no gubernamentales, también se puede establecer la relación con la “Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODSs) una oportunidad para América Latina y el Caribe”.

A partir de los (ODSs) para el año 2017 a través de las Naciones Unidas declaró el 2017 como Año Internacional del Turismo Sostenible, en la Asamblea General de las Naciones Unidas, Organización Mundial del Turismo (OMT), en colaboración con los gobiernos, las organizaciones competentes del sistema de las Naciones Unidas, las organizaciones internacionales y regionales, el propósito es poner de relieve el potencial del turismo para ayudar a convertir nuestro mundo en un lugar de prosperidad y bienestar para todos, por ser uno de los sectores socioeconómicos de mayor envergadura y crecimiento de nuestra época, el turismo puede estimular el crecimiento económico, crear empleo decente y oportunidades empresariales, así como ayudar a millones de personas a salir de la pobreza y mejorar sus medios de vida. También se puede contribuir a la igualdad de género, la conservación de los ecosistemas y de la biodiversidad y la protección del patrimonio natural y cultural, además

de ofrecer soluciones a muchos otros retos apremiantes a los que se enfrenta hoy nuestro mundo, asimismo, un turismo inclusivo y participativo puede estimular el diálogo, fomentar el entendimiento mutuo y apoyar los esfuerzos destinados a construir una cultura de paz (Organización Mundial del Turismo, 2016a).

Para la aplicación en la elaboración de proyectos se plantean los objetivos de desarrollo sostenible y el efecto que pueden tener en las diferentes intervenciones que se puedan dar en el sector turístico, en tal sentido se ha desarrollado la matriz de análisis donde se pondrán cualitativamente los ODSs en cuanto al efecto del proyecto pueda producir para el mejoramiento de los mismos (ver Tabla 16).

### **Tabla 16**

*Matriz de análisis de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.*

<b>Objetivos de Desarrollo Sostenible</b>	<b>Efecto del Proyecto / Fomento Turístico en los ODS / en el Área de Influencia</b>		
	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
1.Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.			
2.Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.			
3.Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.			
4.Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.			
5.Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.			

Objetivos de Desarrollo Sostenible	Efecto del Proyecto / Fomento Turístico en los ODS / en el Área de Influencia		
	Alto	Medio	Bajo
6. Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.			
7. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.			
8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.			
9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.			
10. Reducir la desigualdad en y entre los países.			
11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.			
12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.			
13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.			
14. Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.			
15. Promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y frenar la pérdida de la diversidad biológica.			
16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.			

Objetivos de Desarrollo Sostenible	Efecto del Proyecto / Fomento Turístico en los ODS / en el Área de Influencia		
	Alto	Medio	Bajo
17.Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.			
<b>Total</b>			

**Nota.** Elaborado por el equipo de investigadores/as con la información adaptada de los Agenda para el Desarrollo Sostenible 2030 (Organización de Naciones Unidas, 2016).

**Indicadores.** representan los medidores que permiten determinar hasta qué nivel el proyecto ha cumplido las actividades planteadas dentro de la matriz de marco lógico. Miden el nivel de desarrollo y permiten, durante la ejecución y el seguimiento, determinar si el proyecto y sus actividades deben ingresar en un plan de reestructuración o actualización del proyecto, para replantear las actividades y así avanzar en los logros previstos. Los indicadores son herramientas fundamentales a la hora de realizar la evaluación periódica y final, para el establecimiento del aporte de la iniciativa a los objetivos detallados en la herramienta de planificación nacional y así mejorar los propósitos hacia el cambio de la matriz productiva.

### Clasificación de los indicadores

**Indicadores de fin u objetivo de desarrollo (lógica horizontal).** Son enunciados que se plantean para medir el impacto del proyecto luego de haberse realizado las actividades en relación a los objetivos de desarrollo del Plan Nacional de Desarrollo a mediano y largo plazo, estos en el

transcurso de ejecución son medidores de avance del mismo y al finalizar el proyecto se convierten en una herramienta de evaluación.

**Indicadores de propósito y objetivo general (lógica horizontal).**

Son enunciados que se plantean para medir el impacto del proyecto luego de haberse finalizado la ejecución de todos los componentes o resultados del proyecto, son medidores de avance de todos los componentes o resultados y al finalizar el proyecto se convierten en una herramienta de evaluación, se consideran también metas que se plantean para medir el efecto esperado de las diferentes etapas del proyecto.

**Indicadores de componentes, resultados y productos (lógica horizontal).**

Son enunciados que se plantean para medir el avance específico de cada uno de los componentes, resultados y productos, son medidores de avances de las intervenciones, ejecuciones, al ir cumpliendo las actividades de los componentes o resultados de una forma integral se convierten en una herramienta de seguimiento, monitoreo y evaluación. Cabe destacar que para el planteamiento de los indicadores se debe considerar tiempo, cantidad y calidad.

**Medios de verificación.** Son los datos, sitios o espacios donde se puede obtener información de primera mano sobre el proceso de ejecución y desarrollo de los diferentes componentes y actividades de la matriz de marco lógico, es decir a partir de estos se puede observar el nivel de cumplimiento de las actividades. En relación a proyectos que se desarrollan en el marco de los pilares fundamentales de planificación turística del país,

tomando en consideración el tamaño del proyecto, los diferentes tipos de proyectos turísticos, los niveles de la matriz de marco lógico como el fin, el propósito, los componentes y las actividades, se detallan los medios de verificación más comunes que pueden implementar para el desarrollo de la matriz del marco lógico:

- 
- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Actas de entrega recepción de consultorías.</li><li>- Actas de entrega recepción de obras.</li><li>- Actas de entrega recepción de equipamiento.</li><li>- Actas de entrega recepción de contratos.</li><li>- Actas de conformación de comités, asociaciones comunitarias, grupos.</li><li>- Actas de liquidación y finiquito.</li><li>- Actas de socialización.</li><li>- Actas de reuniones.</li><li>- Balanza de pagos.</li><li>- Boletines de investigación de mercados.</li><li>- Boletines de estadísticas turísticas.</li><li>- Boletines estadísticos del Banco Central del Ecuador.</li><li>- Boletines instituto nacional de estadísticas y censos.</li><li>- Catastro de establecimientos turísticos.</li><li>- Convenios específicos de cooperación para el fortalecimiento de la actividad turística.</li><li>- Censo de actividades económicas.</li><li>- Recursos multimedia de cursos virtuales de formación, capacitación y profesionalización.</li><li>- Certificaciones de fondos.</li><li>- Certificación de participación en capacitación.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Inspecciones de campo.</li><li>- Informes técnicos de implementación de señalización turística.</li><li>- Informes de seguimiento.</li><li>- Informes de avance.</li><li>- Informes de supervisión.</li><li>- Informes de competitividad turística.</li><li>- Informes finales de planes de negocios.</li><li>- Informes de fiscalización.</li><li>- Informes de seguimiento.</li><li>- Informes técnicos de capacitación y certificación turística.</li><li>- Informes de modelos de gestión.</li><li>- Informe de Inventarios de atractivos turísticos.</li><li>- Informes de gestión finales.</li><li>- Informes técnicos de productos turísticos innovadores.</li><li>- Informes de rendición de cuentas.</li><li>- Informes de resultados del proyecto.</li><li>- Informes de resultados de estudios.</li><li>- Informes de certificación en competencias laborales y capacitación profesional.</li><li>- Informes estadísticos.</li><li>- Invitaciones realizadas recibidas.</li><li>- Manuales y tutoriales realizados.</li><li>- Matrices de información georreferenciada levantada.</li></ul> |
|---|--|
-

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratos de obras civiles.</li> <li>- Contratos firmados.</li> <li>- Cuenta satélite de turismo.</li> <li>- Evaluación final del proyecto.</li> <li>- Encuestas de excelencia turística aplicadas a la población.</li> <li>- Encuestas de satisfacción turística.</li> <li>- Encuestas de percepción de la calidad turística.</li> <li>- Estadísticas de gasto promedio de turistas y visitantes.</li> <li>- Estadísticas de ingresos de turistas oficiales.</li> <li>- Estudios de capacidad de carga.</li> <li>- Estudios de mercado.</li> <li>- Estudios de identificación de zonas con potencial turísticos.</li> <li>- Facturas, recibos.</li> <li>- Fichas de verificación de operaciones.</li> <li>- Guías turísticas digitales.</li> <li>- Herramientas de gestión de la certificación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memorias de eventos locales, comunitarios, parroquiales, cantonales, provinciales, regionales, zonales, nacionales e internacionales realizados.</li> <li>- Permisos de uso de suelo.</li> <li>- Plataformas tecnológicas e informáticas en operación y funcionamiento.</li> <li>- Planes estratégicos de productos turísticos.</li> <li>- Plan de medios.</li> <li>- Registro de ingreso de turistas y visitantes.</li> <li>- Ranking de priorización de destinos turísticos.</li> <li>- Registro de asistencia de participantes de capacitación.</li> <li>- Registros y archivos fotográficos.</li> <li>- Roles de pago.</li> <li>- Registro de personas evaluadas y certificadas.</li> <li>- Títulos de propiedad.</li> <li>- Videos de realización de actividades.</li> </ul>
--	--

En el proceso de evaluación es indispensable contar con los medios de verificación como constancia física del desarrollo de las diferentes actividades y como herramientas para dar a conocer el cumplimiento de los indicadores del proyecto, estos medios deben estar listados de forma organizada para cualquier auditoria, por lo tanto, se convierte en un proceso integral, en el cual se deben recopilar información en los diferentes niveles de generación.

**Supuestos.** Son situaciones, eventos, condiciones a manera de fuentes de riesgos externos (entorno) que se deben considerar en la última columna de la matriz de marco lógico, tienen que ver específicamente con

externalidades referentes a inestabilidad económica, situaciones naturales y climáticas, fluctuaciones políticas, condiciones presupuestales, conflictos sociales, entre otros aspectos. Estas situaciones deben ser favorables para que el proyecto tenga éxito en su ejecución y lo conviertan en un estado positivo.

El desarrollo de proyectos que se basan en otra realidad, sin considerar enfoques y supuestos corren el riesgo de fracasar, debido a que no se toman en cuenta situaciones adversas que pueden afectar las iniciativas, así también puede ocurrir que incurran en otra realidad e inclusive perder la credibilidad a la hora de evaluar, en tal sentido es conveniente tomar en cuenta las amenazas que pueden influir negativamente en un determinado sector a intervenir. Tomando en consideración los diferentes componentes de la matriz de marco lógico de forma vertical, el tipo de proyectos, el tamaño y la magnitud de los proyectos, a continuación, se listan algunos ejemplos de supuestos más comunes en la elaboración de proyecto turísticos:

- Apoyo político para la ejecución de los objetivos del proyecto.
- Activa participación de los beneficiarios en las actividades del proyecto.
- Condiciones invernales y climáticas permanecen favorables durante la ejecución del proyecto.
- Conflictos sociales.
- Disponibilidad a tiempo de recursos financieros y técnicos para la implementación del proyecto.

- Disponibilidad de mano obra calificada.
- El patrimonio turístico natural y manifestaciones culturales permanecen inalterables.
- Entrega oportuna de recursos por las contrapartes del proyecto.
- Garantizada la permanencia de los equipos técnicos instituciones.
- Interés para el mantenimiento de la señalización por parte de los beneficiarios.
- Interés para el apoyo financiero de representantes de instituciones públicas y actores involucrados.
- Interés de los organismos locales en atender las necesidades prioritarias, disponibilidad de tiempo y uso adecuado de los equipos especiales.
- Instituciones financieras mantienen apertura de apoyo a iniciativas.
- Incentivos para la participación de las organizaciones y gremios en el sector terciario.
- La articulación entre los principales beneficiarios, los organismos públicos y privados permiten el desarrollo óptimo del proyecto.
- La situación económica se mantiene estable y favorable para la demanda turística.
- Los competidores mejoraron sustancialmente su producción.
- Los potenciales turísticos de la zona motivan la afluencia de turistas y visitantes.
- Monitoreo constante para adoptar medidas correctivas y optimizar los resultados esperados del proyecto.
- Participación activa de los Gobiernos autónomos descentralizados municipales en la ejecución del proyecto.

- Participación activa de los beneficiarios en la ejecución de las actividades del proyecto.
- Política de turismo se mantiene sin modificaciones considerables.
- Políticas turísticas se mantienen favorables, con respecto al mejoramiento de la competitividad turística.
- Propósito de inversión de proyectos turísticos se mantiene vigente.
- Se cuenta con un equipo experto multidisciplinar para la ejecución de las actividades del proyecto.
- Se cuenta a tiempo con los permisos requeridos.
- Las herramientas de planificación responden a las necesidades de la zona.

### **3.9 Formatos de proyectos**

Los formatos son modelos que contienen partes específicas de la estructura del proyecto de dos formas, la primera a manera de un perfil y la segunda ya en una organización de los contenidos completos de los proyectos. La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES, para el desarrollo de proyectos a nivel del Ecuador presenta dos alternativas de formatos para el perfil de proyecto, a continuación, se despliegan:

## **Formato de perfil de Proyecto de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo**

El perfil de proyecto contempla diecisiete aspectos que se consideran para ser presentados en esta cartera de Gobierno Nacional, desglosados en un nivel de básico y cuya estructura general es la siguiente:

1. Nombre del proyecto.
2. Localización geográfica.
3. Análisis de la situación actual (diagnóstico).
4. Antecedentes.
5. Justificación.
6. Proyectos relacionados y / o complementarios.
7. Objetivos.
8. Metas.
9. Actividades.
10. Cronograma valorado de actividades.
11. Duración del proyecto y vida útil.
12. Beneficiarios.
13. Indicadores de resultados alcanzados: cualitativos y cuantitativos.
14. Impacto ambiental.
15. Autogestión y sostenibilidad.
16. Marco institucional.
17. Financiamiento del proyecto.
18. Anexos Formato de proyecto SENPLADES (Castro et al., 2013).

El Formato SENPLADES de la Estructura para presentación de Proyectos de Inversión y de Cooperación Externa No Reembolsable de la República del Ecuador contempla ocho aspectos que se consideran para ser presentados en esta cartera de Gobierno Nacional, desglosados en un nivel de conceptualización y cuya estructura general es la siguiente:

## **1. Datos generales del proyecto**

- 1.1. Nombre del proyecto.
- 1.2. Entidad ejecutora.
- 1.3. Cobertura y localización.
- 1.4. Monto.
- 1.5. Plazo de ejecución.
- 1.6. Sector y tipo del proyecto.

## **2. Diagnóstico y problema**

### **2.1. Descripción de la situación actual del área de intervención del proyecto**

- 2.2. Identificación, descripción y diagnóstico del problema.
- 2.3. Línea base del proyecto.
- 2.4. Análisis de oferta y demanda.
- 2.5. Identificación y caracterización de la población objetivo (beneficiarios).

### **3. Objetivos del proyecto**

3.1. Objetivo general y específicos.

3.2. Indicadores de resultado.

3.3. Matriz de marco lógico.

### **4. Viabilidad y plan de sostenibilidad**

4.1. Viabilidad técnica.

4.2. Viabilidad económica y financiera.

4.2.1. Supuestos utilizados para el cálculo.

4.2.2. Identificación, cuantificación y valoración de ingresos, beneficios y costos (de inversión, operación y mantenimiento).

4.2.3. Flujos financieros y económicos.

4.2.4. Indicadores económicos y sociales (TIR, VAN y otros).

4.2.5. Análisis de sensibilidad.

4.3. Análisis de sostenibilidad.

4.3.1. Sostenibilidad económica financiera.

4.3.2. Análisis de impacto ambiental y de riesgos.

4.3.3. Sostenibilidad social: equidad, género, participación ciudadana.

### **5. Presupuesto detallado y fuentes de financiamiento (cuadro de fuentes y usos)**

### **6. Estrategia de ejecución**

6.1. Estructura operativa.

6.2. Arreglos institucionales.

6.3. Cronograma valorado por componentes y actividades.

## **7. Estrategia de seguimiento y evaluación**

7.1. Monitoreo de la ejecución.

7.2. Evaluación de resultados e impactos.

7.3. Actualización de línea de base.

## **8. Anexos (Certificaciones)**

8.1. Certificaciones técnicas, costos, disponibilidad de financiamiento y otras.

8.2. Certificación del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica y otros según corresponda.

Luego del análisis de algunos de los formatos más importantes se plantea una estructura que contempla una organización integral de los proyectos de desarrollo turístico.

1. Presentación.
2. Antecedentes.
3. Resumen ejecutivo.
4. Nombre del proyecto.
5. Duración.
6. Localización y georeferenciación.

7. Sector y tipo del proyecto.
8. Línea base.
9. Enfoque turístico:
  - Análisis de los potenciales turísticos.
  - Análisis de las Líneas de productos turísticos del Ecuador.
  - Análisis de intervenciones de las rutas turísticas locales, cantones, provinciales regionales y nacionales.
10. Determinación de los elementos de planificación estratégica.
11. Identificación de la involucrados, afectados y la población objetivo (beneficiarios).
12. Problemática, objetivos y estrategias de intervención.
13. Desarrollo de la matriz del marco lógico.
14. Cronograma de actividades y recursos.
15. Análisis del mercado turístico.
16. Análisis económico financiero:
  - Inversiones.
  - Ingresos.
  - Flujo neto de caja.
  - Índices económicos financieros (valor actual neto, tasa interna de retorno, relación costo beneficio).
17. Presupuesto referencial y financiamiento.
18. Análisis del impacto ambiental.
19. Determinación de la sostenibilidad:
  - Social.
  - Ambiental.

20. Modelo de gestión (Estructura operativa del proyecto).
21. Estrategia de monitoreo y evaluación.
22. Bibliografía referencial.
23. Apéndices.

El resumen ejecutivo es una herramienta que permite conocer de primera mano todos los aspectos que componen el proyecto desde la problemática, pasando por las actividades, presupuestos, hasta las conclusiones y recomendaciones que se puedan desarrollar en el proceso, es así que a manera de resumen se puede tener una idea clara, en un texto corto, en tal sentido se tiene dos opciones la primera proyectar el resumen hacia una posible realización de una situación o problemática a solucionar, la otra esperar a terminar la formulación del proyecto de y una forma más técnica elaborar el resumen abarcando todos sus elementos.

### **3.10 Presupuesto**

El presupuesto está desarrollado a partir de la valoración monetaria de las intervenciones y actividades que se desarrollen en los diferentes componentes o resultados del proyecto, por tal razón es de vital importancia designar el financiamiento a las contrapartes de los diferentes sectores y actores que se analizaron, ya que estos serán los que le den sostenibilidad económica financiera al proceso. Es importante también considerar el aporte de los beneficiarios no solamente en el ámbito de la mano de obra sino también en un aporte económico para la inversión, ya que de esta manera existe mayor compromiso de parte de los beneficiarios en la

participación y ejecución en el proyecto. En el caso de un donante externo, se necesita cumplir con todos los requerimientos para que las subvenciones se realicen de acuerdo con lo establecido por el organismo de cooperación internacional encargado de las organizaciones no gubernamentales cooperantes.

### **3.10.1 Cronograma de actividades**

El cronograma de ejecución de actividades del proyecto es la valoración temporal de las diversas actividades que se establecen en la etapa de formulación del proyecto, con la finalidad de establecer una planificación para la realización y obtención de los resultados esperados del proyecto, en este sentido existen varias formas en el tiempo para organizar las actividades, que responden a la realidad, la magnitud, la proyección, el tamaño y tipo de proyecto, y puede ser de ejecución plurianual, anual, semestral, cuatrimestral, trimestral o mensual (ver Tabla 17). En el siguiente ejemplo, se plantea el desarrollo de un cronograma de actividades para ejecutarse en cinco años de forma semestral:

**Tabla 17***Esquema de cronograma de actividades semestral y plurianual de proyectos.*

Actividades	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3	Semestre 4	Semestre 5	Semestre 6	Semestre 7	Semestre 8	Semestre 9	Semestre 10
C1.	X	X								
1.1.	X	X								
C2.			X	X						
2.1.			X	X						
2.2.			X	X						
C3.					X	X				
3.1.					X	X				
3.2.					X	X				
C4.							X	X		
4.1.							X	X		
4.2.							X	X		
CX.									X	X
5.X.									X	X

### 3.10.2 Plan de recursos humanos y género

El plan de recursos humanos y de género es una herramienta que permite a los proyectistas poner en un escenario las actividades a desarrollarse con la matriz del marco lógico, la implementación de las inversiones en el años cero, así como la ejecución de los rubros de costos de operación y mantenimiento, considerando aspectos como los perfiles de los profesionales o de las empresas que puedan ejecutarlas, así como el género de las personas que se van a considerar con la finalidad de cumplir con indicadores de equidad de género, que en proyectos de cooperación internacional es un aspecto medible para posibles financiamientos de proyectos turísticos (ver Tabla 18).

**Tabla 18**

*Matriz modelo del plan de recursos humanos y de género para proyectos turísticos.*

Componentes/ Actividades/ Temporalidad	Responsable/ Perfil	Género			Total Personal
		Masculino	Femenino	Otros	
Actividad 1	Perfil Profesional 1	A1	B1	C1	$\Sigma (A+B+C)$
Actividad 2	Perfil Profesional 1	A2	B2	C2	$\Sigma (A+B+C)$
Actividad 3	Perfil Profesional 1	A3	B3	C3	$\Sigma (A+B+C)$
Actividad	Perfil Profesional 1	A4	B4	C4	$\Sigma (A+B+C)$
Actividad 5	Perfil Profesional 1	A5	B5	C5	$\Sigma (A+B+C)$

Componentes/ Actividades/ Temporalidad	Responsable/ Perfil	Género			Total Personal
		Masculino	Femenino	Otros	
Actividad 6	Perfil Profesional 1	A6	B6	C6	$\Sigma (A+B+C)$
Actividad 7	Perfil Profesional 1	A7	B7	C7	$\Sigma (A+B+C)$
Actividad 8	Perfil Profesional 1	A8	B8	C8	$\Sigma (A+B+C)$
Actividad 9	Perfil Profesional 1	A9	B9	C9	$\Sigma (A+B+C)$
Actividad N	Perfil Profesional 1	AN	BN	CN	$\Sigma (A+B+C)$
<b>Total Personal</b>		$\Sigma (A1+...AN)$	$\Sigma (A1+...AN)$	$\Sigma (A1+...AN)$	$\Sigma (\Sigma (A+B+C))$

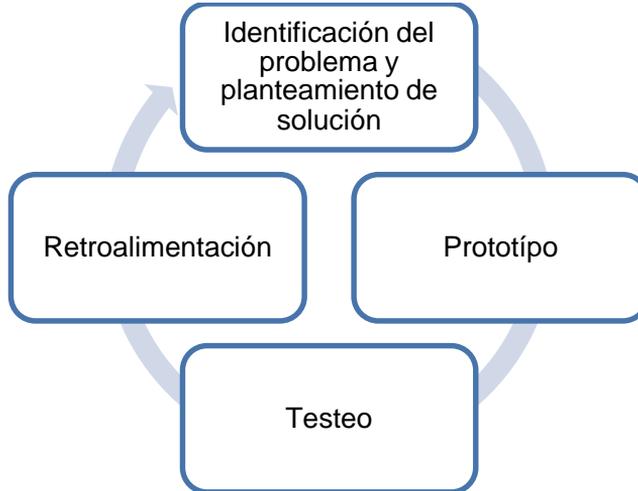
### 3.10.3 El enfoque de proyectos ágiles

Los proyectos ágiles trabajan sobre el principio de desarrollar prototipos en corto plazo y a bajo coste para verificación ágil del prototipo y así identificar si existen factores de éxito o fracaso en el mismo. Estos prototipos se testean en el mercado de manera inmediata y permiten que el resultado final tenga mayor impacto.

El uso del enfoque en marco lógico o proyectos ágiles dependerá del tipo de organización, tamaño y recursos que tengan para hacerlo. Ninguno de los dos enfoques tiene factores discriminantes. Será el promotor y administrador del proyecto quien defina cómo los ejecutará. Los proyectos ágiles se trabajan en proyectos cíclicos, a diferencia del marco lógico, van gestionando uno a uno las problemáticas identificadas y van planteando soluciones (ver Figura 28).

## Figura 28

*Esquema Rapid Prototype aplicado para desarrollo de proyectos con metodologías ágiles.*



Las metodologías ágiles tienen por principio la mejora continua y tener itinerancias cíclicas parte del principio de que están en constante Beta. Esto significa que siempre medirán y mejorarán los prototipos previos. Empresas como Google, iPhone, Airbnb utilizan estas metodologías constantemente para el desarrollo de sus proyectos.

### 3.10.3.1 Identificación del problema y planteamiento de soluciones

La identificación del problema se determina con la información previamente planteada en el numeral 3.3. Sin embargo, para realizar procesos ágiles se plantean sesiones de trabajo interdisciplinarios para la generación de ideas. Con la información definida se generan sesiones de 1 hora para realizarlas. Las sesiones están definidas por:

1. Ideación: los miembros de equipo trabajan con la información previamente levantada y realizan una lluvia de ideas para el planteamiento de una solución tentativa.
2. Deliberación y definición de prototipo: los miembros del equipo deliberan sobre las soluciones y eligen un prototipo a ejecutar.
3. Estructuración de prototipo: en esta etapa crean un prototipo real que permita experimentar de manera real la solución.

Esta primera etapa obliga a los participantes a desarrollar actividades creativas para lograr generar de manera ingeniosa sesiones con elementos a la mano.

### **3.10.3.2 Prototipo**

Un prototipo es una versión básica de la solución y está definida por el concepto Mínimo Viable (MV), referido al alcance más reducido que requiere un proyecto para salir a un ambiente real o “en productivo”. El mínimo viable está definido por las expectativas que tiene el usuario sobre el resultado del proyecto.

Por ejemplo: si queremos lanzar un proyecto de captación de turistas alemanes para una experiencia de turismo comunitario, podremos lanzar una página web desarrollada con la oferta rápidamente y con un botón de WhatsApp traducida con alguna herramienta de inteligencia artificial. Un prototipo de esta clase no tomará más de 6 horas en su

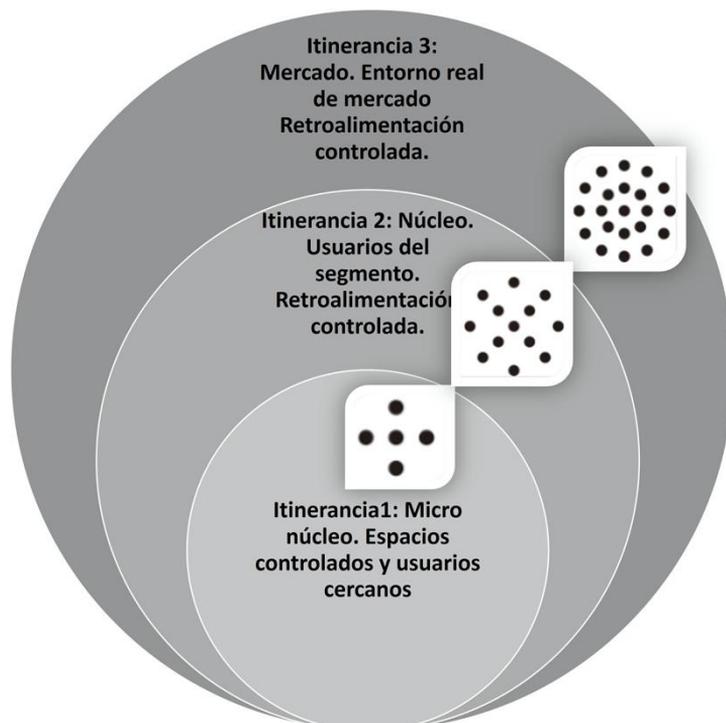
desarrollo, pero no es acá sino en la fase de testeo donde se podrán evidenciar los resultados.

### 3.10.3.3 Testeo

El testeo de los prototipos está basado en núcleos que van incrementando según sus necesidades. Estos testeos se pueden hacer en micro núcleos y después ampliando hasta llegar a niveles de mercado (ver Figura 29).

#### Figura 29

*Testeo e itinerancia*



El testeo está basado en lograr la obtención de retroalimentación clara sobre la usabilidad y relevancia del producto final del proyecto, por ello es vital contemplar 3 elementos para validar los testeos (ver Tabla 19).

**Tabla 19**

*Elementos para validación de testeos.*

<b>Elemento</b>	<b>Factores a tomar en cuenta</b>	<b>El criterio de evaluación</b>
Hipótesis	Qué creemos de nuestro prototipo. ¿La ruta turística?, ¿la oferta de valor?, ¿la experiencia? ¿Las instalaciones?	<i>Ingresar aquí el criterio</i>
Prueba	Qué queremos verificar con esta pregunta cerramos exactamente lo que vamos a testear en la itinerancia. Debemos tomar en cuenta cuánto nos cuesta el test y la confiabilidad de los datos.	<i>Ingresar aquí el criterio</i>
Métrica	¿Cómo lo vamos a evaluar? Considera el tiempo que tomará medirlo.	<i>Ingresar aquí el criterio</i>
Criterio	¿Cuál es el resultado si estamos en lo cierto?	<i>Ingresar aquí el criterio</i>

**Nota.** Adaptado de Stratagyzer (2023).

### 3.10.3.4 Aprendizaje y mejora continua

Una vez el testeo se desarrolla, el último paso será realizar la evaluación y aprendizaje de que elementos del proyecto se deben mejorar para lograr el producto esperado, por ello se utiliza metodología ADA (Análisis, Decisión y Acción) (ver Tabla 20).

**Tabla 20**

*Criterios de aprendizaje de la metodología ADA (Análisis, Decisión y Acción).*

<b>Criterio aprendizaje</b>	<b>Factores a tomar en cuenta</b>	<b>Información clave</b>
Análisis	¿Cuál fue la hipótesis? ¿Qué logramos observar? ¿Qué aprendimos?	<i>Ingresar aquí el criterio</i>
Decisión	¿Qué vamos a mejorar? ¿Qué beneficios va a traer? ¿Cuánto va a costar?	<i>Ingresar aquí el criterio</i>
Acción	¿Qué vamos a hacer? ¿Quién lo va a hacer? ¿Cuánto tiempo toma la nueva iteración? ¿Cuánto va a costar?	<i>Ingresar aquí el criterio</i>



# CAPÍTULO 4

*El modelo de gestión*

CAPÍTULO 4

## El modelo de gestión

*Autora: Verónica Katherin Kang Barzola*

### Resumen de capítulo

En el cuarto capítulo se empieza a establecer una herramienta técnica con la finalidad de definir el modelo de gestión en los territorios donde se van a desarrollar los proyectos, es así como inicialmente se establecen los aspectos operativos administrativos, seguido del marco legal y las herramientas de planificación, los aspectos administrativos, comerciales, estratégicos, operativos y finalmente se desarrolla la estrategia de zonificación y georeferenciación que permitirá delimitar el espacio donde se implantarán los proyectos turísticos.

## **4.1 Aspectos operativos administrativos**

La sostenibilidad es un estado de factibilidad positivo del proyecto, en el cual se deben considerar aspectos como el económico financiero, social y ambiental, por tal razón debe incluir un análisis ampliado de estos tres elementos que fortalecen el proceso de solvencia en recursos económicos para el desarrollo del proyecto, la ejecución de las actividades en relación a la participación activa de los beneficiarios del proyecto y contemplar la reparación ambiental e identificar problemas ambientales, en el caso de afectación del medio ambiente por el desarrollo de intervenciones en actividades y resultados en un territorio determinado.

La planificación utilizando diferentes herramientas, hace que el proyecto sea integral, el considerar aspectos ancestrales como el calendario lunar, saberes culturales de las comunidades locales, hacen que el acervo histórico, sea un eje transversal en todas las iniciativas y estrategias, que se pueden contemplar para solucionar problemas en el ámbito económico productivo. Los aspectos operativos son muy importantes para la sostenibilidad y se trata de establecer claramente la estructura orgánica del equipo técnico que ejecutará en proyecto.

- Nivel administrativo gerencial.
- Nivel asesor contable, fiscal y laboral.
- Nivel operativo y técnico.

**Nivel administrativo gerencial.** Este nivel hace referencia a actividades como la organización, la administración de los recursos, el establecimiento del ciclo de vida del proyecto, la planificación de las fases y el establecimiento de una estrategia de seguimiento al cumplimiento del enfoque y elementos de planificación estratégica del proyecto.

**Nivel asesor contable, fiscal y laboral.** Este nivel hace referencia a actividades como la realización de evaluaciones periódicas de control interno de la ejecución de actividades, dar cumplimiento a las obligaciones y control contable, a los derechos y obligaciones laborales de los cargos profesionales que intervienen en la ejecución del proyecto, asesorar y representar ante algún litigio, denuncia, demanda o defensa de los intereses del proyecto por la vía legal, la verificación y actualización de la documentación inherente al funcionamiento del proyecto, dar cumplimiento a los reglamentos internos, códigos, normas, procedimientos, mantener informado al gerente y jefe inmediato superior de las situaciones emergentes y prioritarias que se den en el proyecto y elaborar auditorías internas cuando se requiera y sea necesario en el proyecto.

**Nivel operativo y técnico.** Este nivel hace referencia a actividades como el dar cumplimiento de los componentes o resultados, hacer seguimiento al cumplimiento de los indicadores del proyecto, el establecimiento de una estrategia de seguimiento al cumplimiento del enfoque estratégico del proyecto (misión), la selección de los procesos de subcontratación para la ejecución de las actividades del proyecto y la

designación de responsabilidades a los participantes del proyecto en sus diferentes áreas.

#### **4.2 Marco legal y las herramientas de planificación**

Lo que se pretende con el marco legal es definir aspectos importantes en el marco jurídico de todo proyecto con carácter turístico, para comprender la participación que tiene cada sector involucrado a través de la normativa regulatoria a nivel gubernamental y local para el fortalecimiento del turismo.

Las herramientas de planificación básicamente son procesos sistemáticos que permiten un adecuado desarrollo e implementación de planes o ideas para alcanzar propósitos y objetivos a través de mecanismos a seguir, además comprende directrices para tener una buena concepción entre entornos factibles y apropiados para cumplir con términos de efectividad; por otro lado, las herramientas deben ser dinámicas, flexibles y capaces de adaptarse a las situaciones cambiantes de todo proceso. Otro punto importante es saber gestionar los proyectos basándose en un enfoque de planificación y orientación de procesos que surgen de una necesidad y que corresponden a la consecución de objetivos para alcanzar las metas propuestas en el proyecto (Gallardo, 2013).

**Marco legal.** Es un extracto redactado que justifica la realización de proyectos y la prestación de servicios turísticos, para cumplir con todos los requerimientos establecidos en la normativa de control y regulatoria a

nivel nacional e internacional, es decir argumentos que sustenten la implementación de planes, programas y proyectos. Se puede hacer referencia a los niveles jerárquicos en derecho. En este sentido, se realiza el análisis del marco legal normativo a nivel nacional de las herramientas de regulación y control:

En todo proyecto turístico es indispensable contar con un marco normativo que avale la veracidad y los mecanismos que permitan una adecuada gestión a través de un marco legal, ya que es un instrumento que suministra las bases sobre las cuales las instituciones, organizaciones, gobiernos o empresas se fortalecen y determinan el alcance y naturaleza de la participación de cada uno de ellos y es aplicable para todo proyecto turístico, porque es una herramienta importante que toma en cuenta medidas regulatorias, permite garantizar los derechos constitutivos, universales, corporativos y territoriales. En muchos países la Constitución es la carta suprema en la legislación y de esta se sujetan las demás leyes, por su parte estas normas interactúan permanentemente en actividades empresariales y en proyectos para determinar el ordenamiento jurídico de la misma.

Para la elaboración de un marco legal en los proyectos turísticos se puede hacer mención a la matriz de Hans Kelsen que va de la mano con la planificación de los territorios, en donde la Constitución es la principal normativa y de allí derivan las demás. Existen diferentes métodos de planificación que al igual que la matriz de Kelsen permiten analizar escalas regulatorias para cumplir con el propósito. Hay que tomar en cuenta

aspectos integrales para gestionar adecuadamente el marco legal como los siguientes instrumentos:

La Constitución Política como normativa, está por encima de cualquier ley y se toma como la principal herramienta jurídica territorial de un Estado, además se valora porque es la ley fundamental de un Estado, y se pueden apreciar temas como: derechos, garantías constitucionales, participación, funciones, administración, organización territorial, regímenes y relaciones internacionales y los tratados y convenios internacionales. Sin duda, los proyectos de cooperación deben estar sujetos a instancias legales comprendidas en ambas partes, también los tratados pueden ser de carácter político, económico, cultural, humanitario, consulares, en los proyectos turísticos se pueden tomar en cuenta cuando se los realizan bipartito entre naciones ( Pastor, 2017).

Las Leyes Orgánicas u Ordinarias constitucionalmente se utilizan para regular materias habituales como derechos fundamentales para los ciudadanos o articulación de los poderes del Estado, las normas regionales y ordenanzas municipales están basadas en la competencia y el rol que desempeña cada una de las funciones de los Estados y su descentralización, lo que permite una articulación más propicia entre el Estado y el ciudadano así como los decretos y reglamentos que son mandatos que permiten la toma de decisiones en algunos casos, y son netamente de tipo administrativo y emanado del poder ejecutivo que posee un contenido reglamentario (Pastor, 2017).

Los acuerdos y resoluciones básicamente son un derecho o decisión tomada por partes dentro de cualquier Estado u organización para establecer un bien común. Tomando en cuenta estos aspectos básicos, se puede tener idea para realizar un marco legal, sin olvidar otras leyes que beneficien al mismo, como leyes de turismo, leyes ambientales (Pastor, 2017).

### **Nivel nacional (Ecuador)**

- Acuerdo ministerial 20130002 de la Licencia Anual de Funcionamiento LUAF y la tabla de Cobros.
- Constitución Política de la República Ecuador 2008 Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.
- Directrices para cursos de actualización de los guías de turismo.
- Directrices instructivo para avales técnicos de capacitación.
- Estrategia Nacional de Ecoturismo del Ecuador.
- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio del Ecuador.
- Reglamento General de Actividades Turísticas (Decreto N. 3400).
- Reglamento de Guías Naturalistas de Áreas Protegidas (Decreto ejecutivo N. 1513, registro oficial N. 304 de 31 de marzo del 2004).
- Reglamento Especial de Turismo en Áreas Naturales Protegidas (Decreto ejecutivo 3045 Registro Oficial N. 656 de 5 de septiembre del 2002).
- Reglamento para Registro de Centros Turísticos Comunitarios.

- Reglamento de Transporte Terrestre Turístico.
- Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 233 Señalización Turística.
- Reglamento Especial de Turismo en Áreas Naturales Protegidas, RETANP.
- Reglamento de Guianza Turística.
- Reglamento de Operación Turística de Aventura.
- Reglamento Alojamiento Turístico.
- Ley de Turismo.
- Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica del Servicio Público y al Código del Trabajo (Feriados).
- Ley orgánica de Defensa del Consumidor.

### **Nivel internacional**

- Código Ético Mundial del Turismo de la OMT.
- Declaración de Quebec sobre el Ecoturismo.
- Declaratoria del Año Internacional del Turismo Sostenible de la OMT.
- Declaratoria del Año Internacional del Turismo Accesible de la OMT.
- Declaratoria del Turismo Responsable de la Organización de Estados Americanos.
- Estrategia Nacional de Ecoturismo de Ecuador.

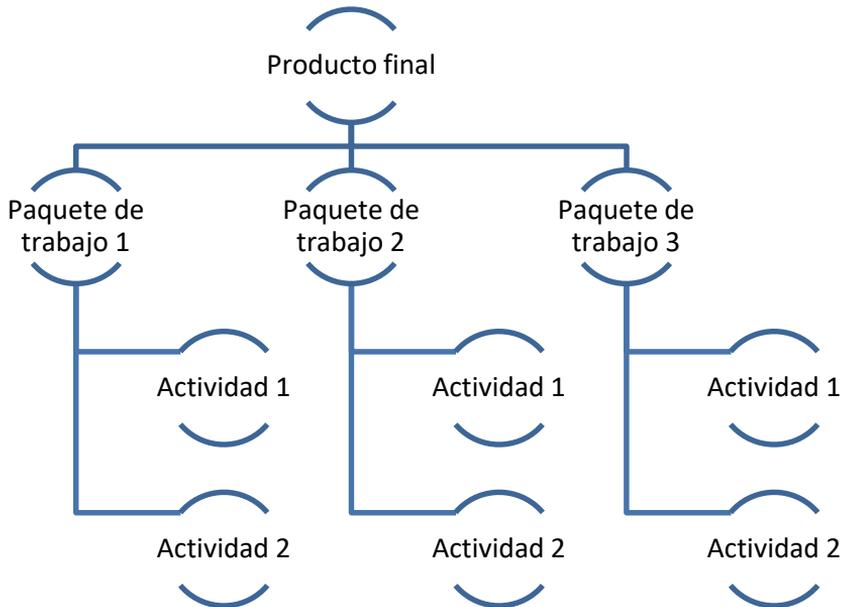
**Herramientas de planificación.** Son instrumentos para delimitar un plan o reunir los medios y ordenarlos. Esta medida supone maximizar la eficiencia, toma de decisiones, se planifica para buscar un resultado y establecer lineamientos como: elaboración, objetivos, planificación de calendario, elaboración de planes de apoyo, estrategias, evaluación y control. Estas pautas sirven para articular un modelo que permita gestionar procesos. Además, hay que determinar condiciones para una adecuada planificación como un inventario, otro factor son los recursos necesarios para ejecutar cada elemento, decidir si el plan tiene sentido, es decir si los costos justifican los beneficios, calcular el tiempo mínimo para la ejecución del proyecto, también se crean cronogramas del proyecto para establecer las actividades a realizar. Un dato importante es que existen muchas opciones de planificación, como las que se mencionan a continuación:

**Análisis modal de fallos y efectos.** Esta herramienta es de mucha utilidad para el desarrollo en la planificación ya que permite analizar los fallos de forma sistemática e identificar variables significativas de los distintos procesos. Además, contribuye a la identificación y prevención de los modos de fallo, tanto de un producto como de un proceso, evaluando su gravedad, ocurrencia y detección, mediante los cuales, se calcula el número de prioridad de riesgo. Con esta herramienta se pretende identificar los posibles fallos, acciones correctivas o preventivas y valorar la eficacia de las acciones tomadas.

**Estructura de paquetes de trabajo.** Esta estructura permite modelar cómo se irán realizando las actividades en formato de cascada y permite comprender cómo llegar del objetivo general al particular (ver Figura 30).

**Figura 300**

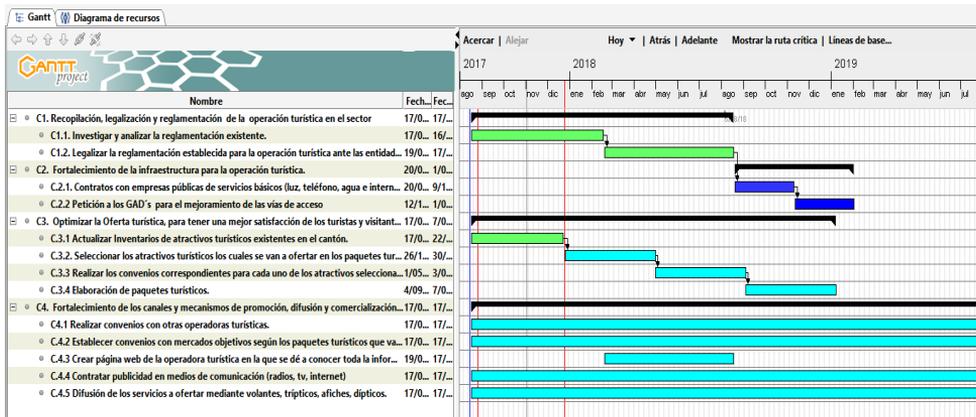
*Ejemplo de modelación por paquetes de trabajo.*



**Diagrama de Gantt.** Este método es muy utilizado por empresas u organizaciones para la planificación y seguimiento de actividades en todo tipo de proyectos. Esta herramienta consta de un eje horizontal temporal en el que se van poniendo debajo las actividades en forma de cuadros enlazadas según su tipo de enlace de esta forma. Usando esta metodología se puede determinar el camino crítico del proyecto, el cual establece el tiempo mínimo de realización del mismo (ver Figuras 31 y 32).

## Figura 31

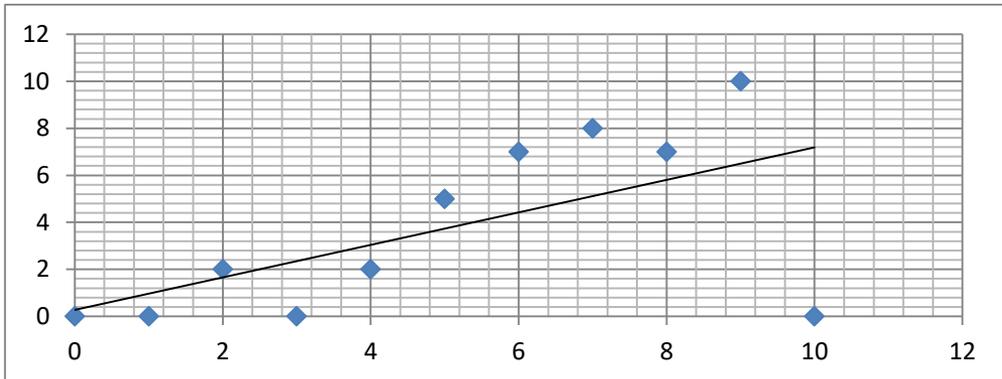
*Aplicación del Diagrama de Gantt en la elaboración de proyectos.*



Nota. Adaptado de la aplicación de Gantt Project 2018, en el ejemplo de proyecto turístico.

## Figura 312

*Diagramas de correlación para la elaboración de proyectos.*



**Diagrama de PERT.** Esta herramienta hace referencia a la planificación para la organización de resultados y para contar con un apoyo táctico que permita tener una relación del proyecto.

**Diagrama de KANBAN.** Esta herramienta es muy útil cuando se gestionan metodologías ágiles de proyectos. Se caracteriza por tener un cuadro de control básico para la gestión de actividades (ver Figura 33).

### Figura 33

*Mapa de trabajo.*



### 4.3 Aspectos administrativos

La importancia del aspecto administrativo radica en que se trata de las actividades administrativas que se ejecutan o también se las considera como fase del diseño de la investigación, como es la presentación, el inventario y la ejecución, claro estas fases corresponden a la necesidad de la realidad o motivo que se dedica el proyecto, en muchos casos también se emplea el diagrama de Gantt, ya que este permite el desarrollo cronológico de las actividades y es ideal para el soporte en un nivel administrativo.

En los proyectos turísticos hay que tener en cuenta siempre aspectos fundamentales para la planificación que se requiere lograr, este aspecto básicamente es la expresión de los recursos y el tiempo necesario para la ejecución de la investigación, además se trata de actividades que

desarrollan o se deben considerar en la fase del diseño de la investigación, entre ellos:

**El recurso humano.** Es indispensable y fundamental para los proyectos turísticos aquí es importante clarificar el cargo o nivel profesional, así como sus funciones dentro de la investigación con el propósito de establecer su competencia para las funciones a desempeñar.

**Materiales y recursos.** Se trata de una lista de recursos materiales a utilizar en las diferentes fases de la investigación, pero es importante conocer los recursos materiales con los que se cuenta y los que se deberán adquirir. No deben olvidarse dentro del recurso intangible asuntos como: gastos informáticos, gastos de fotocopias, licencias de uso de software en algunos casos, y en lo que respecta a material no intangible, se encuentran: cuadernos, memorias USB, lápices, discos, grabadora, papel, tinta, cámaras, audífonos, micrófonos, engrapadoras, marcadores, cinta, carpetas, resaltadores, agendas y posters.

También se debe tener en cuenta el presupuesto: este factor es clave ya que nos permite contemplar el monto del proyecto, o un alcance del mismo, hay que tener en cuenta para presupuestar todo lo referente al proyecto como: el personal, servicios técnicos, equipos, materiales, transporte y cualquier otro que se incluya en el desarrollo de tareas y actividades, también se debe considerar un cronograma de actividades para determinar el proceso de la duración de la investigación, ya que esta orienta al trabajo; por otra parte, el cronograma se recomienda para tener un

adecuado manejo en la organización de las actividades que se desarrollan para el proyecto.

La tabla que se elabora para el cronograma consiste en un cuadro de actividades donde se ubica la duración del mismo, las actividades constituyen las tareas que posibiliten el desarrollo de la investigación, hay que destacar que esta herramienta sirve de guía, y es usada para la planificación estratégica ya que define el rumbo y las acciones que se deben realizar o alcanzar.

#### **4.4 Aspectos comerciales**

Los aspectos comerciales son un factor importante en el mundo del turismo ya que su acertada participación contribuye a mejorar los procesos de producción, elevar la economía, generar ventajas competitivas.

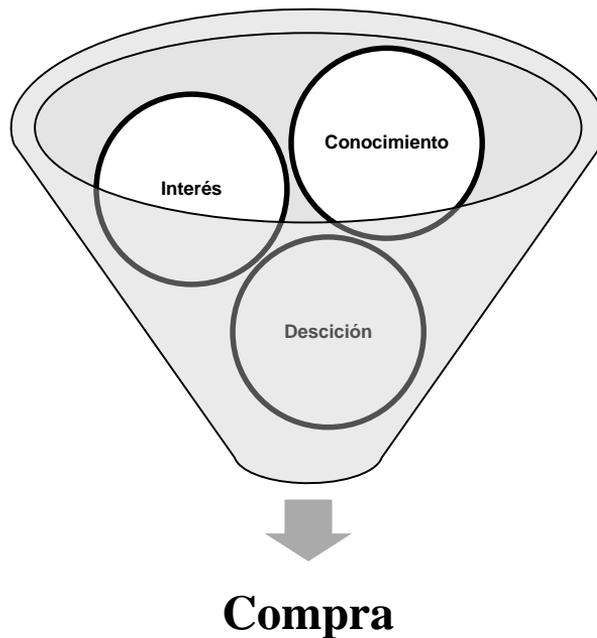
El primer paso es definir los objetivos comerciales del proyecto. Para ello se recomienda establecer la metodología AIDA (1898), cuyas siglas corresponden a Atención, Interés, Deseo y Acción. Es un método simple de marketing que permite comprender cómo llegaremos a los objetivos transaccionales con el proyecto.

En este modelo identificaremos cuántos turistas potenciales necesitamos contactar para lograr atraer a un punto específico, se maneja con principios básicos estadísticos que permite identificar del 100% de los turistas prospectos, cuantos al final van a generar transacción y tiene tres

medidas básicas: número de turistas, transacciones en moneda, número de transacciones (ver Figura 34).

**Figura 34**

*Representación gráfica del modelo AIDA.*



Las estrategias de marketing son los aspectos con más frecuencia usados por desarrolladores de planes o proyectos con enfoques turísticos ya que constituye una herramienta clave a la hora de triunfar en los mercados turísticos, para ello se debe considerar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) a fin de enfocar un determinado proyecto en el mercado, hay que conocer las interrogantes y analizar para tener ideas en cuanto al manejo de las estrategias. Estos aspectos están centrados básicamente, en la comercialización y/o definición un tipo de estrategia y en todo proyecto turístico es lo primordial

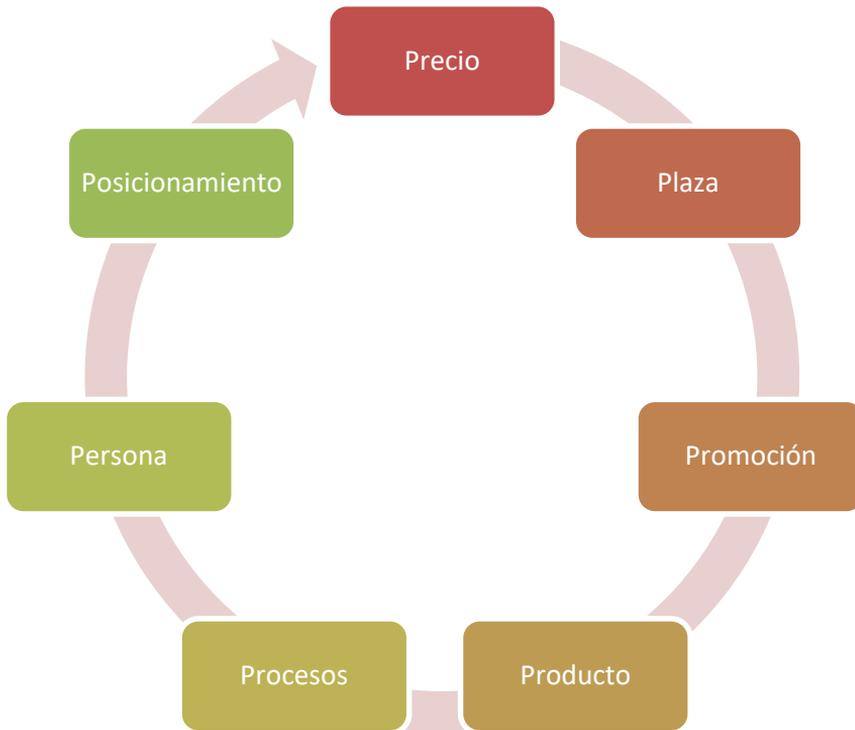
buscar un mecanismo para ofertar un destino y el aprovechamiento de los recursos

Entre las estrategias más comunes en el ámbito comercial son las siete P, que busca consolidar el mercado y ofertar productos para que el turista se sienta atraído. En el primer aspecto que se le denomina producto, es en el que se ofrecerá al mercado y con el que se espera obtener rentabilidad y en algunos aspectos aumentarán la competitividad, claro hay que tener en cuenta que las estrategias tienen características innovadoras para atraer al público, tanto a nivel nacional e internacional, previo análisis del poder adquisitivo. Otro aspecto es el precio ya que es un factor importante que permite valorar al producto, tomando en cuenta precios competitivos y así tener una acogida inmediata por parte del público, sin olvidar la calidad y la prestación de servicios que debe ser importante para la fidelidad del cliente.

La estrategia de plaza es la búsqueda de lugares en donde el producto puede ser ofrecido al consumidor, tales como: agencias de viajes, vendedores, internet y demás canales de distribución que sean factibles en la percepción del turista, finalmente la promoción que básicamente es la publicidad que se le dará al producto (ver Figura 35), en la adaptación del modelo esta el posicionamiento, los procesos y el talento humano con las personas.

**Figura 325**

*Representación gráfica de las siete P del marketing.*



#### **4.5 Aspectos estratégicos**

En los proyectos turísticos hay que tener una adecuada planificación turística enmarcada en la tendencia mundial por eso surge las estrategias para darle un realce al encadenamiento productivo y organizativo. Se debe desarrollar dentro del proyecto lo siguiente:

**La filosofía institucional.** Permite contar con un direccionamiento institucional y está dentro de los proyectos turísticos ya que está orientada al desarrollo en un nivel organizativo estructural a través de una adecuada

adopción a cambios estableciendo las motivaciones de los turistas y tendencias de consumo turístico que están en constante crecimiento en función al desarrollo turístico. En algunos casos la filosofía propone la conservación y protección de los recursos, participación de las entidades involucradas para el fortalecimiento del turismo y capacidad de aceptación de nuevas estrategias y tendencias de turismo.

**Misión dentro del direccionamiento estratégico.** Es fundamental ya que es una herramienta que busca planificar y promover los servicios, además permite que el proyecto turístico esté orientado al fomento, desarrollo económico, social y cultural dependiendo de la actividad en que la organización se apunte.

**Visión.** Es un pronunciamiento clave para los proyectos turísticos ya que sirve para ayudar a alcanzar los objetivos que se desea, con miras hacia el futuro. No son nuevos en el desarrollo institucional, pero son utilizados con frecuencia para el direccionamiento.

**Objetivos estratégicos.** Son las metas fijadas o estrategias planteadas para lograr un determinado fin en un tiempo determinado sea corto plazo o largo plazo, son considerados esenciales para alcanzar el éxito.

**Estructura organizacional.** Es una ordenación de la organización que precisa cómo se distribuyen las funciones y que se relacionan entre ellas y está pensado en el modelo que se aplique en el proyecto turístico.

Se refiere a las divisiones de las actividades para formar departamentos y posteriormente definir la autoridad, con un nivel jerárquico superior con la finalidad de alcanzar los objetivos (ver Figura 36).

**Figura 336**

*Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas.*



**Nota.** Adaptado de Revista Gestipolis, 2017.

**Análisis de Involucrados.** Es una herramienta que se detalla en la Tabla 21, que permite identificar a aquellos actores (personas, grupos o instituciones) y que se utiliza en los proyectos turísticos en el proceso de implementación de los lineamientos nacionales, regionales y cantonales, además en este análisis se identifica a los actores principales que son aquellos involucrados directamente en el proceso, (instituciones educativas, empresas, estudiantes, trabajadores) y a los actores secundarios que pueden verse afectados o influenciar, estos juegan un papel intermedio

y pueden tener un efecto importante en los resultados del proceso (líderes locales, políticos). Por su parte, los actores externos son los que no están directamente involucrados, pero pueden ser afectados por el proceso (ONG, instituciones internacionales, entidades financieras) (ver Tabla 21).

**Tabla 21**

*Matriz modelo de análisis de involucrados para el desarrollo de proyectos turísticos.*

Entidades/ Instituciones	Intereses	Problemas Percibidos	Recursos y Mandatos	Intereses en el Proyecto	Conflictos Potenciales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector Público</li> <li>• Sector Privado</li> <li>• Sector Comunitario</li> <li>• Academia</li> <li>• Organismos No Gubernamentales</li> </ul>					

**Roles y funciones.** Se refiere a las actividades que desempeñan cada uno de los involucrados en las diferentes áreas. Está ligado con el análisis de involucrados, de acuerdo a ellos se establecen los roles y funciones con el propósito de que los proyectos turísticos logren ser eficientes con calidad y que reúnan las características más pertinentes a los objetivos (ver Tabla 22).

**Tabla 22**

*Matriz modelo de análisis de los roles y funciones de los sectores que intervienen en el sector turístico.*

Sector	Entidades /Instituciones	Competencia	Roles y Funciones
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sector Público</li><li>• Sector Privado</li><li>• Sector Comunitario</li><li>• Academia/Instituciones Educativas</li><li>• Organizaciones No Gubernamentales/ Cooperantes Internacionales</li></ul>			

Cabe destacar que las herramientas estratégicas son valiosas para todo proyecto turístico, porque radica en las acciones que se van a realizar, además el tipo de estrategia depende en gran medida, de cómo está comprendido el proyecto y su alcance para su posterior ejecución.

### **Matriz RACI**

La matriz RACI que en inglés significa (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) alinea a los involucrados con las tareas y grupos de actividades específicos que se deben desarrollar. Esta matriz establece quién debe ejecutar qué, quién debe estar informado, quién debe comunicar y colaborar con las actividades y quién debe ser el aprobador. Se puede operar por grupo de tareas o por actividades específicas según el nivel como se esté gestionando el proyecto (ver Tabla 23).

**Tabla 23**

*Matriz modelo de análisis de roles y funciones de los sectores.*

<b>Grupo de actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Aprobador</b>	<b>Colaborador</b>	<b>Informado</b>
Grupo 1				
Grupo 2				
Grupo 3				
Grupo 4				

#### **4.6 Aspectos operativos estratégicos**

Los aspectos operativos estratégicos son las herramientas más importantes en todo el proyecto turístico, van de la mano con los aspectos estratégicos, que buscan el fortalecimiento de los recursos siendo necesario tomar en cuenta diferentes metodologías que existen en la operatividad estratégica, la más usada para conocer las ventajas y desventajas de un determinado entorno es el análisis FODA con la determinación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Esta herramienta de análisis puede ser aplicada en los proyectos turísticos, pues destaca en la elaboración de aspectos estratégicos, cómo se va a realizar y en qué medida debe terminar. Estas fases son determinantes ya que se justifica con base en una planificación, una ejecución del proyecto y se realiza con planes, programas o proyectos. En la fase preliminar que corresponde a la planificación se utiliza para determinar la visión a largo plazo.

Las estrategias de planificación consisten en la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos en el proyecto turístico. Estas hay que identificarlas antes de plantear ideas, tales como estrategias de coordinación, servicios, calidad, capacitación y protección ambiental. Las mismas van a permitir una organización que posibilite el desarrollo sistémico del proyecto y sea estructurado en concordancia del mismo, además hay que dejar sentado que las estrategias constituyen el conjunto de ideas con valor agregado para definir el direccionamiento que se le va a realizar a dicho proceso, en cambio la planificación es una serie de determinantes a seguir y radica en diferentes aspectos a cumplir, además la planificación ayuda a tratar en mejor medida a la organización del proyecto.

Los planes, programas y proyectos están estrechamente vinculados con los planes de desarrollo, este caso se considera para la priorización de estrategias, objetivos, acciones, metas y metodologías, para intervenir un área específica, también organiza la acción en torno a problemas u oportunidades concretas, a continuación, una interpretación de cada uno de ellos:

Básicamente los planes tienen un sentido amplio y se lo puede denominar macro ya que define a grandes rasgos las ideas, y abarca mayor territorio, el objetivo es que orienta y condiciona los diferentes niveles de la planificación, además determina prioridades y criterios para el funcionamiento, también es una herramienta metodológica en la planificación estratégica en la articulación de los procesos para la

construcción de la propuesta, esta herramienta busca que se identifiquen los problemas de un determinado sector o región, por lo que conociendo la realidad se asumen las variables indispensable para desarrollar el proyecto.

Los programas se estructuran en un nivel meso ya que concreta los objetivos y los temas que se exponen en el plan, este se centra en ordenar los diferentes recursos disponibles, a lo que denomina nivel táctico porque da una solución de los problemas y permite optimizar el tiempo determinado a partir de unos recursos disponibles.

#### **4.7 Estrategia de zonificación y georeferenciación**

La zonificación como estrategia es muy importante en todo proyecto turístico ya que permite tener una ubicación del proyecto que se establecerá y la división en pequeños fragmentos del territorio a estudiar, el ordenamiento del territorio corresponde a un esquemas en un sentido amplio como la subdivisión geográfica por sectores homogéneos, la planificación estratégica de la actividad turística, normativas locales, regionales o nacional, diseño de productos, son aspectos que permiten saber con qué cuenta el territorio para ofertar los productos turísticos ya que identifica los atractivos, la caracterización del territorio, las potencialidades e indicadores de desarrollo.

Por otra parte, también identifica y agrupa determinadas áreas con potencial turístico, los atractivos están determinados en calidad y cantidad sin olvidar datos importantes como accesibilidad, servicios básicos,

infraestructura vial y demás componentes que posibiliten el desarrollo. La zonificación está pensada como un componente fundamental en la organización y ordenación e incorpora dimensiones temporales y espaciales.

En la actualidad, los sistemas de cartografía se han vuelto común por la aplicación de los diferentes avances tecnológicos, existen múltiples herramientas para la georeferenciación desde Google Earth Pro hasta un programa más complejo como ArcGis, donde se plantea la diferencia de los sistemas de georeferenciación. En el mercado de los sistemas de georeferenciación, la gama es muy amplia para el tratamiento de mapas digitales (ver Figura 37).

### Figura 347

*Aplicaciones y usos de las herramientas del ArcGIS.*

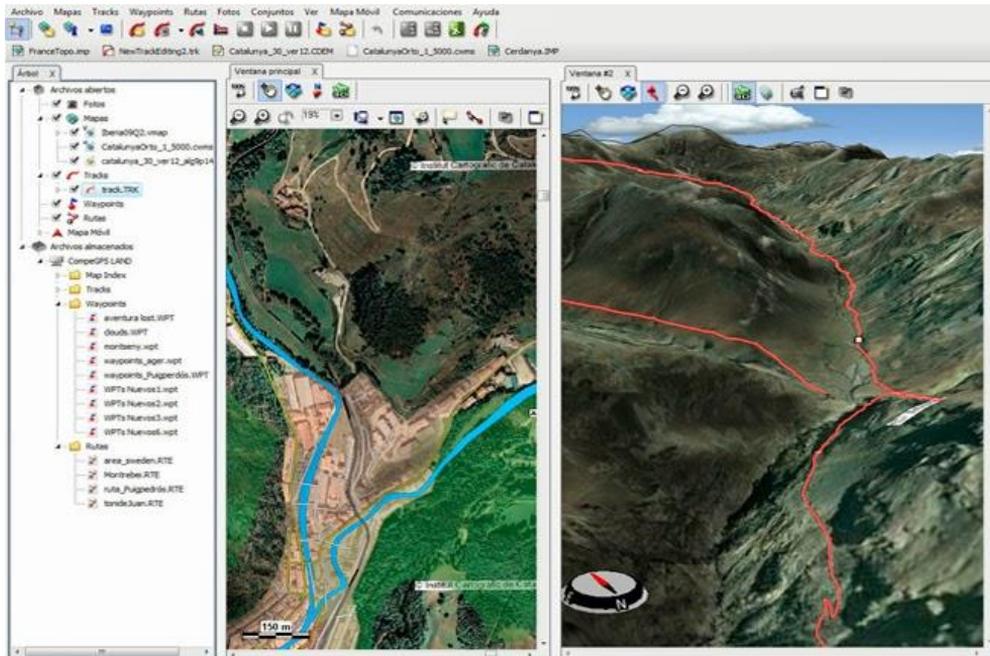


**Nota.** Software Básico Sistemas de zonificación y georeferenciación, 2017.

**CompeGPS Land.** Es un software que permite desarrollar diferentes tipos de mapas y sobreponer varios mapas de la misma zona (ver Figura 38).

### Figura 358

*Pantalla principal del programa de información geográfica Compe GPS Land.*



**Nota.** Software Básico Sistemas de zonificación y georeferenciación, 2017.

**Global Mapper.** Es un software que permite el manejo de diferentes formatos y estructurar elementos más completos y con mayor exactitud, ya que incluye el cálculo avanzado como son las vectoriales (ver Figura 39).

### Figura 39

*Pantalla principal del programa de información geográfica Global Mapper.*

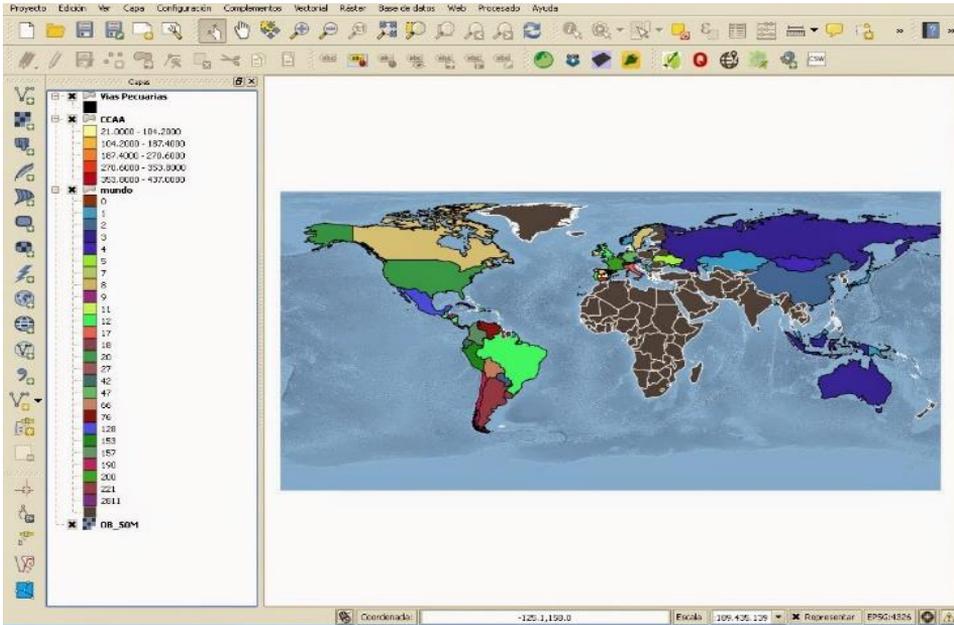


**Nota,** Software Básico Sistemas de zonificación y georeferenciación, 2017.

**Qgis.** Es uno de los softwares de acceso libre en la red de internet, que permite el manejo de sistemas de información geográfica, convirtiéndose en uno de los más usados del mercado con aplicaciones como la creación, edición, visualización, análisis y publicación de la información geoespacial (ver Figura 40).

**Figura 360**

*Pantalla principal del programa de información geográfica Software Qgis.*



**Nota.** Software Básico Sistemas de zonificación y georeferenciación, 2017

Para la elaboración de estrategias de zonificación se puede utilizar cualquier sistema de información geográfica, ya cada uno tiene una gama variada de herramientas, para el desarrollo de los mapas que se deseen, por ello es importante pensar que utilizar un solo sistema para determinado manejo de la información, no es lo apropiado porque en el mercado existen muchos y cada uno se basa en la percepción del usuario al que mejor se familiarice y que mejor se adapte para desarrollar distintos tipos de mapas de que se desea lograr.

Al hablar de los Sistemas de Información Geográficas (SIG) es necesario saber para qué función se va a desempeñar, porque hay software cuyas licencias son pagas y de libre acceso, lo que facilita las continuas actualizaciones de que se dispone y es necesario saber el uso que se le dará al sistema de información geográfica y para qué proyectos de interés turístico es indispensable, ya que se fragmentan zonas para el desarrollo de estudios objetos de análisis más concretos relacionados con el sector turístico.

En la elaboración de proyectos se analiza los componentes del sistema turístico que involucra a los recursos naturales, culturales, componentes sociales, conectividad, accesibilidad, ubicación del patrimonio natural y cultural para el estudio, zonificación, manejo del área y de esta forma gestionar de forma técnica el territorio.

El sector turístico tiene una tendencia creciente hacia la dinamización de la economía a través de proyectos estratégicos y turísticos. También hace posible que existan lineamientos en la participación de la población. La zonificación turística se lleva a cabo con el objeto de facilitar el proceso de planificación y coordinación de las actividades del sector involucrado. Todo proyecto turístico de desarrollo debe estar basado fundamentalmente en las limitaciones que tienen los recursos naturales y humanos para su aprovechamiento y así mejorar las condiciones de vida de la población.

Para el aprovechamiento de los recursos de las regiones siempre se utiliza la estrategia de zonificación, ya que ayuda a facilitar procesos de planificación y gestión, generalmente se realiza con esquemas con la intención de permitir cumplir con los objetivos en la planificación. Software Básico, sistemas de zonificación y georeferenciación.



# CAPÍTULO 5

*Evaluación económica financiera*

CAPÍTULO 5

## Evaluación económica financiera

*Autor. Roberto Carlos Herrera Anangón  
Coordinación de Investigación e Innovación –  
Instituto Superior Tecnológico Cenestur*

### Resumen de capítulo

El quinto capítulo es de vital importancia ya que tiene como propósito determinar la viabilidad económica financiera de los proyectos, en su parte inicial plantea el análisis de algunos aspectos del mercado como una herramienta para impulsar la oferta, visualizando la demanda a partir de los segmentos objetivos, claves o de oportunidad que se puedan establecer, para realizar proyecciones de ingresos y egresos de los proyectos. Seguidamente se determinan aspectos técnicos para la estimación de las inversiones, los costos de operación, mantenimiento a partir de diferentes matrices base que permiten establecer las directrices para lograr resultados sistematizados y oportunos con la utilización de un

programa de hoja de cálculo como el Excel, que da soporte a la construcción de la herramienta del flujo neto de caja para determinar índices económicos financieros como el Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), la relación costo beneficio (RC&B). Finalmente se plantean dos estrategias, la primera el plan de sensibilización económica financiera que plantea dos escenarios de proyectos factibles e inviables y segundo el plan de inversiones a partir de las diferentes fuentes de financiamiento.

## **5.1 Aspectos de mercado**

Al diseñar un proyecto se debe garantizar la sostenibilidad económica, sin embargo, el propósito de toda iniciativa es resolver los problemas existentes a partir de un diagnóstico, línea base, análisis de involucrados y elementos de planificación estratégica que hacen que un proyecto tenga sentido para solucionar la realidad adversa que puede tener algún segmento de la población. La evaluación económica financiera es una herramienta que permite el análisis que se realiza a un determinado caso para verificar aspectos como los presupuestos en cuanto a inversiones, costos de operación y mantenimiento, los flujos netos de caja y la determinación de la factibilidad de un proyecto desde el punto de vista económico financiero.

Inicialmente se debe tener como una herramienta indispensable para iniciar con el proceso de construcción del aspecto económico financiero, la información de mercado turístico. Para la determinación

inicial del análisis del mercado turísticos se debe establecer el modelo matemático para las proyecciones en el proceso de mercado y análisis económico financiero, unas de las opciones es el modelo simple  $P_n = p_0 \cdot (1+i)^n$ . Los porcentajes con los que se pueden utilizar para la realización de las proyecciones y utilización del modelo matemático es la tasa de crecimiento poblacional dependiendo de la zona donde se va a aplicar el proceso y se puede utilizar a nivel zonal, provincial, cantonal, también se puede considerar la tasa de crecimiento del turismo a nivel mundial.

Para la determinación de los aspectos importantes para el cálculo de la demanda insatisfecha se deben considerar las siguientes variables:

- El periodo o tiempo que puede estar determinado por los años de duración del proyecto.
- La demanda turística actual del proyecto, actividad, servicio, empresa, emprendimiento.
- La oferta turística actual del proyecto, actividad, servicio, empresa, emprendimiento; para ello es necesario tener en consideración datos actuales registrados y también una de las herramientas para obtener esta información es el catastro turístico de establecimientos registrados en el ministerio de turismo del Ecuador actualizado.

Para el establecimiento de la demanda insatisfecha futura (DIF) del proyecto, actividad, servicio, empresa, emprendimiento, resultado de la diferencia entre la demanda turística actual y oferta turística actual (ver Tabla 24).

**Tabla 24**

*Matriz modelo para la determinación de la demanda insatisfecha futura (DIF).*

Año		Demanda Turística Actual (DA)	Oferta Turística Actual (OT)	Demanda Insatisfecha Futura (DIF)
2022	0	DT	OT	DIF=DT- OT
2023	1			
2024	2			
2025	3			
2026	4			
2022	0	DT	OT	DIF=DT- OT
2023	1			

## 5.2 Inversiones

Las inversiones son aquellas asignaciones de capital para rubros que se consideran antes de la puesta en ejecución del proyecto, es decir que se la realizan en el año cero. Los proyectos y las inversiones de acuerdo al enfoque deben establecer rubros alrededor de la modalidad de servicios turísticos que tenga cada proyecto. Entre los principales rubros a considerar en las inversiones están los siguientes:

**Inversiones en construcción de las instalaciones.** Para la determinación de rubros se debe tomar en cuenta la información actualizada de los rubros establecidos por las cámaras de la construcción, de los colegios de ingenieros civiles existentes, los gobiernos autónomos descentralizados municipales con los departamentos y unidades (ver Tabla 25).

**Tabla 25**

*Inversiones en construcción de las instalaciones.*

Rubro	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Terreno 1				
Terreno 1				
Terreno N				

Las inversiones pueden determinarse en relación a las siguientes variables:

- Sueldos y salarios del periodo de inversión del proyecto.
- Insumos y materiales de oficina de las áreas de los servicios turísticos.
- Áreas verdes y de recreación de los servicios turísticos.
- Maquinarias, equipos y muebles.
- Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil.
- Equipos de cómputo y software para los servicios turísticos.
- Capacitación, formación, competencias laborales y cualificación del personal.
- Diseño, implementación del sistema de gestión de calidad para los servicios turísticos.

- Constitución y legalización de los servicios turísticos.

Para todas las inversiones se deben establecer matrices estandarizadas donde se consideren aspectos básicos como los rubros, de acuerdo a precios reales determinados en proformas de proveedores de este tipo de servicios, detallando rubro, unidad, cantidad, valor unitario y valor total. Para cada uno de los rubros se deben considerar matrices estándares para articular los datos al final en la tabla resumen de las inversiones. Para tener una tabla referencial de los ítems generados para las inversiones se establece un resumen que se utilizará al final del análisis económico financiero en el flujo neto de caja y para ubicarlo estratégicamente en el periodo de inversiones o periodo 0.

### **5.3 Costos de operación y mantenimiento**

Los costos de operación y mantenimiento de los proyectos turísticos son todos aquellos egresos que resultan de la realización de las actividades del proyecto ya sea con un enfoque de empresa, emprendimiento o negocio y que tienen como finalidad el funcionamiento del mismo; entre los principales rubros de este tipo de egresos se encuentran los siguientes:

**Sueldos y salarios para el Recurso Humano.** Para la operación de los servicios turísticos, es importante considerar el análisis de las remuneraciones o pagos que se le realizan a las personas que laboran en actividades turísticas para prestar el servicio turístico. Para el cálculo de este rubro se ha desarrollado una matriz donde se considera la

remuneración básica unificada, el porcentaje del tiempo de dedicación de las personas en relación al proyecto, los décimos terceros sueldos, decimos cuartos sueldos y los fondos de reserva que determina la legislación ecuatoriana, los mismos que proyectados a doce meses del año dan lugar a la remuneración anual.

Los sueldos y salarios se establecen de acuerdo a las Remuneraciones Mínimas Sectoriales del año en vigencia, determinado por la Comisión de Turismo y Alimentación en relación con el Acuerdo Ministerial del Ministerio de Trabajo y el Suplemento Registro Oficial vigente, donde se establecen los perfiles y el incremento de sueldos y salarios para los servicios turísticos, de acuerdo la remuneración básica determinada por la entidad pertinente; en tal sentido se ha desarrollado la matriz para el cálculo de las remuneraciones (ver Tabla 26).

**Tabla 26**

*Matriz modelo para la determinación de sueldos y salarios del talento humano.*

Recurso Personal	Cantidad	Remuneración Mensual (U\$)	Tiempo (%)	Décimo Tercero (US\$)	Décimo Cuarto (US\$)	Fondo de Reserva	Remuneración Anual (US\$)
Personal 1	A	B	C	D	E	F	$= (A * B * C * 12) + D + E + F$
Personal 2							
Personal 3							
Personal 4							
Personal N							
<b>Total</b>							$\Sigma$ (Remuneración Anual)

**Aportación patronal al seguro social del personal.** La aportación patronal al Seguro Social (público o privado), son todos aquellos beneficios de ley que a partir de la legislación vigente se han determinado. En el sector de los servicios privados el aporte personal es del 9,45% y el patronal 11,15% y en el sector público el personal paga 11,45% y el Estado aporta 9,15%, esto lo determina la disposición transitoria de la Ley de Seguridad Social de acuerdo a la respectiva Resolución consolidada en la Tabla de Distribución de las Tasas de Aportación al IESS, así también en una de las cláusulas se plantea que los egresos por la prestación de servicios deben guardar relación directa de financiamiento con los ingresos por aportaciones y lo establecido en la Ley de Seguridad Social (ver Tabla 27).

**Tabla 27**

*Matriz modelo de aportación patronal al Seguro Social del personal.*

Recurso Personal	Sueldo	Aporte Personal 9,45%	Aporte Patronal 11,15%	Aporte Patronal (Anual)
Personal 1	A	A*9,45%	A*11,15%	$+(A*9,45\%) + (A*11,15\%) * 12 \text{ meses}$
Personal 2				
Personal 3				
Personal 4				
Personal N				
<b>Total</b>				$\Sigma (\text{Aporte Patronal (Anual)})$

**Servicios básicos para la operación turística.** Son aquellos egresos diarios que se requieren para la realización de las actividades turísticas, entre los principales servicios se mencionan la energía eléctrica (KW/h), el agua potable (lt) y la telefonía fija y móvil (ver Tabla 28).

**Tabla 28**

*Matriz base para el cálculo de los servicios básicos para la operación turística.*

Variable	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total Anual
Servicio Básico 1	A	B	C	$+(A*B*C) *12$ meses
Servicio Básico 2				
Servicio Básico 3				
Servicio Básico N				
<b>Total</b>				$\Sigma$ (Servicios Básicos Anuales)

**Depreciación.** Está considerada como el gasto, agotamiento, desgaste o pérdida periódica de valor aplicable a todos los activos fijos (excepto el rubro terreno) de un proyecto turístico, estos gastos tienen la característica de que pierden su valor de acuerdo a la vida útil y al tipo de bien que agrupa activos de características similares. Los activos fijos al perder su valor en su vida útil, presentan un valor residual o de salvamento que no se lo considera para fines contables, pero que tiene vigencia en los proyectos (ver Tabla 29).

**Tabla 29**

*Matriz modelo para el análisis y cálculo de la depreciación para proyectos.*

<b>Rubro</b>	<b>Inversión (US\$)</b>	<b>Vida Útil (Años)</b>	<b>Depreciación Anual (%)</b>	<b>Valor De La Depreciación Anual (US\$)</b>	<b>Valor De La Depreciación Anual (US\$)</b>
Activo Fijo 1	A	B	+100%/B	+A* (100%/B)	Depreciación A N. Años De Vida Útil Del Activo Fijo
Activo Fijo 2	A	B	+100%/B	+A* (100%/B)	
Activo Fijo N	A	B	+100%/B	+A* (100%/B)	
Total	$\Sigma(A)$	$\Sigma(V)$			$\Sigma$ (Depreciación A N. Años de Vida Útil del Activo Fijo)

**Licencia Única Anual de Funcionamiento (LUAF) de los servicios turísticos.** Es el pago que se realiza de acuerdo a la normativa legal vigente según el acuerdo pertinente, la tabla de cobros de registro y renovación de la licencia anual de funcionamiento de los establecimientos turísticos que regula la institución rectora de las actividades turísticas en el país.

**Insumos para oficina, secretaría, recepción.** Son los insumos y materiales de oficina que se requieran para la prestación de los servicios turísticos, tomando en consideración las cantidades, las unidades, los precios unitarios y los valores totales de lo que se necesita dentro de los egresos de los costos de operación y mantenimiento. Entre los rubros más importantes se deben considerar tijeras, saca grapas, perforadoras, folders, marcadores, pizarras, periódico mural, esferográficos, sellos, facturas, grapas, gomas y cintas.

**Insumos para área de baños, aseo de instalaciones.** Todos los establecimientos deben tener insumos que garanticen la calidad en los servicios higiénicos, es decir se deben considerar los requerimientos para el buen funcionamiento de las instalaciones y las baterías sanitarias. Entre los rubros que se pueden considerar están desinfectantes, escobas, trapeadores, mangueras, palas, fundas, papel higiénico, ambientales, toallas, jabón líquido y cloro.

**Insumos para prestación de servicios y actividades turísticas (alimentos y bebidas, alojamiento, operación turística).** Para la puesta en marcha los establecimientos que prestan servicios turísticos, deben estar en condiciones adecuadas de salubridad e higiene para lo cual es necesario la adquisición de los insumos que garanticen el buen estado de las instalaciones.

**Mantenimiento para vehículos e instalaciones.** Para garantizar la seguridad tanto de las personas que realizan actividades turísticas, así como del personal que labora y hace uso de los vehículos e instalaciones, se debe realizar periódicamente revisiones del equipamiento y maquinaria existente en el proyecto; entre algunos de los ejemplos más relevantes se pueden mencionar la adquisición de llantas para motocicletas, para vehículos, cambios de aceite, mantenimiento de frenos, limpieza de vehículos, kits de seguridad vial, botiquín de primeros auxilios, cambio de bujías, limpieza de inyectores, revisión de las bandas de distracción, mantenimiento de aires acondicionados, mantenimiento ABC.

## **5.4 Flujo neto de caja**

El flujo neto de caja es una herramienta de control de gran valor, que permite conocer las fuentes de ingresos del proyecto y en qué se invierten esos recursos, no se trata un estado de resultados, también muestra las inversiones y los egresos relacionados con los costos de operación y mantenimientos (ver Tabla 30).

**Tabla 30***Matriz modelo para el desarrollo del Flujo Neto de Caja.*

<b>Nº</b>	<b>Egresos del Proyecto</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año N</b>	<b>Total</b>
	<b>Total de las inversiones del Proyecto</b>						
1	costos de operación y mantenimientos 1						
2	costos de operación y mantenimientos 2						
3	costos de operación y mantenimientos 3						
4	costos de operación y mantenimientos 4						
5	costos de operación y mantenimientos 5						
n	costos de operación y mantenimientos n						
	<b>Total de los Egresos del Proyecto</b>						
<b>Nº</b>	<b>Ingresos del Proyecto</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año N</b>	
1	Ingresos por el servicio turístico 1						
2	Ingresos por el servicio turístico 2						
3	Ingresos por el servicio turístico 3						
4	Ingresos por el servicio turístico 4						
5	Ingresos por el servicio turístico 5						
n	Ingresos por el servicio turístico n						
	<b>Total de los Ingresos del Proyecto</b>						
	<b>Flujo Neto De Caja</b>						

## 5.5 Indicadores económicos financieros

### 5.5.1 Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto es un indicador usado para determinar el valor presente de los flujos de dinero futuros que requiere de información base del resultado del flujo neto de caja, una tasa porcentual de descuento y unas aportaciones futuras, donde se determina el valor económico del proyecto al terminar los periodos de ejecución del mismo, la unidad de resultado del cálculo es un valor monetario expresado en la moneda local o en divisas.

**Formula:**

$$VAN = \sum_{i=1}^n \frac{\text{Valores } i}{(1+tasa)^i}$$

#### Interpretación del VAN

- El valor es positivo (mayor que 0), el proyecto produce ganancia, por lo tanto, es factible.
- El valor es indiferente o nulo (igual a 0), el proyecto no tiene ni pérdidas ni ganancias, da igual realizarlo.
- El valor es negativo (menor que 0), el proyecto produce pérdida, por lo tanto, no es factible.

### 5.5.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno es un indicador económico que se deriva de los valores establecidos en los periodos del flujo neto de caja traídos al momento actual, para determinar una tasa de interés que iguale el valor presente de los flujos de efectivo con la inversión inicial de un proyecto turístico, se relaciona con la tasa de descuento por lo tanto la unidad es porcentual (%).

Formula:

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

#### Interpretación del TIR

- El valor % de la TIR es positivo (mayor que la tasa de descuento), la inversión es rentable, por lo tanto, el proyecto es factible.
- El valor % de la TIR es indiferente o nulo (igual a la tasa de descuento), da igual ejecutar el proyecto, por lo que no es factible.
- Cuando el valor % de la TIR es negativo (menor que la tasa de descuento), la inversión no es rentable, por lo tanto, el proyecto no es factible.

### **5.5.3 Relación Costo Beneficio (RC&B)**

La relación costo beneficio es la relación entre los ingresos netos (actualizados) y los egresos netos (actualizados) del proyecto, haciendo referencia directa a los ingresos efectivos que se calculan de dividir estas dos variables es decir que determina el valor por cada dólar invertido, en este sentido se obtiene una unidad monetaria que se la interpreta de la siguiente manera:

- El valor de la RC&B es mayor que 1, los beneficios exceden a los costos por lo tanto el proyecto es factible.
- El valor de la RC&B es igual a 1, los beneficios igualan a los costos por lo tanto es indiferente ejecutar el proyecto.
- El valor de la RC&B es menor que 1, los beneficios son menores que los costos por lo tanto el proyecto no es factible.

### **5.6 Plan de sensibilización económica financiera**

El plan de sensibilización económica financiera es una herramienta que permite a los proyectistas predecir escenarios de resultados en dos casos, el primero que el proyecto sea rentable y por lo tanto factible y el segundo que el proyecto no sea rentable y por ende inviable.

Cuando el proyecto es inviable o no es factible se plantea un escenario utilizando como herramientas el flujo neto de caja y los resúmenes de los costos de operación y mantenimiento con la finalidad de

incrementar los ingresos del proyecto y disminuir los egresos, es el caso de los costos de operación y mantenimiento, con la finalidad de que el proyecto muestre los resultados de los indicadores hasta que el proyecto se muestre indiferente, es decir sin pérdidas ni ganancias, moderadamente factible o factible (ver Tabla 31).

**Tabla 31**

*Matriz modelo para el desarrollo del plan de sensibilización económica financiera – caso de proyecto inviable.*

Plan de Sensibilización	Valores de Índices Económico Financieros			Interpretación
	% de Incremento de los Ingresos	TIR	VAN	
10%				
20%				
30%				
N %				
% Disminución de los Egresos				
10%				
20%				
30%				
N %				

Cuando el proyecto es factible se plantea un escenario utilizando como herramientas el flujo neto de caja y los resúmenes de los costos de operación y mantenimiento con la finalidad de disminuir en porcentajes estándares los ingresos del proyecto e incrementando los egresos, como es el caso de los costos de operación y mantenimiento de forma gradual porcentual, con la finalidad de que el proyecto muestre los resultados de los indicadores hasta que el proyecto sea indiferente o se muestre inviable (ver Tabla 32).

**Tabla 32**

*Matriz modelo para el desarrollo del plan de sensibilización económica financiera - caso de proyecto viable.*

Plan de Sensibilización	Valores de Índices Económico Financieros			Interpretación
	TIR	VAN	Relación Costo Beneficio	
% Disminución de los Ingresos				
10%				
20%				
30%				
N %				
% Incremento de los Egresos				
10%				
20%				
30%				
N %				

### 5.7 Plan de inversiones

El plan de inversiones es una herramienta que permite a los proyectistas plantear un escenario de posibles financistas de los proyectos turísticos, tanto de los diferentes sectores tomando en consideración los actores privados, públicos, comunitario, organizaciones no gubernamentales a partir de fondos reembolsables y no reembolsables y la academia en la medida de sus competencias. Para ello es necesario plantear reuniones de trabajo para socializar el proyecto y principalmente el análisis económico financiero con las inversiones detalladas y los anexos correspondientes para poder determinar los rubros en los cuales los financistas puedan tener afinidad en sus inversiones, finalmente también se debe considerar las inversiones a partir de las diferentes entidades bancarias privadas y públicas como BANECUADOR, corporación

financiera nacional con créditos que se puedan gestionar para financiar los proyectos turísticos (ver Tabla 33).

**Tabla 33**

*Matriz modelo para el desarrollo del plan de inversiones en proyectos.*

<b>Rubros Inversiones/ Fuentes de Financiamiento</b>	<b>Subtotal</b>	<b>Crédito</b>	<b>Inversionista 1</b>	<b>Inversionista 2</b>	<b>Inversionista N</b>	<b>Total</b>
<b>Inversión 1</b>						
<b>Inversión 2</b>						
<b>Inversión 3</b>						
<b>Inversión 4</b>						
<b>Inversión N</b>						
<b>Total de Inversiones</b>						



# CAPÍTULO 6

*Evaluación y sostenibilidad*

CAPÍTULO 6

# Evaluación y sostenibilidad

*Autora: Gabriela Mishelle Bermello Ponce*

## Resumen de capítulo

En el último capítulo se hace énfasis en la fase final del ciclo de los proyectos como son los mecanismo de sostenibilidad, el seguimiento y la evaluación de los proyectos, en este sentido en la primera parte se presentan estrategias de la sostenibilidad tanto social como técnica, posterior a ello se plantea un sistema de indicadores de sostenibilidad en diferentes enfoques como el ambiental, económico, socio ambiental, institucional, de gestión y de turismo, seguido de ello se analiza las matrices de seguimiento y evaluación, la evaluación de impacto ambiental y riesgos a partir del desarrollo de los fundamentos de los estudios de impacto ambiental, finalmente se hace énfasis en las nociones de manejo y diagramación de dos programas para el seguimiento y evaluación de proyectos como el Microsoft Project y Gantt Project, los que permiten ingresar información de los proyectos y generar herramientas como son los informes finales.

## **6.1 Sostenibilidad social**

Todo proyecto debe aportar al sustento y crecimiento del capital social en su zona de influencia. Se establece la sostenibilidad social cuando un proyecto tiene relación con los derechos humanos, educación, empleo, empoderamiento de las mujeres, transparencia, participación ciudadana, identidad cultural, sentido de comunidad, tolerancia, honestidad y ética. Los elementos de los proyectos deben aprovecharse de manera que sus acciones impulsen la equidad y justicia social, de esta forma se suprimen las roturas sociales, esto únicamente se logra a través de la participación ciudadana activa.

La participación ciudadana es la toma de decisiones colectiva de una comunidad o sector, sobre aspectos que impiden el crecimiento mediante el análisis crítico, que facilita el bienestar en conjunto. Lo que busca la participación ciudadana es que una comunidad reflexione sobre sus propios problemas, necesidades y recursos; formule y ejecute proyectos, así como también que evalúe las actividades que se desarrollen.

## **6.2 Sostenibilidad técnica**

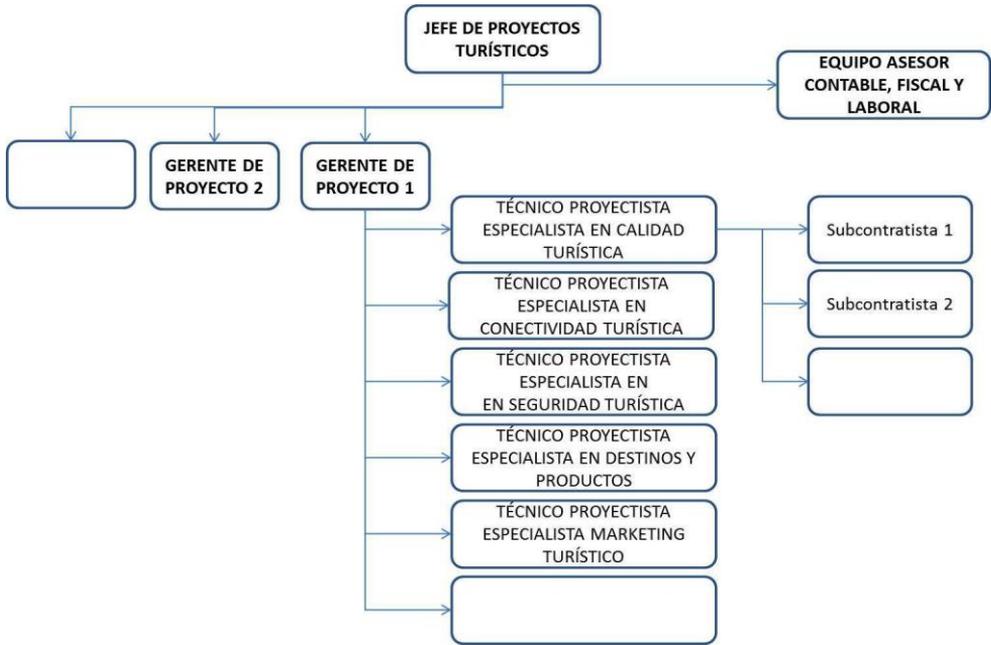
En los proyectos debe existir un modelo de gestión en el cual se pueda considerar el equipo técnico que va a sostener el proyecto, en tal sentido se debe organizar una estructura de un equipo técnico profesional que pueda ejecutar el proyecto, en caso contrario existirá una falencia que puede poner en riesgo el proyecto ya que no puede contar con el personal

especializado para la realización de las diferentes actividades de los componentes; por otro lado, también se debe definir en la medida de la magnitud del proyecto los roles y funciones que desempeñaría cada uno de los profesionales que intervengan en el proyecto. Para darle sostenibilidad técnica a los proyectos se determinará cual será el equipo técnico que ejecutará el proyecto turístico y se establecerá una estructura para la administración del proyecto.

En la Figura 41 se elabora una propuesta de estructura orgánica básica para la gestión y sostenibilidad de los proyectos tomando en consideración una sección administrativa que la asumiría la gerencia, una sección de asesoría contable, fiscal y laboral y una sección técnica que tendría directamente la responsabilidad de hacer cumplir los componentes o resultados del proyecto:

**Figura 41**

*Estructura orgánica básica para la gestión de proyectos.*



El establecimiento de roles y funciones de las diferentes áreas son enunciados que deben estar relacionados con las actividades que se deben cumplir en una determinada área, unidad, o sección para lograr objetivos en común. En el caso de los proyectos se hace referencia al establecimiento de los roles y funciones de cada una de las áreas, la administrativa, la asesoría contable, fiscal y laboral y técnica, de acuerdo a los perfiles profesionales del equipo que conformen cada una de ellas. En las diferentes áreas se establecen los roles y funciones que se hacen mención a continuación:

## **Área administrativa**

- Organizar el proyecto.
- Administrar los recursos.
- Establecer el ciclo de vida del proyecto.
- Planificar las fases del producto.
- Realizar un seguimiento al cumplimiento del enfoque estratégico del proyecto (misión y visión).

## **Área de asesoría contable, fiscal y laboral**

- Realizar evaluaciones periódicas de control interno de la ejecución del proyecto.
- Dar cumplimiento a las obligaciones y control contable del proyecto.
- Dar seguimiento a los derechos y obligaciones laborales de los cargos profesionales que intervienen en la ejecución del proyecto.
- Asesorar y representar ante algún litigio, denuncia, demanda o defensa de los intereses del proyecto por la vía legal.
- Verificar y actualizar la documentación inherente al funcionamiento del proyecto, las obligaciones pendientes.
- Dar cumplimiento a los reglamentos internos, códigos, normas, procedimientos necesarios para la ejecución del proyecto.
- Mantener informado al gerente y jefe de proyectos de las situaciones emergentes y prioritarias que se den en el proyecto.
- Elaborar auditorías internas cuando se requiera y sea necesario.

## Área técnica

- Hacer cumplir los componentes o resultados del proyecto.
- Dar seguimiento al cumplimiento de los indicadores del proyecto.
- Establecer un seguimiento al cumplimiento del enfoque estratégico del proyecto (misión).
- Intervenir en la selección de los procesos de subcontratación para la ejecución de las actividades del proyecto.
- Designar responsabilidades a los participantes del proyecto en sus diferentes áreas.

### 6.3 Sistema de indicadores de sostenibilidad

El sistema de indicadores de sostenibilidad es un conjunto de herramientas que contribuirán a mediar las acciones del proyecto desde diferentes puntos de vista o enfoques: ambiental, económico, socio cultural, institucional y de gestión, permitiendo un mejor planteamiento, monitoreo y evaluación de los proyectos (ver Tabla 34).

**Tabla 34**

*Determinación de principales problemas y factores de riesgo.*

Ambientales	Económicos	Socio Culturales	Institución y Gestión
- Generación de malos olores por la presencia de ganado dentro del complejo.	- Precios elevados. - Bajo poder adquisitivo de la demanda turística local.	- Lejanía del complejo a los centros poblados.	- Deficiente infraestructura y servicios para satisfacer las necesidades del turista.

Ambientales	Económicos	Socio Culturales	Institución y Gestión
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuficiente tratamiento del recurso hídrico en la piscina artificial (análisis de la calidad y reciclaje del agua).</li> <li>- Erosión y degradación del entorno como consecuencia de las construcciones.</li> <li>- Intensidad de uso de las áreas del complejo.</li> <li>- Carencia en el uso de energías alternativas.</li> <li>- Generación de residuos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultad para mantener ingresos económicos altos durante todo el año (estacionalidad de la demanda turística).</li> <li>- Ausencia de otros atractivos a nivel local/provincial que permitan desarrollar una ventaja competitiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ineficiente mantenimiento de las vías (mal estado).</li> <li>- Ausencia del servicio de transporte público.</li> <li>- Escasa participación de la población local en el desarrollo del turismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuficientes recursos humanos.</li> <li>- Poca capacitación del personal existente en atención al cliente.</li> <li>- Ausencia de un plan de contingencia para el desarrollo de la seguridad turística.</li> <li>- Poca visibilidad de las señales de aproximación o informativas del destino.</li> </ul>

### 6.3.1 Sistema de indicadores de sostenibilidad ambiental

Los indicadores permiten evaluar los diferentes componentes y están estrechamente vinculados a las medidas físicas, químicas, biológicas y socioeconómicas, como elementos claves de un ecosistema, orientados al desarrollo de procesos de impactos ambientales, además permite contar con un tipo de planificación, organización y toma de decisiones tomando en cuenta el desarrollo sostenible del recurso, también ayuda a tener una visión de las condiciones ambientales, permite demostrar las mediciones de diferentes acontecimientos programados que se reflejan en los problemas (ver Tabla 35).

**Tabla 35***Sistema de indicadores de sostenibilidad ambiental.*

<b>Problema</b>	<b>Componentes</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Métodos De Cálculo</b>
Deficiente manejo adecuado de los recursos naturales: agua, aire, energía y suelo.	Malos olores por la presencia de ganado dentro del complejo.	Nivel de emisiones de dióxido de carbono.	Gestión del estiércol.
	Tratamiento del recurso hídrico en la piscina artificial.	Análisis de la calidad del agua.	Medición del PH / Potencial redox.
		Volumen de agua reciclada.	Cantidad de agua reutilizada x 100 / Cantidad de agua total gastada.
	Erosión y degradación del entorno como consecuencia de las construcciones.	Porcentaje de entornos degradados.	Evidencias de deterioro por uso turístico (fotografías).
		Intensidad en el uso de las áreas del complejo.	Índice de presión turística.
	Número de turistas por superficie.		Cantidad de turistas por metro cuadrado en sitios clave.
	Niveles de uso en relación con la capacidad prevista en el diseño.		Porcentaje utilizado sobre la capacidad total.
Uso de energías alternativas.	Porcentaje de consumo energético de recursos renovables.	Cantidad de energía usada mediante recursos renovables x 100 / Gasto total de energía eléctrica.	
	Número de colectores solares (paneles).	Cantidad de energía usada mediante paneles x 100 / Gasto total de energía eléctrica.	

Problema	Componentes	Indicadores	Métodos De Cálculo
	Generación de residuos.	Volumen de residuos producidos por el complejo.	Sitios con exceso de basura x 100 / Total de sitios del lugar (muestra).
		Volumen de residuos reciclados.	Inversión en tratamiento y reducción de residuos sólidos.
		Número de basureros ecológicos por separadores.	Conteo de basureros en el sitio.

### 6.3.2 Sistema de indicadores de sostenibilidad socio cultural

En el contexto socio cultural se establece un análisis de las poblaciones locales donde se estudian algunas variables de su forma de vida y relación con el entorno, su percepción ante las iniciativas turísticas que se puedan desarrollar (ver Tabla 36).

**Tabla 36**

*Sistema de indicadores de sostenibilidad socio cultural.*

Problema	Componentes	Indicadores	Métodos de Cálculo
Deficiencia en la calidad vial y actitudes de la comunidad frente a la actividad turística del complejo.	Lejanía del complejo en relación a centros poblados. Calidad de las vías de acceso.	Distancia recorrida.	Velocidad x tiempo.
		Número y extensión de carreteras/caminos que se encuentran en mal estado.	Identificación de vías en mal estado.
		Porcentaje de turistas que perciben las vías en mal estado.	Turistas que perciben las vías en mal estado x 100 / Total de turistas.

Problema	Componentes	Indicadores	Métodos de Cálculo
	Capacidad de los servicios de transporte público.	Cantidad de buses urbanos u otro tipo de transporte que accedan al complejo.	Identificación de líneas de transporte público u otros.
	Participación de la población local en el desarrollo del turismo.	Porcentaje de aceptación en la relación a la actividad turística. Nivel de satisfacción de la comunidad local.	Análisis de percepción de la comunidad (encuestas).
		Cantidad de plazas de trabajo generadas por el complejo para la comunidad.	Conteo de habitantes de la comunidad que trabajan en el complejo.

### 6.3.3 Sistema de indicadores de sostenibilidad económica

Para la determinación del sistema de indicadores de sostenibilidad económica es necesario establecer los problemas y los componentes del mismo, finalmente el planteamiento de los indicadores y el método de cálculo (ver Tabla 37).

**Tabla 37**

*Sistema de indicadores de sostenibilidad económica.*

Problema	Componentes	Indicadores	Métodos de Cálculo
Ineficiente gestión de los recursos económicos en la	Precios elevados. Poder adquisitivo de la demanda turística local.	Percepción de la relación calidad precio. Índice de estacionalidad laboral.	Encuesta de percepción. Tasa de empleo mensual / tasa de empleo media anual.

Problema	Componentes	Indicadores	Métodos de Cálculo
competitividad turística.		Porcentaje de ingresos económicos de la población local.	Encuesta.
	Influencia de la estacionalidad de la demanda turística en los ingresos económicos del complejo.	Número de turistas recibidos.	Control anual de ingresos de turistas.
		Porcentaje de ingresos económicos generados por turismo.	Control del gasto diario por turista.
		Proporción entre el número de turistas en periodos de baja afluencia respecto a los de la afluencia máxima.	Relación de la cantidad de turistas en temporada baja con los de temporada alta.
		Porcentaje de toda la ocupación del mes de mayor ocupación.	$\text{Ocupación total al mes} \times 100 / \text{Ocupación total al año.}$
	Atractivos a nivel local/provincial que permitan desarrollar una ventaja competitiva.	Número de atractivos a nivel local.	Catastro turístico local.
Número de atractivos a nivel provincial.		Catastro turístico provincial.	

### 6.3.4 Sistema de indicadores de sostenibilidad institucional y gestión

El sistema analiza la intervención de las diferentes instituciones que tienen competencia directa e indirecta con el ámbito turístico, así también se enfoca en la presencia de recursos humanos en el territorio de influencia de los proyectos, también se analizan aspectos de seguridad turística y los actores que tienen relación, finalmente se analiza la infraestructura turística en relación a la orientación en los sectores de intervención (ver Tabla 38).

**Tabla 38***Sistema de indicadores de sostenibilidad institucional y gestión.*

<b>Problema</b>	<b>Componentes</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Métodos de Cálculo</b>
Insuficientes infraestructuras y servicios para satisfacer las necesidades del turista.	Infraestructura turística del sitio.	Nivel de satisfacción porcentaje de turistas insatisfechos.	Turistas insatisfechos x 100 / Total de turistas.
	Recursos humanos.	Porcentaje de turistas que perciben recursos humanos eficientemente calificados en el servicio personalizado.	Turistas que perciben un eficiente servicio del recurso humano de la empresa x 100 / Total de turistas.
	Nivel de capacitación del personal en atención al cliente de servicios.	Número y frecuencia de programas de capacitación realizados.	Programas de capacitación turística ejecutados al año para su formación constante en el sector turístico.
		Cantidad de empleados con estudios de nivel superior relacionados al turismo.	Registro con el número de titulados superiores vinculados al sector turístico.
	Control de la seguridad del turista durante la prestación de servicios.	Cantidad de planes de contingencia para futuras eventualidades entorno a la seguridad del turista.	Existencia de escritos basados en un análisis de riesgo.
		Porcentaje de turistas insatisfechos con las medidas de seguridad.	Turistas insatisfechos con la seguridad brindada x 100 / Total de turistas.
		Inventario de equipamiento de seguridad.	Existencia del equipamiento de seguridad en buen estado y disponibilidad de botiquines de primeros auxilios.
		Señales de aproximación o informativas del destino.	Cantidad de señales informativas en la zona de afluencia al complejo.

### 6.3.5 Sistema de indicadores de sostenibilidad

El sistema de sostenibilidad plantea el análisis de aspectos de calidad turística, estrategias de promoción, difusión, motivaciones y tipo de segmentos de turismo que se pueden observar en determinados territorios donde se tiene injerencia con la implementación de proyectos (ver Tabla 39).

**Tabla 39**

*Sistema de indicadores de sostenibilidad.*

Problema	Componentes	Indicadores	Métodos de Cálculo
Deficiencia en el desarrollo de estrategias adecuadas para la realización de actividades y prestación de servicios turísticos.	Percepción del turista sobre la calidad en la prestación de servicios turísticos.	Porcentaje de turistas insatisfechos por calidad en servicios turísticos.	Turistas insatisfechos x 100 / Total de turistas (muestra).
	Pernoctaciones en el complejo.	Porcentaje de turistas que pernoctan en el complejo.	Turistas pernoctando en el complejo x 100 / Total de turistas (muestra).
	Percepción de actividades predilectas por los turistas.	Número de turistas que participan en estas actividades.	Número de turistas que participan en estas actividades ofertadas en el complejo x 100 / Total de actividades.
	Retención de turistas.	Porcentaje de ingreso de turistas.	Total de turistas mes anterior x 100 / Total de turistas mes actual.
	Nivel de calificación personal en servicios turísticos.	Número de programas de capacitación ejecutados al año.	Nivel de participación en estos programas.
Estrategias adecuadas de marketing.		Existencia de un Plan de Marketing específico.	Inversión en marketing de la zona x 100 / Inversión cantonal.

## 6.4 Matrices de seguimiento y evaluación

Las matrices de seguimiento y evaluación son diagramaciones para verificar el nivel de cumplimiento de las metas e indicadores planteados, para la utilización de estas matrices es necesario tener elementos de los planes, programas y los principales indicadores de cada proyecto, para luego de realizadas las actividades durante los periodos establecidos en el cronograma, ponderar los alcances de las metas e indicadores valorados. Las matrices de evaluación de proyectos también tienen diferentes enfoques que se detallan a continuación:

- Evaluación de los avances de la inversión presupuestaria.
- Evaluación de la participación de género y generacional.
- Evaluación de los avances en la realización de los componentes y actividades.
- Evaluación de los avances del proyecto en los objetivos de desarrollo nacionales y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En este sentido se plantea la matriz para ponderar el avance de los proyectos referido a las metas y los indicadores (ver Tabla 40).

**Tabla 40***Matriz de evaluación de metas e indicadores de los proyectos.*

Plan/VARIABLES		Valores Planteados		Valores Desarrollados		Nivel De Cumplimiento				Ponderación
Programas	Proyectos	Metas	Indicadores	Metas	Indicadores	0 30%	31 60%	61% 90%	91% 100%	
Programa 1	Proyecto 1.1									
	Proyecto 1.2									
	Proyecto 1.3									
	Proyecto 1.4									
Programa 2	Proyecto 2.1									
	Proyecto 2.2									
	Proyecto 2.3									
	Proyecto 2.4									
Programa 3	Proyecto 3.1									
	Proyecto 3.2									
	Proyecto 3.3									
	Proyecto 3.4									
Programa 4	Proyecto 4.1									
	Proyecto 4.2									
	Proyecto 4.3									

Plan/Variables		Valores Planteados		Valores Desarrollados		Nivel De Cumplimiento				Ponderación
Programas	Proyectos	Metas	Indicadores	Metas	Indicadores	0 30%	31 60%	61% 90%	91% 100%	
	Proyecto 4.4									
	Proyecto N									
	Programa N									
	TOTAL									

**Valores de Ponderación:**

0 30%	Incumplimiento
31% 60%	Cumplimiento Deficiente
61% 90%	Cumplimiento Bueno
91% 100%	Cumplido Satisfactoriamente

La matriz de marco lógico permite la evaluación de los proyectos a partir de los componentes, es así que se puede verificar el impacto, los efectos y el cumplimiento de los productos de las actividades para determinar su nivel de avance de una forma permanente o a corto plazo y la evaluación en el proceso de calificación del avance y cumplimiento de las actividades del proyecto. El desarrollo de la matriz se presenta como parte del plan de seguimiento y evaluación (ver Tabla 41).

**Tabla 41**

*Matriz modelo de seguimiento y evaluación de proyectos elaborados con la matriz de marco lógico.*

Resultados Componentes	Indicadores objetivamente verificables	Medios de verificación	Metodología de recopilación de información	Periodicidad	Responsable
Componentes: C1. C2. C3. CX					
Impactos 1 2 3 4					
Efectos 1 2 3 4					
Productos X					

## **6.5 Evaluación ambiental y riesgos**

Un proyecto es ambientalmente sostenible cuando cumple la normativa ambiental establecida. Mediante el análisis de sostenibilidad se dedican esfuerzos e instrumentos para el seguimiento y monitoreo ambiental, se promueve el uso racional de recursos renovables, así como también se minimiza el uso de los no renovables, se reduce la producción de desechos y además se puede fomentar la conciencia ambiental en la ciudadanía. Para realizar el análisis de sostenibilidad es necesario desarrollar un estudio de impacto ambiental (EsIA). Sin embargo, existen proyectos que no lo requieren, pero eso no quiere decir que no tenga responsabilidades ambientales, al contrario, es necesario establecer parámetros que posibiliten una apropiada gestión ambiental.

El proponente del proyecto debe realizar una evaluación de las actividades a ser desarrolladas, con el objetivo de determinar su grado de impacto ambiental y categorizarlo de acuerdo a su tipo. En el caso de que el proyecto afecte moderada o negativamente deberá realizarse el Estudio de Impacto Ambiental, que incluirá la valoración de los efectos a los componentes biofísicos y socioeconómicos del área de influencia del proyecto y las medidas de mitigación con los correspondientes costos, que deben formar parte del presupuesto del proyecto (Estructura SENPLADES).

Para el análisis de los riesgos naturales en el estudio de factibilidad o documento del proyecto, se deben incorporar los resultados de los

estudios sobre amenazas y vulnerabilidades que hayan desarrollado las entidades competentes en la temática, en el área de influencia de la propuesta. Esta información permitirá identificar las amenazas potenciales de carácter natural o antrópico a las que está expuesto el proyecto. El análisis permitirá incluir en la programación del proyecto medidas orientadas a minimizar las vulnerabilidades, así como recursos para afrontar tanto las medidas de prevención y mitigación como las de preparación y respuesta (Estructura SENPLADES).

### **6.5.1 Estudios de Impacto Ambiental (EsIA)**

Un EsIA es un procedimiento que permite identificar, evaluar y describir los impactos ambientales que puede generar un proyecto en su entorno en caso de ser ejecutado, este además permite establecer las medidas preventivas, correctivas o mitigadoras.

**Estudio de impacto ambiental preliminar.** Estos son desarrollados de acuerdo a información bibliográfica en los casos de actividades que no representan un uso intensivo ni extensivo.

**Estudio de impacto ambiental parcial.** Incluye a proyectos cuyos impactos pueden afectar parcialmente al ambiente pero que pueden adoptar medidas conocidas y de fácil aplicación.

**Estudio de impacto ambiental detallado.** Se realizan en proyectos que puedan tener impactos significativos y que ameriten un análisis más

profundo. En esta etapa será necesario desarrollar planes de mitigación de impactos, de capacitación y de monitoreo.

**Estudio de línea base.** Se realiza un diagnóstico de situación para determinar las condiciones ambientales del área donde se desarrolla el proyecto. Se analizan aspectos bióticos, abióticos y socio culturales del ecosistema.

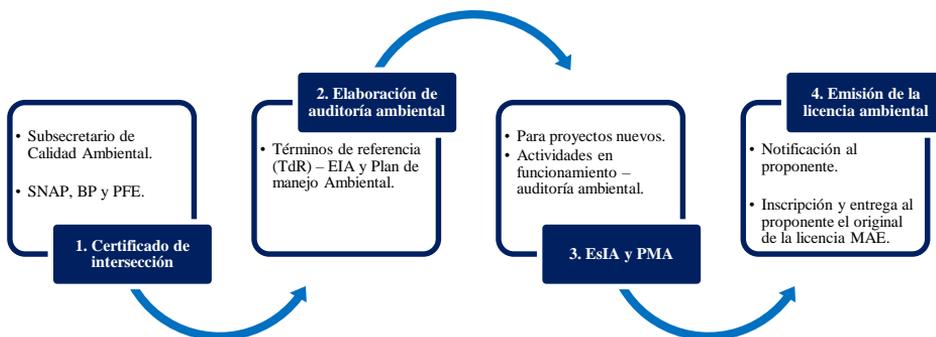
La Licencia ambiental es la autorización otorgada por la autoridad competente a una persona natural o jurídica para la ejecución de un proyecto, obra o actividad que puede causar un impacto ambiental, para esto el proponente del proyecto debe cumplir los requisitos, obligaciones y condiciones establecidas. El procedimiento que se sigue para obtener la licencia ambiental es el siguiente:

- Solicitar a la subsecretaría de calidad ambiental un certificado de intersección, el cual garantiza que el proyecto no abarca zonas del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP), Bosques Protectores (BP) o el Patrimonio Forestal del Estado.
- Solicitar al Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAE) la aprobación de los términos de referencia, estos permitirán elaborar el Estudio de Impacto Ambiental y el Plan de Manejo Ambiental (PMA) en el caso de proyectos nuevos, para actividades que se encuentran en funcionamiento se deberá realizar una auditoría ambiental.

- Solicitar al Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica la aprobación del Estudio de Impacto Ambiental y el Plan de Manejo Ambiental, en el caso de existir observaciones, estas deberán ser atendidas para obtener la aprobación.
- Solicitar al Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica la emisión de la licencia ambiental. La subsecretaría ambiental será quien notifique al proponente del proyecto el valor de la tasa por emisión de la licencia, que corresponde al 1 por mil del costo total del proyecto y la tasa por el primer año de seguimiento y monitoreo.
- Al término del proceso la Subsecretaría de Calidad Ambiental inscribirá la licencia ambiental en el Registro de Licencias Ambientales, notificará y entregará al proponente el original de la licencia (ver Figura 42).

**Figura 37**

*Procedimiento para obtención de certificaciones ambientales.*



**Nota.** Figura elaborada por el Equipo de Investigación de la obra.

Los procesos de regularización medioambiental de los proyectos en el Ecuador tienen un contexto nacional, donde se debe considerar el proceso de análisis y clasificación de los proyectos para la regularización ambiental, es así que el Sistema Único de Información Ambiental (SUIA), es una aplicación que permite la gestión de proyectos encaminados al control, registro, mantenimiento y preservación del medio ambiente; el sitio web para el ingreso al SUIA es la página web <http://suia.ambiente.gob.ec> donde se puede desarrollar este proceso que consta de formularios, hojas de rutas, condiciones, procedimientos, requerimientos y demás herramientas que complementan el proceso de regularización; es importante manifestar que al tener clara la magnitud de impacto que tendrá el proyecto, se lo debe clasificar considerando la categorización de riesgo medioambiental (ver Figura 43).

### **Figura 43**

*Clasificación de los proyectos según el proceso de regularización medioambiental del proyecto.*

<b>Proyectos de Categoría I</b>	<b>• Impacto Ambiental No Significativo (IA-NS)</b>
<b>Proyectos de Categoría II</b>	<b>• Bajo Impacto Ambiental (IA-B)</b>
<b>Proyectos de Categoría III</b>	<b>• Mediano Impacto Ambiental (IA-M)</b>
<b>Proyectos de Categoría IV</b>	<b>• Alto Impacto Ambiental (IA-A)</b>

**Nota.** Figura elaborada por el Equipo de Investigación de la obra a partir de la información obtenida del SUIA

**Los Proyectos de Categoría I (impacto ambiental no significativo).** De acuerdo a la categorización de riesgo medioambiental en esta categoría se encuentran los proyectos que se traten de obras o actividades cuyos impactos y riesgos ambientales, son considerados como no significativos; todos los proyectos, obras o actividades que se encuentren catalogados dentro de esta categorización podrán regularizarse ambientalmente, a través de la obtención del Certificado de registro ambiental otorgado por la MAE mediante el Sistema Único de Información Ambiental (Ministerio de Ambiente Agua y Transición Ecológica, 2023).

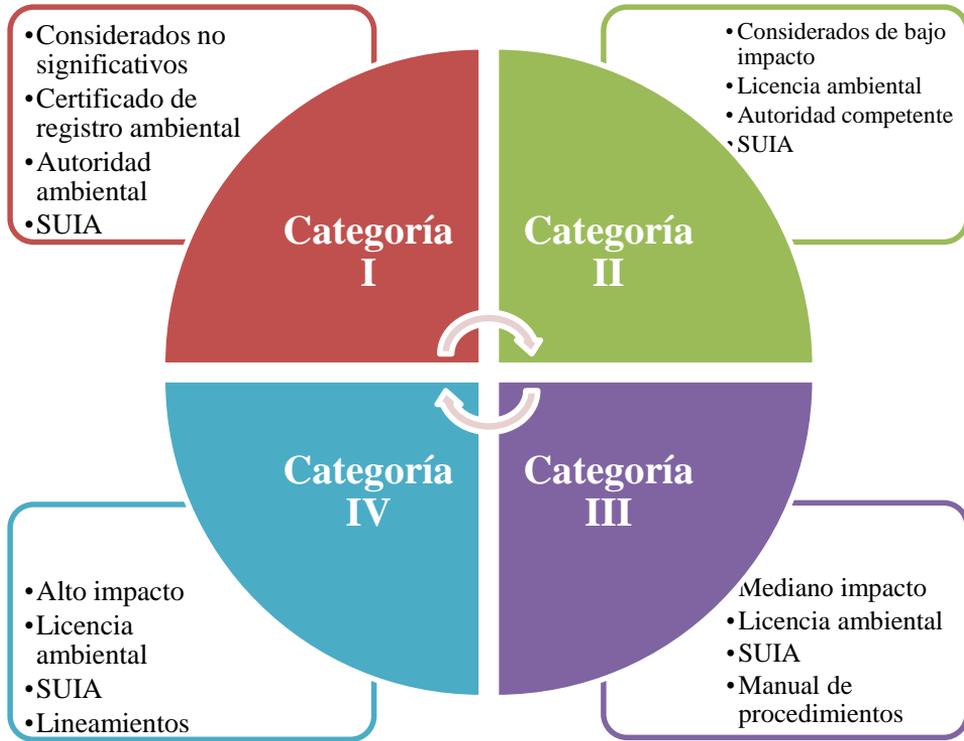
**Proyectos de Categoría II (bajo impacto ambiental).** Los proyectos que se encuentran en esta categorización de riesgo medioambiental son obras o actividades cuyos impactos ambientales o riesgo ambiental, son considerados de bajo impacto, es decir que todos los proyectos, obras o actividades catalogados dentro de esta categoría, deberán iniciar el proceso de regularización ambiental a través de la obtención de la licencia ambiental, que será otorgada por el MAE, mediante el SUIA; para la obtención del trámite de licencia ambiental, el promotor de los proyectos, obras o actividades, deberá regularizarse para el proceso mediante el Sistema Único de Información Ambiental, conforme al manual de procedimientos previsto para esta categoría, y acorde a los lineamientos que establezca el MAE, es decir que en esta categoría se permite obtener el Licenciamiento Ambiental categoría II, con un impacto considerado de riesgo bajo (Ministerio de Ambiente Agua y Transición Ecológica, 2023).

**Proyectos de Categoría III (mediano impacto ambiental).** En este caso de regularización medioambiental se encuentran los proyectos catalogados como obras y actividades cuyos impactos ambientales o riesgo ambiental son considerados de mediano impacto por tanto todos los proyectos, obras y actividades incluidas dentro de esta categoría, deberán iniciar el proceso de regularizarse a través de la obtención de una licencia ambiental, que será otorgada por el MAE, mediante el Sistema Único de Información Ambiental, es decir que para la obtención de la licencia ambiental, el promotor de estos proyectos, obras y actividades, deberá regularizarse mediante el SUIA, conforme al manual de procedimientos previsto para esta categoría, y acorde a los lineamientos que establezca el MAE (Ministerio de Ambiente Agua y Transición Ecológica, 2023).

**Proyectos de Categoría IV (alto impacto ambiental).** En el proceso de regularización se encuentran catalogados los proyectos, obras y actividades cuyos impactos o riesgos ambientales son considerados de alto impacto ambiental, por lo tanto, las obras o actividades catalogadas dentro de esta categorización, deben regularizarse ambientalmente a través de la obtención del proceso de la licencia ambiental, que será otorgada por la MAE, mediante el Sistema Único de Información Ambiental. Para el trámite de la licencia ambiental, el promotor de los proyectos, obras o actividades, debe regularizarse mediante el SUIA, conforme al manual de procedimiento previsto para esta categorización y de acuerdo a los lineamientos que establezca el MAE. (Ministerio de Ambiente Agua y Transición Ecológica, 2023) (ver Figura 44).

## Figura 44

*Categorización de los proyectos en el Ecuador.*



**Nota.** Elaborado por el equipo de investigación con la información del SUIA del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica.

En conclusión, el Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAE) otorga la Certificación ambiental en los casos que amerite; las propuestas deberán contar con la licencia ambiental que otorga el MAE o la autoridad ambiental competente y debe ser de aplicación responsable; así también para las propuestas que requieren de la legalización de las propiedades o espacios físicos para su implementación,

se debe adjuntar los documentos habilitantes que garanticen la propiedad de estos activos, lo que evitará futuros inconvenientes para la ejecución de los proyectos, de acuerdo a lo que establece el marco regulatorio y la autoridad ambiental vigente.

Los proyectos de inversión pública deben cumplir algunos requerimientos establecidos desde la secretaria nacional de planificación SENPLADES, los mismos que responden a una planificación nacional que logren un correcto direccionamiento de la inversión de los recursos destinados para la inversión en proyectos para el sector turístico, con una buena presupuestación para priorización de proyectos, que responden a los requerimientos del marco legal establecido vigente y que considera variables importantes para la toma de decisiones de inversión como la generación de nuevas fuentes de empleo, la productividad sistémica y la equidad regional en la distribución de los recursos. Los aspectos metodológicos considerados para la priorización de la inversión en proyectos de la SENPLADES, se encuentran en la Guía de Productos de Inversión Pública (SENPLADES, 2009); cabe rescatar que uno de los aspectos más importantes para el proceso de formulación es la especificación exacta de los sectores y subsectores que se encuentran en los proyectos que se presenten.

El sector y tipo de proyecto se desarrolla en base al esquema de clasificación de los proyectos en sectores y subsectores o tipos de intervención, contenidos en las matrices sectoriales. Las entidades proponentes deberán seleccionar el sector al cual pertenece y a qué tipo de

intervención corresponden los proyectos, considerando que los desarrollos de proyectos con enfoque turístico son integrales con la finalidad de fortalecer la competitividad del sector.

## **6.6 Diagramación y presentación de resultados**

La presentación de resultados se desarrolla a partir de informes finales de proyectos, el proceso de diagramación se realiza a partir del ingreso de datos en plataformas informáticas como Microsoft Project, Gantt Project y otras herramientas que permiten tener una mejor visualización y seguimiento de los procesos del proyecto a partir de la ejecución de actividades.

Los informes finales del proyecto se plantean en diferentes aspectos:

- Informe final formato SENPLADES.
- Informe de avance de resultados.
- Informe de recursos de personal.
- Informe de metas e indicadores.

A continuación, se detallan dos estrategias tendenciales de la diagramación de proyectos como es la utilización de:

- Microsoft Office Project.
- Gantt Project.

### **6.6.1 Diagramación de proyectos: Microsoft Office Project**

Una vez culminada la elaboración del proyecto empieza la etapa de evaluación de proyectos da continuidad a la etapa final del ciclo del proyecto, a partir del seguimiento de los componentes desarrollados y planteados de la matriz de marco lógico, utilizando programas como Gantt Project y Microsoft Project Professional en el cual se determinan las características del proyecto, en cuanto a los aspectos fundamentales para evaluar como son las propiedades generales del proyecto, el organizador de recursos, el uso y designación de actividades y tareas.

También se considera el calendario del proyecto, la determinación de la hoja de recursos humanos, el organizador de equipos, Diagramas de Pert y de Gantt y la presentación de informes a cada una de las actividades planificadas; también se genera un sistema de indicadores necesarios para implementar un sistema de monitoreo que determinen, evalúen la sostenibilidad en cuanto a aspectos como turismo accesible, género, social, ambiental y económico financiero a través del cálculo de indicadores como el VAN, TIR y la relación costo beneficio; finalmente una vez concluido el proceso de seguimiento, evaluación del proyecto se da vital importancia a la elaboración y presentación final del informe de resultados del proyecto.

**Diagrama de Microsoft Office Project.** Es una herramienta específica de Microsoft® Office Project 2013 programa que tiene la función de administración de proyectos que permiten coordinar iniciativas de proyectos y recursos para obtener mejores resultados planificados. Los

productos que se obtienen de esta herramienta es la utilización de informes y de análisis a partir de información procesable para ayudarle a optimizar recursos, priorizar tareas de proyectos de los objetivos y componentes que se desarrollen en la matriz de marco lógico como son los componentes y actividades. Para iniciar a trabajar con Microsoft Office Project se debe obtener el programa en internet, posterior a ello se debe instalar y empezar con el proceso ordenado de gestión de la herramienta. Este programa permite las siguientes acciones: crear proyectos en la base de datos, ingresar tareas y relacionarlas con el diagrama de Gantt, ingresar recursos humanos que participan y presentar informes finales del proyecto (ver Figura 45).



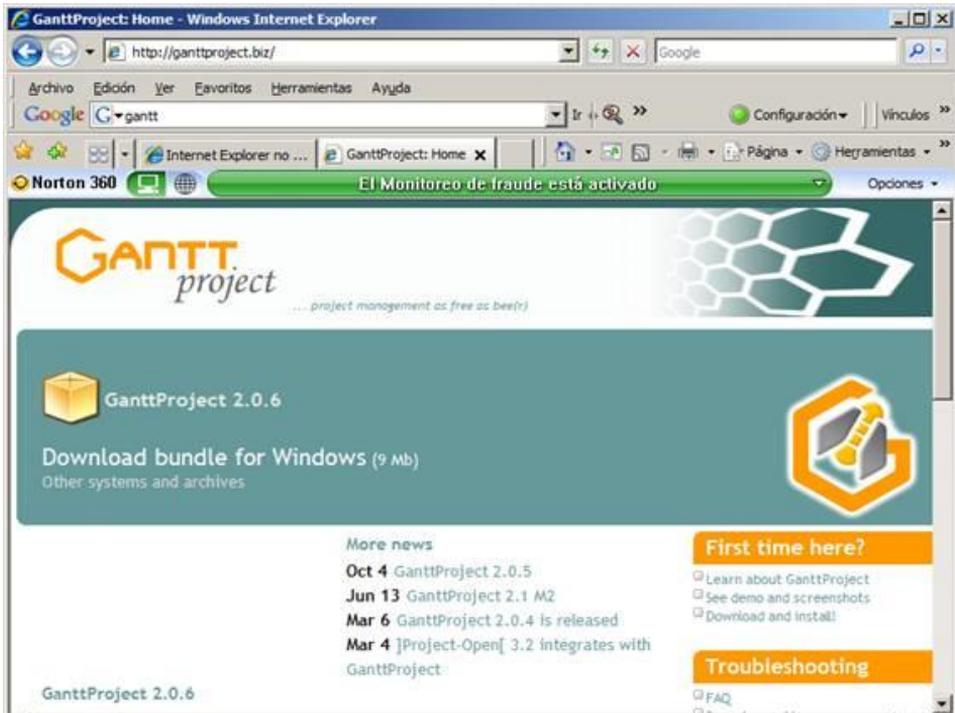
## **6.6.2 Diagramación de proyectos: Gantt Project**

Gantt Project es una herramienta que permite planificar las actividades o tareas de los proyectos, esta herramienta permite diagramar aspectos como las características principales del proyecto, la calendarización, el manejo de los diagramas de recursos humanos, el diagrama de Gantt. Para ingresar la información a este programa es necesario tener los informes del proyecto con todos sus componentes principales: matriz de marco lógico, presupuesto, cronograma de actividades, el plan de recursos humanos.

Para iniciar a trabajar con este programa es necesario tener una computadora con las características necesarias para instalar el programa Gantt, además se debe descargar el archivo instalador que se puede acceder al link <http://ganttproject.biz/> (ver Figura 46).

**Figura 39**

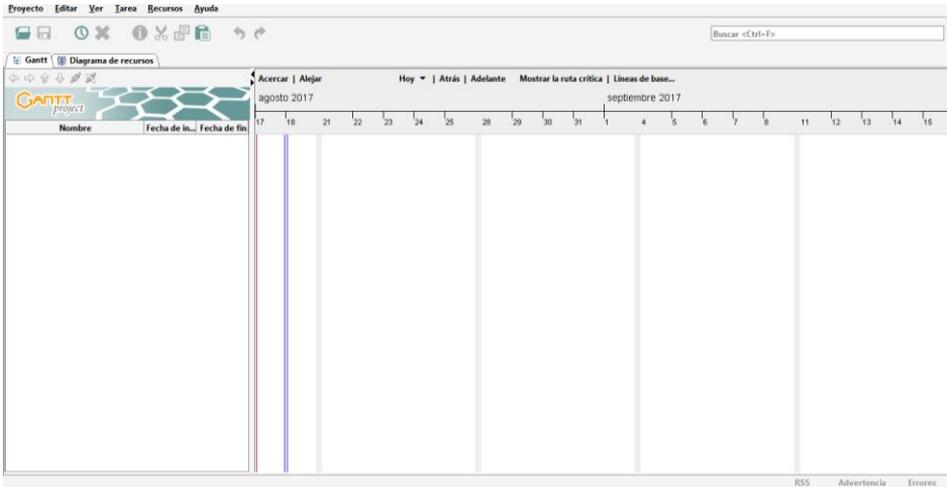
*Página web donde se puede acceder a Gantt Project.*



Una vez que se ha instalado el programa se presenta una pantalla que contiene las partes fundamentales como la barra de herramientas y las secciones del diagrama de Gantt, los links de diagrama de Gantt, diagrama de recursos, diagrama de Pert (ver Figura 47).

## Figura 407

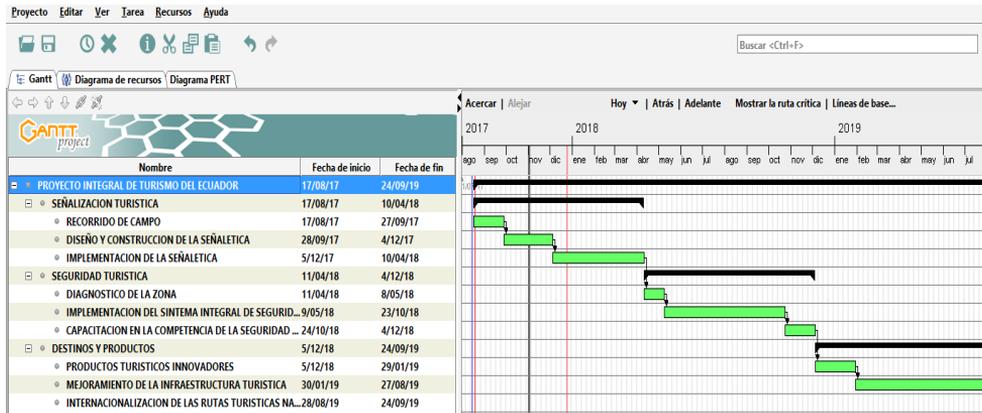
*Pantalla principal del programa Gantt Project.*



El siguiente procedimiento es ingresar los componentes y tareas del proyecto y diagramar entorno al calendario establecido, una vez que se haya ingresado la información se puede observar claramente la estructura del proyecto y cuáles son sus componentes (ver Figura 48).

## Figura 418

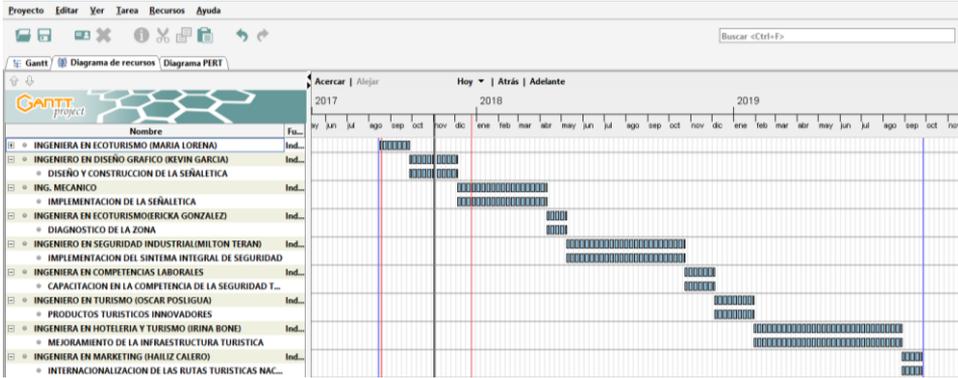
*Pantalla de tareas del proyecto y diagrama Gantt del programa Gantt Project.*



También se puede observar la información sobre los recursos humanos que se ha diagramado en el programa y las actividades que se les ha designado de acuerdo a su competencia y a la planificación establecida en el proyecto (ver Figura 49).

## Figura 49

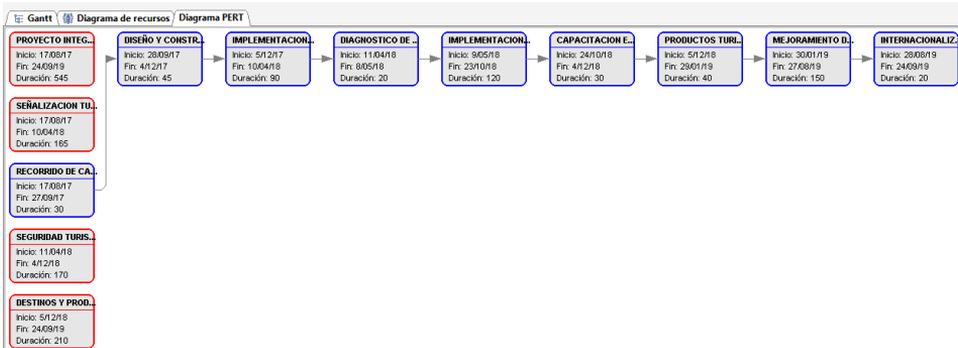
*Pantalla de recursos humanos recursos humanos del Programa Gantt Project.*



El diagrama de Pert, permite ver el proyecto a manera de síntesis del proceso y su desempeño, también de forma gráfica explica los componentes, las tareas y las fechas que contienen cada una de ellas, en tal sentido es una diferente forma de ver el proyecto a partir de los diferentes componentes (ver Figura 50).

## Figura 420

*Pantalla del diagrama de Pert del Programa Gantt Project.*



El programa permite tener informes finales del proyecto cuando se accede a la opción de exportar, a partir de la opción de PDF (ver Figuras 51, 52, 53 y 54).

### Figura 51

*Pantalla de informes finales del programa Gantt Project, sección de la información general del proyecto.*

THE GRACE OF GOD		17-ago-2017
UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO		http://
Encargado del proyecto		
Fechas de inicio y fin del proyecto	17-ago-2017 - 25-sep-2019	
Progreso	0%	
Tarea	12	
Recursos	9	
IMPLEMENTACION DE UN MECANISMO DE SEGURIDAD TURISTICA EN LA FINCA EXPERIMENTAL LA REPRESA, EN EL RECINTO FAITA, PARROQUIA SAN CARLOS, CANTON QUEVEDO, PROVINCIA DE LOS RIOS.		

### Figura 43

*Pantalla de informes finales del programa Gantt Project Sección de los componentes y tareas del proyecto.*

THE GRACE OF GOD		17-ago-2017
Tarea		2
Nombre	Fecha de inicio	Fecha de fin
SEÑALIZACION TURISTICA	17/08/17	10/04/18
RECORRIDO DE CAMPO	17/08/17	27/09/17
DISEÑO Y CONSTRUCCION DE LA SEÑALETICA	28/09/17	4/12/17
IMPLEMENTACION DE LA SEÑALETICA	5/12/17	10/04/18
SEGURIDAD TURISTICA	11/04/18	4/12/18
DIAGNOSTICO DE LA ZONA	11/04/18	8/05/18
IMPLEMENTACION DEL SINTEMA INTEGRAL DE SEGURIDAD	9/05/18	23/10/18
CAPACITACION EN LA COMPETENCIA DE LA SEGURIDAD TURISTICA	24/10/18	4/12/18
DESTINOS Y PRODUCTOS	5/12/18	24/09/19
PRODUCTOS TURISTICOS INNOVADORES	5/12/18	29/01/19
MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA TURISTICA	30/01/19	27/08/19
INTERNACIONALIZACION DE LAS RUTAS TURISTICAS NACIONALES	28/08/19	24/09/19

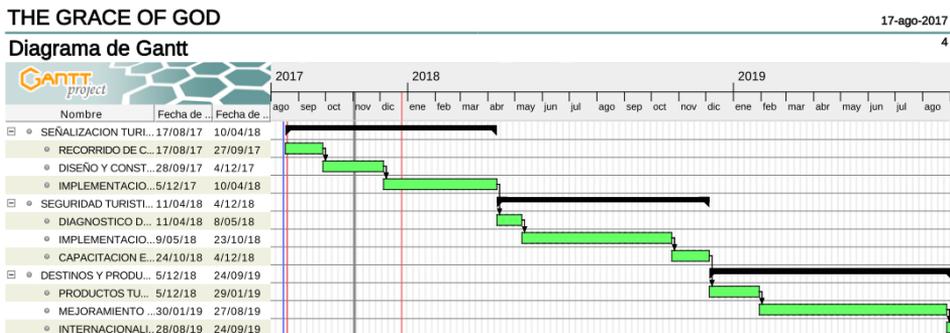
## Figura 44

*Pantalla de informes finales del programa Gantt Project – recursos del proyecto.*

THE GRACE OF GOD		17-ago-2017
<b>Recursos</b>		3
Nombre	Función	
INGENIERA EN ECOTURISMO (MARIA LORENA)	Indefinido	
INGENIERO EN DISEÑO GRAFICO (KEVIN GARCIA)	Indefinido	
ING. MECANICO	Indefinido	
INGENIERA EN ECOTURISMO(ERICKA GONZALEZ)	Indefinido	
INGENIERO EN SEGURIDAD INDUSTRIAL(MILTON TERAN)	Indefinido	
INGENIERA EN COMPETENCIAS LABORALES	Indefinido	
INGENIERO EN TURISMO (OSCAR POSLIGUA)	Indefinido	
INGENIERA EN HOTELERIA Y TURISMO (IRINA BONE)	Indefinido	
INGENIERA EN MARKETING (HAILIZ CALERO)	Indefinido	

## Figura 45

*Pantalla de informes finales del programa Gantt Project, sección del diagrama de Gantt del proyecto.*



## *Glosario de términos*



### *A*

**Actividades Turísticas.** Para la OEA en 1978 son aquellos actos que realiza el consumidor para que acontezca el turismo. Son el objetivo de su viaje y la razón por la cual requiere que le sean proporcionados los servicios (SERNATUR, 2008).

**Actividad Económica.** Es el campo de acción específico al cual se dedican las unidades económicas para producir bienes o generar servicios que satisfagan las necesidades de las personas y de otras unidades institucionales (SERNATUR, 2008).

**Agencias de Viajes.** Corresponden a las empresas que prestan servicios de coordinación, mediación, producción, promoción, organización y venta de servicios turísticos, sea con medios propios o mediante la contratación de los mismos (SERNATUR, 2008).

**Agroturismo.** Modalidad de turismo rural en la que se ofrecen actividades relacionadas con el mundo agrario y rural (Marrero, 2016).

**Alojamiento Turístico.** Empresa mercantil que ofrece un servicio que permite al cliente hospedarse para su descanso, un mínimo de una noche. Toda instalación que regularmente (u ocasionalmente) dispone de camas para que el turista pueda pernoctar (Torrejón, 2009).



*B*

**Base de Datos.** Conjunto de información con una estructura predeterminada que contiene datos categorizados que comparten un vínculo para ordenarlos y clasificarlos (Marrero, 2016).



**Cadena de Valor.** Modelo teórico acuñado por Michael Porter que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final. La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o servicios que permiten crear una ventaja competitiva (Marrero, 2016).

**Calidad Turística.** Resultado de un proceso que implica la satisfacción de las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de acuerdo con las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad, tales como seguridad, higiene, accesibilidad, transparencia, autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural (Marrero, 2016).

**Ciclo de Vida de un Producto.** En marketing, cada una de las distintas etapas por las que atraviesa un producto durante su estancia en un mercado: introducción, crecimiento, madurez y declive, cierre (Marrero, 2016).

**Consumo del Turismo Interno.** Comprende los gastos efectuados por los visitantes residentes en el país, cuando se encuentren fuera de su entorno habitual, pero dentro del país (SERNATUR, 2008).

**Competitividad Turística.** El diseño de la estrategia competitiva de la empresa debe realizarse con la idea de mantener las ventajas competitivas que ésta tiene sobre sus competidores, en un entorno sujeto a cambios permanentes. Por ello, la empresa debe partir de la definición de las ventajas que pretende lograr (Sancho, 2006).

**Cuenta Satélite de Turismo.** Conjunto de información estadística que parte de los conceptos de contabilidad nacional. Proporciona una imagen de la situación que ocupa el turismo en la economía nacional. A estas cuentas se las denomina en ocasiones cuentas “Satélite” ya que se elaboran y se amplían a partir de los datos coyunturales de un país (Torrejón, 2009).



**DAFO.** En marketing estratégico, matriz de análisis que permite conocer la situación de una empresa o producto, analizando los factores internos (debilidades y fortalezas) y los factores externos (amenazas y oportunidades) con relación a su mercado. También conocido como FODA o SWOT, en su expresión inglesa (Torrejón, 2009).

**Demanda Turística.** Comprende el total de personas que viaja o desea viajar para usar las instalaciones y servicios turísticos ubicados en lugares distintos al de residencia y trabajo de los usuarios. Por lo tanto, está formada por el conjunto de consumidores o posibles consumidores de servicios turísticos (SERNATUR, 2008).

**Desarrollo.** Evolución progresiva de una economía hacia mejores niveles de vida. Progresar, crecer económica, social, cultural o políticamente las comunidades humanas (Torrejón, 2009).

**Desarrollo Turístico Sustentable.** Para la organización Mundial del Turismo el desarrollo turístico sostenible atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida (SERNATUR, 2008).

**Destino Turístico.** Para la OMT un destino turístico local es un espacio físico en el que un visitante pasa al menos una noche. Incluye productos tales como servicios de apoyo y atractivos y recursos turísticos en un radio que permite ir y volver en un día. Tiene unos límites físicos y administrativos que definen su gestión e imágenes y percepciones que determinan su competitividad en el mercado. Los destinos locales incorporan a diversos grupos, entre los que se cuenta a menudo la comunidad anfitriona, y pueden establecer lazos y redes entre sí para constituir destinos mayores (SERNATUR, 2008).

**Diagnóstico Turístico.** Es un estudio que tiene como objetivo principal conocer la situación actual y potencial de la actividad turística en la Comuna (SERNATUR, 2008).



**Ecoturismo.** Es “aquella modalidad turística ambientalmente responsable consistente en viajar o visitar áreas naturales relativamente sin disturbar con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales de dichas áreas, así como cualquier manifestación cultural que puedan encontrarse ahí, a través de un proceso que promueve la conservación, tiene bajo impacto negativo ambiental y cultural y propicia un involucramiento activo y socio económicamente benéfico de las poblaciones locales.” (Torrejón, 2009)

**Estudio de Impacto Ambiental.** El documento que describe pormenorizadamente las características de un proyecto o actividad que se pretenda llevar a cabo o su modificación. Debe proporcionar antecedentes fundados para la predicción, identificación e interpretación de su impacto ambiental y describir la o las acciones que ejecutará para impedir o minimizar sus efectos significativamente adversos (SERNATUR, 2008).

**Encuesta Turística.** La Organización de Estados Americanos manifiesta en 1988 que es la técnica de la investigación de mercados por la cual se recolecta información utilizando cuestionarios (SERNATUR, 2008).

**Estacionalidad Turística.** Concentración de viajeros en ciertos meses del año coincidente por lo común con las épocas de vacaciones estudiantiles imperantes en el país, generando lo que se ha llamado saturación y sobre demanda en alta estación. Es un fenómeno que consiste en la concentración de la demanda en determinados períodos. Hoy se consideran inviables turísticamente las comarcas que no puedan captar clientes, un mínimo de 100 días al año, ya que el incremento de los –costos fijos y las exigencias y necesidades sociales del personal obligan a estar activos con especial demanda, gran parte del año. Romper la estacionalidad, es el desafío actual y futuro de los destinos turísticos. Es uno de los mayores inconvenientes que sufren los mismos (Torrejón, 2009).

**Estrategia.** Conjunto de decisiones coordinadas que vinculan los objetivos de desarrollo con las acciones necesarias para lograrlos. Medio para cumplir las recomendaciones de la política de desarrollo que constan en el plan. Incluye un programa de acción destinado a materializar la política y el plan propuestos (Torrejón, 2009).

**Evaluación de Impacto Ambiental.** El procedimiento, a cargo de la Comisión Nacional del Medio Ambiente o de la Comisión Regional respectiva, en su caso, que, en base a un estudio o Declaración de Impacto

Ambiental, determina si el impacto ambiental de una actividad o proyecto se ajusta a las normas vigentes (SERNATUR, 2008).

**Evaluación del Impacto Ambiental de Proyectos.** Este instrumento de protección ambiental está contenido en la Ley de Bases del Medio Ambiente 19.300 y su relación con la actividad turística radica en el hecho de que se establece la obligatoriedad de someter al sistema de evaluación del impacto ambiental a algunos proyectos turísticos localizados fuera del radio urbano (SERNATUR, 2008).



**Gasto Turístico** Este tipo de gasto se asocia al consumo realizado por los visitantes, en términos del valor de los bienes y servicios utilizados durante su desplazamiento y su permanencia en el lugar de destino (SERNATUR, 2008).



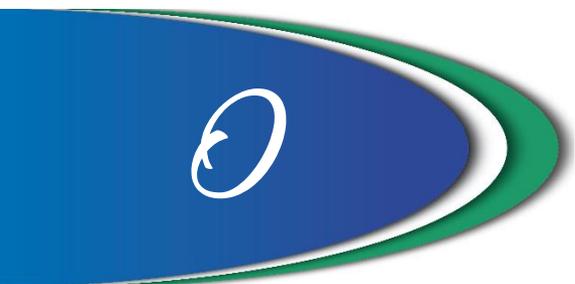
α

**Inventario y Catastro de Atractivos Turísticos.** Es el catálogo ordenado de los lugares, objetos o acontecimientos de interés turístico de un área determinada. Su elaboración implica dos pasos: a) registro de información y, b) Evaluación de los atractivos turísticos (SERNATUR, 2008).



λ

**Legislación Turística.** Conjunto de normas tendientes a crear un marco de ordenamiento jurídico que regule ciertas actividades y favorezca la libre competencia a través de la mejora de la calidad de los servicios. Por ser el turismo un fenómeno interjurisdiccional, en muchos casos las normas son de competencia nacional y en otros de alcance provincial o municipal (Torrejón, 2009).



**Organización Mundial del Turismo.** Organismo de las Naciones Unidas que se preocupa de las materias relacionadas con el sector turismo a nivel mundial. Su sede principal está en Madrid, España. Cuenta con 153 estados miembros (SERNATUR, 2008).

**Oferta Turística.** Agrupa tres componentes básicos, a saber: atractivos turísticos, planta turística e infraestructura, los cuales pueden ser puestos en el mercado mediante procesos de gestión, desarrollados por los empresarios turísticos, por las propias municipalidades y por otros actores (SERNATUR, 2008).



**Patrimonio Turístico.** Es el conjunto potencial (conocido o desconocido) de los bienes materiales e inmateriales a disposición del hombre y que pueden utilizarse mediante un proceso de transformación para satisfacer sus necesidades turísticas (OMT, 1980). También se define como el conjunto integrado por los atractivos turísticos, planta turística, infraestructura y la superestructura (Boullón, 1985; SERNATUR, 2008)

**Planta Turística.** Son las instalaciones físicas necesarias para el desarrollo de los servicios turísticos privados. Ejemplo: hoteles, albergues, hostales, lodges, restaurantes y agencias de viaje (Ministerio de Economía y Finanzas de Perú, 2011).

**Presupuesto.** Es el cálculo de los costos de las distintas acciones que intervienen en el programa de acción y o promoción. Constituye la concreción financiera del programa (Marrero, 2016).

**Producto Turístico.** Se define como el conjunto de atributos físicos y psicológicos (tangibles e intangibles) que el consumidor considera que tiene un determinado bien o servicio para satisfacer sus deseos o necesidades Es

la suma de componentes tangibles e intangibles, que incluye los bienes, recursos, infraestructuras, equipamientos, servicios, ingeniería de gestión, imagen de marca y precio que el turista percibe. Se puede sintetizar como la combinación de tres elementos básicos: los atractivos (naturales, culturales y eventos), las facilidades (alojamiento, alimentación, recreación y otros servicios) y accesibilidad (infraestructura de transporte) (SERNATUR, 2008).

**Proyecto.** (Del lat. *proiectus*). Primer esquema o plan de cualquier trabajo que se hace como prueba antes de darle la forma definitiva. Constituye uno de los elementos o partes de un programa (Marrero, 2016).



**Recursos Turísticos.** Expresiones de la naturaleza, la riqueza arqueológica, expresiones históricas materiales e inmateriales de gran tradición y valor que constituyen la base del producto turístico. Los recursos turísticos se encuentran registrados en el Inventario Nacional de Recursos Turísticos (Ministerio de Economía y Finanzas de Perú, 2011).



**Sectores (Productivos).** Parte de un sistema. En el sentido económico más estricto, normalmente se distinguen los siguientes: primario (agricultura, ganadería, pesca, minería), secundario (empresas industriales y de transformación), y terciario (servicios). Este principalmente abarcaría el conjunto de actividades que están dirigidas a satisfacer las nuevas demandas de una sociedad con posibilidades crecientes de tiempo libre u ocio, con el mayor índice multiplicador se encuentran las que se integran en el turismo (los espectáculos, la gastronomía, los viajes, la información) (Marrero, 2016).

**Segmento de Mercado.** Diversas categorías de visitantes potenciales, divididos por criterios demográficos (por ejemplo: edad, renta, procedencia), intereses específicos o procedencia de viaje (OMT, 1996; SERNATUR, 2008).



**Tecnología.** Herramientas o plataformas usadas por los turistas, la tecnología empleada en la industria turística. existen importantes diferencias en el papel jugado por la tecnología en la etapa del turismo de masas y en la Nueva Era del Turismo (Sancho, 2006).

**Temporada Alta.** Corresponde al período en el que se concentran los turistas, su época de ocurrencia dependerá del tipo de atractivo turístico (SERNATUR, 2008).

**Temporada Baja.** Corresponde al período en el que la afluencia de turistas disminuye significativamente (SERNATUR, 2008).

**Turismo.** Es el conjunto de actividades realizadas por las personas durante sus viajes y permanencias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, por motivos diferentes al de ejercer una actividad remunerada en el lugar visitado (Organización Mundial del Turismo, 2016b).

**Turista.** Visitante que pernocta. Persona que realiza un viaje fuera de su entorno habitual y que pernocta en el lugar visitado. Dicho viaje se realiza por cualquier motivo diferente al de ejercer una actividad remunerada en el lugar visitado (SERNATUR, 2008).



V

**Visitante.** Persona que se desplaza a un lugar distinto al de su entorno habitual por un período inferior a 12 meses por cualquier motivo, excepto ejercer una actividad remunerada en el lugar visitado, personas refugiadas y migrantes, diplomáticos, trabajadores fronterizos y estacionales, viajeros laborales o aquellos cuyo propósito sea cambiar de residencia o búsqueda de trabajo, se dividen en turistas y excursionistas (SERNATUR, 2008).



**Zona Turística.** Corresponde a un espacio físico de extensión variable, con características fisiográficas homogéneas y que cuenta con una unidad paisajística. En su interior se pueden agrupar extensiones territoriales de menor tamaño, denominadas áreas turísticas. La zona turística debe contar con infraestructura y servicios de comunicación entre las áreas turísticas que la integran (SERNATUR, 2008).

# Referencias bibliográficas

- Altimira, R., & Muñoz, X. (2007). El turismo como motor de crecimiento económico. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2267966>
- Alvarado, H., & Prado, H. (2014). *Proyecto de factibilidad técnica, económica y financiera del cultivo de ostra del pacífico en la parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena*. [Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil].
- Alvelayis, N. (2013). Participación Comunitaria en iniciativas de ecoturismo en la vereda Los Soches, localidad de Usme, Bogotá. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 9, 101–107. <https://doi.org/10.4067/riatvol9iss2pp101-107%0718-235x>
- Boullón, R. (2006). *Planificación del espacio turístico* (2da. ed.). Trillas. <https://www.entornoturistico.com/planificacion-del-espacio-turistico-de-roberto-c-boullon-pdf/>
- Boullón, R. C. (2017). *Planificación del Espacio Turístico*. (Trillas, Ed.) (4ta. ed.). Trillas. <https://www.entornoturistico.com/planificacion-del-espacio-turistico-de-roberto-c-boullon-pdf/>
- Casas, J., Repullo, J., & Donado, J. (2003). *La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I)*. <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-pdf-13047738>

- Editorial Arkabas (Ed.). (2011). *Guía metodológica para la identificación, formulación y evaluación social de proyectos de inversión pública del sector turismo*.  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/capacita/2014/febrero/Taller-Gu%C3%ADa-Turismo-D%C3%ADa1.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/capacita/2014/febrero/Taller-Gu%C3%ADa-Turismo-D%C3%ADa1.pdf)
- Gallardo, P. E. (s.f.). *Fundamentos de planificación* (1ra. ed.).  
<https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/32363/1/Fundamentos%20de%20planificaci%C3%B3n.pdf>
- Herrera Anangonó, R. C., Delgado Campuzano, D. V., Moreira Espinoza, J. A., & Toala Tuarez, P. J. (2021). La reactivación turística post covid-19 de las áreas naturales protegidas y su incidencia en la mejora de la experiencia de los turistas en el Ecuador. *Siembra*, 8(2), e3071. <https://doi.org/10.29166/siembra.v8i2.3071>
- Herrera Anangonó, R., Hernández Simaluisa, F., & Rea Romero, F. (2023). Perfil de la demanda de turismo de aventura en Ecuador con enfoque hacia la sostenibilidad. *Revista Internacional De Gestión, Innovación Y Sostenibilidad Turística – RIGISTUR*, 3(2), 24-36. <https://doi.org/10.51260/rigistur.v3i2.423>
- Marrero, M. (2016). *Glosario de términos hoteleros, turísticos y relacionados*.  
<https://www.hosteltur.com/files/web/templates/term/wikitur.pdf>
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2007). *Plan de desarrollo de turismo sostenible para Ecuador 2020*. Sein.
- Ministerio de Turismo. (n.d.). *Turismo en cifras. Portal de servicios*.  
<https://servicios.turismo.gob.ec/turismo-en-cifras/>
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2011). *Manual de turismo en el Ecuador con un sentido social y responsable*.

- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2013). *Guía metodológica para la jerarquización de atractivos y generación de espacios turísticos del Ecuador*. [https://servicios.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2023/04/Manual-de-Atractivos-Turisticos\\_compressed.pdf](https://servicios.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2023/04/Manual-de-Atractivos-Turisticos_compressed.pdf)
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2017a). *Guía metodológica para la jerarquización de atractivos y generación de espacios turísticos del Ecuador* (1ra Parte) (Vol. 2017).
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2017b). *Guía metodológica para la jerarquización de atractivos y generación de espacios turísticos del Ecuador* (2da Parte).
- Organización de Estados Americanos. (2011). *Consenso de Quito sobre turismo consciente en las Américas* (Vol. 2582).
- Organización de Naciones Unidas. (2002). *Declaración de Quebec sobre el ecoturismo*.
- Organización de Naciones Unidas. (2016). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe* (Vol. I). <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Organización Mundial del Turismo. (OMT). (2001). Código ético mundial para el turismo. *Revista Internacional del Trabajo* (128). <https://doi.org/10.1111/j.1564-9148.2009.00056.x>
- Organización Mundial del Turismo. (2005). *Guía práctica de indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos*.
- Organización Mundial del Turismo. (2016a). *Guía del Año Internacional del Turismo Sostenible 2017*.

- Organización Mundial del Turismo. (2016b). Informe Panorama OMT del turismo internacional 2016. *Annual Report*, 1(1), 16. <https://doi.org/10.18111/9789284416875>
- Organización Mundial del Turismo. (2014). *Declaración de San Marino sobre Turismo Accesible*. Primera Conferencia de la OMT sobre Turismo Accesible en Europa. San Marino.
- Organización Mundial del Turismo. (2015). *Carta Mundial de Turismo Sostenible ST+20*. Vitoria - Gasteiz. <http://cartamundialdeturismosostenible2015.com/wp-content/uploads/2016/05/Carta-Mundial-de-Turismo-Sostenible-20>.
- Pastor, R. (2017). *Análisis del marco legal*. <http://aceproject.org/main/espanol/ei/eic.htm>
- SAMBITO Soluciones Ambientales S.A. (2009). *Formación de una red de agroturismo en las provincias de Guayas y Los Ríos*.
- Sancho, A. (2006). *Introducción al turismo* (2.<sup>a</sup> ed.). *Organización Mundial del Turismo*, Madrid. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2013.07.001>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo de Ecuador. (2013). *Estructura para presentación de Proyectos de Inversión y de Cooperación Externa No Reembolsable de la República del Ecuador*. <https://www.secretariadelamazonia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/1-Estructura-y-guia-de-presentacion-para-proyectos.pdf>
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo de Ecuador. (2009). *Guía de productos de inversión pública*.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo de Ecuador. (2012). *Formato SENPLADES de la estructura para presentación de perfiles de proyectos de la República del Ecuador*.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo de Ecuador. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo de Ecuador*. Senplades.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo de Ecuador. (2013). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT): Documento ejecutivo para autoridades provinciales* (Informe técnico No. 123). <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/08/Folletos-autoridades-provinciales.pdf>

Secretaría de Estado de Turismo SEGUITUR. (2016). *Turismo e innovación*. Gobierno de España. <https://www.segittur.es/blog/tag/turismo-e-innovacion/>

Servicio Nacional de Turismo. (2008). *Glosario de Turismo*. <https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2018/06/Anexo-N%C2%B01-Glosario-de-te%CC%81rminos.pdf>

Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action* (2.ª ed.). Simon & Schuster, New York.

Torrejón, A. (2009). *Tesouro de Turismo*. Ministerio de Turismo y Deportes Argentina. <https://tesouro.yvera.tur.ar/index.php?v=1>

World Economic Forum. (2017). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TT\\_Competitiveness\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf)

Zamorano, F. (2008). *Turismo alternativo Servicios turísticos diferenciados*. Editorial Trillas. <https://www.entornoturistico.com/wp-content/uploads/2017/03/Turismo-Alternativo-Servicios-Tur%C3%ADsticos-Diferenciados-de-Francisco-M.-Zamorano.pdf>



ISBN: 978-9942-679-20-8



9789942679208