

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE POSGRADOS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS**



**TEMA:** “MODELO DE GESTIÓN PARA LOS EMPRENDIMIENTOS TURÍSTICOS DEL SECTOR RURAL DE LA PROVINCIA DEL CARCHI”

Trabajo de Grado previo a la obtención del título de Magíster en Gestión de Empresas Turísticas

**AUTOR (A):**

Antonieta Alexandra López Ortega

**DIRECTOR (A):**

MSc. Sandra Mercedes Guevara López

Ibarra, 2023

## DEDICATORIA

A Nicolás Alejandro

La plenitud en la vida de una mujer se alcanza cuando se convierte en madre, y tú llegaste a mi vida como un verdadero milagro de Dios en un momento en el que pensé que jamás experimentaríamos esa bendición. Siempre me esfuerzo por ofrecerte la mejor calidad de tiempo posible. Tu presencia ha inundado mi vida de innumerables emociones, me ha enseñado a ser madre y se ha convertido en mi principal motivo y razón para superarme día a día.

A través de este trabajo, quiero ser un ejemplo para ti. Quiero que sepas que todo es posible en la vida, incluso cuando no sepas exactamente cómo sucederá. Si tienes fe en ti mismo y en tus metas, ten la seguridad de que lograrás todo lo que te propongas.

A Fabricio

La experiencia de ser madre alcanza su máxima plenitud cuando te encuentras a mi lado. Cuando unimos nuestras vidas, quizás no imaginaste que te casabas con una mujer apasionada por el estudio y la superación personal. Quiero confesarte que fuiste tú quien me inspiró a emprender este camino hacia la maestría. Te agradezco de todo corazón por acompañarme en esta travesía.

A mis padres: Gustavo y Matilde

Ustedes representan los cimientos sólidos de lo que soy en la actualidad. A lo largo de mi vida, me han inculcado valores fundamentales como el trabajo, la dedicación y la honestidad. Les dedico este trabajo porque sencillamente soy una extensión de ustedes, y estoy segura de que mis sueños son una continuación de los suyos.

Con amor y gratitud, Alexandra

## **AGRADECIMIENTOS**

Deseo expresar mi agradecimiento de la siguiente manera:

A Dios, por brindarme una nueva oportunidad de vida que me permite ser feliz y cumplir mis sueños.

A la Universidad Técnica del Norte, por ofrecer la oportunidad de realizar esta maestría en la modalidad virtual, lo que me ha permitido crecer académicamente.

A la Magíster Sandra Guevara, por su invaluable apoyo y orientación a lo largo de este camino.

A mi familia, en especial a mi esposo, cuya comprensión ha sido fundamental, a mi hijo, quien ha sido mi constante fuente de inspiración y motivación, y a mis padres, por sentar las bases sólidas de mi vida. Sin su amor y apoyo inquebrantable, este logro no habría sido posible.

Un agradecimiento especial se dirige a todos los emprendedores de la provincia del Carchi, quienes generosamente contribuyeron con el levantamiento de información necesario para este trabajo. Espero que este proyecto sea una forma de retribuirles por su colaboración.

Por todo lo anterior, quiero concluir expresando un profundo agradecimiento a cada uno de ustedes:

**GRACIAS, GRACIAS, GRACIAS.**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Luego de haber sido designada por el Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Posgrados de la Universidad Técnica del Norte de la ciudad de Ibarra, he aceptado participar como Directora del Trabajo de investigación con el siguiente tema:

**“MODELO DE GESTIÓN PARA LOS EMPRENDIMIENTOS TURÍSTICOS DEL SECTOR RURAL DE LA PROVINCIA DEL CARCHI”**

Trabajo realizado por Antonieta Alexandra López Ortega, previo a la obtención del título de Magister en Gestión de Empresas Turísticas, doy fe que la investigación reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación ante un jurado examinador.

En la ciudad de Ibarra, a 01 día del mes de diciembre del 2023.

Atentamente

MSc. Sandra Mercedes Guevara López  
TUTORA DE TESIS

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**  
**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD**  
**TÉCNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD</b>	0401080080		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	López Ortega Antonieta Alexandra		
<b>DIRECCIÓN</b>	Av. Veintimilla y Av. La Salud		
<b>EMAIL</b>	Alelopezortega8@gmail.com		
<b>TELÉFONO FIJO</b>	062245-192	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0992122100
<b>DATOS DE LA OBRA</b>			
<b>TÍTULO:</b>	MODELO DE GESTIÓN PARA LOS EMPRENDIMIENTOS TURÍSTICOS DEL SECTOR RURAL DE LA PROVINCIA DEL CARCHI		
<b>AUTOR (ES):</b>	Antonieta Alexandra López Ortega		
<b>FECHA: DD/MM/AAAA</b>	01/12/2023		
<b>SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO</b>			
<b>PROGRAMA DE POSGRADO</b>	Maestría en Gestión de Empresas Turísticas		
<b>TITULO POR EL QUE OPTA</b>	Magíster en Gestión de Empresas Turísticas		
<b>TUTOR</b>	Mgs. Sandra Guevara		

**2. CONSTANCIAS**

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a 01 día del mes de diciembre del año 2023.

EL AUTOR:

Firma \_\_\_\_\_  
Nombre: Antonieta Alexandra López Ortega

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I.....	14
EL PROBLEMA .....	14
1.1. Planteamiento del problema .....	14
1.1.1. Formulación del problema .....	15
1.2. Antecedentes.....	16
1.3. Objetivos.....	17
1.3.1. OBJETIVO GENERAL: .....	17
1.4. Justificación:.....	17
CAPITULO II .....	19
MARCO REFERENCIAL .....	19
2.1. MARCO TEÓRICO .....	19
2.1.1. Estado del Arte .....	19
2.1.2. Marco Conceptual.....	24
2.2 Marco Legal.....	40
2.2.1. Código de Ética Mundial de Turismo .....	40
2.2.2. Ley de Turismo .....	40
2.2.3. Reglamento de Centros de Turismo Comunitario.....	41
CAPITULO III.....	42
MARCO METODOLÓGICO .....	42
3.1. Descripción del área de estudio/Grupo de estudio .....	42
3.2. Enfoque y tipo de investigación .....	44
3.3. Procedimiento.....	46
3.4. Técnicas de investigación:.....	47
3.5. Instrumentos de investigación .....	47
CAPITULO IV .....	48
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	48
4.1. Resultados obtenidos de la observación .....	48
4.2. Resultados de la aplicación de la encuesta dirigida a emprendedores turísticos del sector rural de la provincia del Carchi.....	50
4.2.1. Emprendimientos rurales de la provincia del Carchi.....	50
4.2.2. Actividades turísticas que se desarrollan actualmente en los emprendimientos rurales de la provincia del Carchi .....	52
4.2.3. Motivos de creación de los emprendimientos turísticos .....	53
4.2.4. Administración actual de los emprendimientos y claves que facilitan la administración de los negocios .....	54

4.2.5. Beneficios recibidos de la empresa pública o privada .....	54
4.2.6. Estrategias de quejas o reclamos de los clientes .....	55
4.2.7. Métodos o procesos para medir la satisfacción del cliente .....	56
4.2.8. Análisis de la demanda para la creación de los emprendimientos turísticos .....	56
4.2.9. Actividades y recursos que posee la organización .....	57
4.2.10. Personas que laboran actualmente en los emprendimientos y modalidad .....	58
4.2.11. Forma de contratación del personal que trabaja en los emprendimientos .....	59
4.2.12. Consideración de que los clientes quedan satisfechos con los servicios brindados.....	59
4.2.13. Redes sociales utilizadas para dar a conocer los emprendimientos .....	59
4.2.14. Administración bajo un modelo de gestión de los emprendimientos y aceptación de que se implemente un modelo de gestión para administrar los negocios. .....	60
4.3. Análisis del perfil del turista de la provincia del Carchi .....	61
CAPITULO V .....	62
PROPUESTA MODELO DE GESTIÓN PARA EMPRENDIMIENTOS TURÍSTICOS	62
5.1. Etapa de Prospección: Diagnóstico .....	62
5.1.1. Identificar potencialidades turísticas .....	62
5.1.2. Identificar los prestadores de servicios turísticos.....	69
5.1.3. Identificar involucrados.....	73
5.1.4. Diamante de Porter aplicado al destino turístico.....	75
5.2. Segunda Etapa: Gestión Turística.....	77
5.2.1. Política y planificación.....	77
5.2.2. Ordenamiento territorial.....	80
5.2.3. Comportamiento del consumidor .....	82
5.2.4. Desarrollo de productos .....	88
5.2.5. Comercialización de productos .....	89
5.3. Tercera Etapa: Modelo de Gestión .....	92
5.3.1. Planificación.....	93
5.3.2. Organización .....	99
5.3.3. Dirección .....	102
5.3.4. Control.....	105
Indicadores de Endeudamiento .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
5.3.5. Gestión de Fuentes de Financiamiento.....	110
5.3.6. Validación del Modelo de Gestión para Emprendimientos Turísticos .....	112
CONCLUSIONES .....	113

RECOMENDACIONES .....	114
ANEXOS.....	115
ANEXO 1. Ficha de Observación.....	115
ANEXO 1. Encuesta .....	116
ANEXO 3. Ficha de Validación de Encuesta .....	120
ANEXO 4. Ficha de Validación de Modelo de Gestión .....	122
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	124

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolución de la pobreza rural en América Latina y el Caribe (1980 -2016) .....	27
Tabla 2. Evolución de los modelos de gestión .....	29
Tabla 3. Estrategias de posicionamiento .....	33
Tabla 4. Fases de análisis .....	35
Tabla 5. División política de la provincia del Carchi.....	42
Tabla 6. División de la provincia por parroquias .....	43
Tabla 7. División de la provincia por cantones y población .....	44
Tabla 8. Matriz muestraria intencional .....	45
Tabla 9. Procedimiento de investigación .....	46
Tabla 10. Emprendimientos turísticos que se encuentran ubicados en la provincia del Carchi .....	50
Tabla 11. Inventario de atractivos turísticos del cantón Tulcán.....	63
Tabla 12. Inventario de atractivos turísticos del cantón Montúfar.....	65
Tabla 13. Inventario de atractivos turísticos del cantón Espejo .....	66
Tabla 14. Inventario de atractivos turísticos del cantón San Pedro de Huaca .....	67
Tabla 15. Inventario de atractivos turísticos del cantón Bolívar.....	67
Tabla 16. Inventario de atractivos turísticos del Cantón Mira .....	68
Tabla 17. Catastro de Establecimientos Turísticos del Carchi.....	70
Tabla 18. Establecimientos Turísticos del Carchi.....	72
Tabla 19. Análisis de la Política Nacional de Turismo 2030 vs Objetivos del PCO 2021 - 2025.....	78
Tabla 20. Estado de Situación Financiera .....	107
Tabla 21. Estado de resultados .....	107
Tabla 22. Indicadores de liquidez .....	108
Tabla 23. Indicadores de Endeudamiento .....	110
Tabla 24. Validación Modelo de Gestión.....	112

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Características de Ecuador.....	25
Figura 2. Tipos de Posicionamiento.....	36
Figura 3. Requisitos para el registro de Turismo CTC .....	41
Figura 4. Mapa de la provincia del Carchi .....	42
Figura 5. Resultados del proceso de observación sector El Carmelo.....	49
Figura 6. Resultados del proceso de observación sector Chinambí .....	49
Figura 7. Establecimientos por cantones.....	52
Figura 8. Servicios ofertados.....	53
Figura 9. Motivo de creación del emprendimiento .....	53
Figura 10. Claves que facilitan la administración .....	54
Figura 11. Beneficios recibidos por parte de la empresa pública y privada.....	55
Figura 12. Manejo de quejas y reclamos de los clientes .....	55
Figura 13. Mecanismo para medir la satisfacción del cliente .....	56
Figura 14. Emprendimientos que han realizado estudio de mercado para su creación.....	57
Figura 15. Actividades y recursos que posee el emprendimiento .....	57
Figura 16. Modalidad de trabajo de los empleados.....	58
Figura 17. Formas de contratación del personal .....	59
Figura 18. Redes sociales más utilizadas .....	60
Figura 19. Utilización de un modelo de gestión.....	60
Figura 20. Porcentaje de atractivos turísticos por cantones .....	63
Figura 21. Análisis establecimientos catastrados.....	72
Figura 22. Actores de la actividad turística.....	74
Figura 23. Diamante de Porter de la provincia del Carchi .....	75
Figura 24. Regiones de preferencia de viaje .....	76
Figura 25. Relación de Principios del Turismo y sus actores .....	80
Figura 26. Instancias de planificación.....	81
Figura 27. Grupo Etario .....	83
Figura 28. Permanencia del turista en la provincia del Carchi.....	83
Figura 29. País de procedencia.....	84
Figura 30. Gasto promedio del visitante a la provincia del Carchi .....	85
Figura 31. Tipo de alojamiento de preferencia .....	85
Figura 32. Preferencias gastronómicas.....	86
Figura 33. Preferencia en Actividades de Naturaleza y Turismo Rural .....	87

Figura 34. Comportamiento del turista en el Carchi en feriados .....	87
Figura 35. Producto turístico parroquia Tufiño.....	88
Figura 36. Producto turístico parroquia Jacinto Jijón y Caamaño .....	89
Figura 37. Preferencia de los medios de comunicación y metabuscadores .....	90
Figura 38. Matriz para elaborar la Justificación de la empresa.....	95
Figura 39. Matriz para elaborar la Misión de la empresa.....	96
Figura 40. Matriz para elaborar la Visión de la empresa .....	97
Figura 41. Matriz para elaborar la Visión de la empresa .....	98
Figura 42. Valores para elegir Valores corporativos de la empresa.....	99
Figura 43. Modelo de organigrama estructural de diferenciación Horizontal .....	100
Figura 44. Modelo de organigrama estructural de diferenciación Vertical.....	100
Figura 45. Modelo de organigrama funcional de diferenciación Horizontal .....	101
Figura 46. Modelo de organigrama estructural de diferenciación Vertical.....	101
Figura 47. Contrato formal y contrato psicológico .....	102
Figura 48. Miembros de la organización.....	103
Figura 49. Matriz para definir los miembros de la organización .....	103
Figura 50. Matriz CRM para emprendimientos hoteleros.....	104
Figura 51. Matriz CRM para emprendimientos de comidas y bebidas .....	104
Figura 52. Matriz para evaluar al personal.....	105

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INSTITUTO DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS**  
**TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN: “MODELO DE GESTIÓN PARA**  
**LOS EMPRENDIMIENTOS TURÍSTICOS DEL SECTOR RURAL DE LA**  
**PROVINCIA DEL CARCHI”**

Autor: Antonieta Alexandra López Ortega  
Tutor: MSc. Sandra Mercedes Guevara López  
Año: 2023

**RESUMEN**

La investigación presenta el proceso de Diseño de un Modelo de Gestión para los emprendimientos del sector rural de la provincia del Carchi – Ecuador, se parte de identificar como problema la creación de negocios sin ningún tipo de análisis y mucho menos un modelo de gestión, cuyo objetivo general es “Proponer un Modelo de Gestión para emprendimientos turísticos del sector rural de la provincia del Carchi, que les permita ser negocios que perduren en el tiempo y aporten al desarrollo de las comunidades locales”. La metodología utilizada es de enfoque de investigación mixta, de tipo descriptiva, utilizando las técnicas de observación y encuesta. Los resultados más relevantes son que los emprendimientos no tienen definidos sus procesos administrativos. La propuesta del modelo de gestión se estructura bajo tres etapas, la primera de prospección, la segunda, gestión turística y la tercera, el diseño del modelo. Dicho modelo busca en primer lugar que se estructure el proceso administrativo de cada emprendimiento bajo una metodología sencilla y adaptable a cada negocio, la planificación a través de fichas didácticas con preguntas claves para elaborar la misión, visión, valores corporativos, la organización a través de modelos de organigramas estructural y funcionales, la dirección a través de matrices para identificar a los miembros de la organización, una matriz CRM para administrar clientes y su fidelización y finalmente el control en donde se plantea una evaluación sencilla para el personal, un esquema básico para que puedan armar el balance general y estado de resultados y de ser el caso aplicar análisis de esos estados financieros de una manera ejemplificada. Finalmente, la parte de gestión empresarial en el que se incluye la gestión bajo tres criterios: estudio de mercado, capacitaciones y fuentes de financiamiento.

Palabras clave: Modelo, gestión, emprendimientos, turismo, rural

**TECHNICAL UNIVERSITY OF THE NORTH  
GRADUATE INSTITUTE  
MASTER'S PROGRAM IN TOURISM BUSINESS MANAGEMENT  
TITLE OF THE THESIS: "MANAGEMENT MODEL FOR TOURISM  
ENTERPRISES IN THE RURAL SECTOR OF THE PROVINCE OF CARCHI"**

Author: Antonieta Alexandra López Ortega  
Tutor: MSc. Sandra Mercedes Guevara López  
Year: 2023

**ABSTRACT**

The research presents the process of Designing a Management Model for rural sector enterprises in the province of Carchi – Ecuador, and It starts by identifying business creation as a problem without any type of analysis, much less a management model, whose general objective is “Propose a Management Model for tourism enterprises in the rural sector of the province of Carchi, which allows them to be in businesses that last over time and contribute to the development of local communities.” The methodology used is a mixed research approach, descriptive in nature, using observation and survey techniques. The most relevant findings indicate that enterprises lack an administrative process definition. The proposal of the management model is structured under three stages: the first is prospecting, the second is tourism management, and the third is the design of the model. This model seeks in the first place that the administrative process of each enterprise is structured under a simple methodology and adaptable to each business, planning through didactic cards with critical questions to develop the mission, vision, corporate values, the organization through models of structural and functional organization charts, management through matrices to identify the members of the organization, a CRM matrix to manage clients and their loyalty and finally control where a simple evaluation is proposed for the staff, a basic scheme to that they can put together the balance sheet and income statement and, if applicable, apply analysis of those financial statements in an exemplified way.

Keywords: Model, management, entrepreneurship, tourism, rural

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1. Planteamiento del problema

De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo rural es “un tipo de actividad turística en el que la experiencia del visitante está relacionada con un amplio espectro de productos vinculados por lo general con las actividades de naturaleza, la agricultura, las formas de vida y las culturas rurales, la pesca con caña y la visita a lugares de interés” (Santos, 2020, p. 5).

Los entornos rurales donde se desarrollan estas actividades se caracterizan por: una baja densidad de población, paisajes y territorios donde prevalece la agricultura, y estilos de vida tradicionales, considerando al turismo como una actividad complementaria, de ninguna manera reemplazando a las actividades agrícolas que ayude a reducir los niveles de pobreza que, según los últimos datos disponibles, la brecha está entorno a los 22 puntos entre la pobreza rural y urbana (Santos, 2020)

Como bien lo menciona Bacci y Mujica (2001) en el sector rural el sistema de producción predominante constituye la pequeña agricultura, que encara varias limitaciones como topografías accidentadas y agricultura principalmente en zonas de laderas; dificultades de comercialización, sean por la falta de mercados cercanos o la ausencia de vías de comunicación adecuadas; y ausencia de crédito o de muy alto valor que lo hacen inaccesible. Ante esta realidad la población busca alternativas de desarrollo sobre todo en sectores turísticos que aprovechando la visita de turistas pretendiendo atender las necesidades que ellos tienen ofreciéndoles servicios de alimentación, hospedaje, recreación, entre otros.

En todas partes del mundo, el turismo es un salvavidas para las comunidades rurales, fomentando el empleo, apoyando a las empresas rurales y protegiendo el patrimonio natural y cultural. En el Día Mundial del Turismo de 2020, se subrayó el importante papel que desempeña el turismo para ayudar a las zonas rurales a recuperarse de los efectos de la pandemia de COVID-19 y a construir el futuro (OMT, 2020)

En el Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 Toda una Vida se considera al turismo como una actividad complementaria en el sector rural.

Si bien en lo productivo la ruralidad prioriza las actividades relacionadas a la obtención de alimentos, también son prioritarias otras actividades generadoras de trabajo como las artesanías, la confección, el turismo, los servicios de apoyo y comercio. En conjunto, todas estas actividades económicas brindan oportunidades de encadenamientos y emprendimientos, que generan trabajo y mayores ingresos familiares. Estos elementos fundamentales para reactivar las economías locales evitan la migración y reducen la pobreza, aportando de esta manera a un cambio inclusivo de la matriz productiva, en donde la economía popular y solidaria, enfatizando el papel de las mujeres, desempeñará un rol motivado y activo. (SENPLADES, 2017, p. 86)

Una de las actividades que están en pleno auge bajo las nuevas condiciones son las actividades al aire libre, que a raíz de la pandemia se consideraron las más seguras para evitar el contagio y la población busca alternativas para salir con sus familias y poder satisfacer sus necesidades de ocio, inclusive como terapia para disipar la mente después de un confinamiento que ha llevado a la población a altos niveles de estrés provocados por el encierro y la falta de contacto con otras personas inclusive de sus mismos núcleos familiares.

Para poder satisfacer estas necesidades han surgido emprendimientos turísticos en las zonas rurales de la provincia del Carchi, es necesario estudiar cómo iniciaron sus actividades, su formación académica, el motivo de crear sus emprendimientos, cómo están administrando sus negocios actualmente, cómo han iniciado las actividades, si lo han hecho de manera planificada o empíricamente sin realizar estudios de factibilidad o aplicando Modelos de Gestión en los nuevos negocios.

### **1.1.1. Formulación del problema**

¿Cómo ayudaría la implementación de un modelo de gestión a mejorar los procesos administrativos: planificación, organización, dirección y control en los emprendimientos turísticos del sector rural de la provincia del Carchi?

¿De qué manera la aplicación de un modelo de gestión ayudará a optimizar los recursos humanos, técnicos, económicos y financieros en los emprendimientos turísticos del sector rural de la provincia del Carchi?

## 1.2. Antecedentes

La grave crisis sanitaria a la que la humanidad ha tenido que enfrentarse ha golpeado a sectores estratégicos como el turismo “Esta crisis nos da la oportunidad de replantearnos cómo ha de ser el sector turístico y su aportación a las personas y al planeta; la oportunidad de que, al reconstruirlo, el sector sea mejor, más sostenible, inclusivo y resiliente, y que los beneficios del turismo se repartan extensamente y de manera justa” (Pololikashvili, 2021, p. 1).

Los emprendimientos rurales se dan bajo diferentes modalidades de empresas por ejemplo: negocios que son puestos por dueños de haciendas de forma individual o autónoma, otra forma son las que se asocian para crear una empresa limitada o sociedad anónima y finalmente las empresas familiares sin sociedad. “Bajo los esquemas de creación de empresas se puede decir entre ellos uno de los más importantes para el mundo empresarial se encuentra una tipología organizacional denominada empresa familiar” (Renolfi y Cardona, 2009, como se citó en Ortiz et al. 2019)

El turismo en el Ecuador es el cuarto generador de divisas más importante, aportó a la economía ecuatoriana con 2.397 millones de dólares en el año 2019, lo que lo mantiene como la tercera fuente de ingresos no petroleros, después del banano y el camarón, de acuerdo con estimaciones realizadas a partir de los datos de Balanza de pagos del Banco Central del Ecuador (Ministerio de Turismo, 2019). Una alternativa para replantearse y generar un desarrollo sostenible es el desarrollo de negocios turísticos que ofrezcan servicios de alimentación, hospedaje y distracción, de hecho, en los últimos años se ha generado un importante crecimiento de estas actividades en el sector rural del Ecuador.

El turismo rural en el Ecuador se lo ha venido fortaleciendo a través de campañas como Vuelve al Campo “Con la finalidad de contribuir con la reactivación del turismo rural en el país, .... ha creado la guía: “Vuelve al Campo”, la misma que consta de varias rutas en las que se promocionan emprendimientos y atractivos turísticos en zonas rurales de 10 provincias del Ecuador” (Ministerio de Turismo, 2021, párr. 1). La decisión se tomó en vista del aumento de la demanda a actividades en el sector rural.

En provincias como Guayas se ha fortalecido el turismo rural implementando rutas en las haciendas, lo menciona Zambrano et al. (2017) “En Ecuador existen haciendas, fincas y ranchos que son un modelo de actividades agroturísticas sostenibles, que combinan lo natural, con la gastronomía y la cultura” (pp. 103-110). Las rutas

propuestas son: La Ruta del Arroz, Cacao, Azúcar, del Pescador, de la Aventura y de la Fé. Estas rutas pueden ser modelos para seguir en la provincia del Carchi para establecer rutas que incluyan a los emprendedores del sector rural de la provincia, para lo que deben estar prestando excelentes servicios en sus establecimientos.

### **1.3.Objetivos**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL:**

Proponer un Modelo de Gestión para emprendimientos turísticos del sector rural de la provincia del Carchi, que les permita ser negocios que perduren en el tiempo y aporten al desarrollo de las comunidades locales.

#### **1.3.2. OBJETIVOS EPECÍFICOS:**

1. Identificar el proceso de creación de empresas turísticas en el sector rural de la provincia del Carchi.
2. Diagnosticar los modelos de gestión utilizados por las empresas turísticas creadas en el sector rural de la provincia del Carchi.
3. Diseñar un Modelo de Gestión para emprendimientos turísticos del sector rural de la provincia del Carchi.

### **1.4.Justificación:**

A través de la pandemia se generaron muchos problemas económicos, muchos emprendimientos que cerraron y por lo tanto era necesario buscar una estrategia para poder reactivar la economía, una vez que la situación está volviendo a una nueva normalidad es importante, que se analice algunas alternativas que permitan reactivar la actividad económica. Una de esas alternativas se puede mencionar los emprendimientos en el sector rural que son una alternativa para poder generar mayores actividades microempresariales y que a futuro pues esto vaya generando reactivación económica dentro de la localidad.

El turismo en sus varias modalidades: turismo de hacienda, turismo rural, agroturismo, ecoturismo han tenido en las últimas décadas una importante valoración y desarrollo, ya que son tipos de turismo que cada día son apetecidos por mayor cantidad de la población y después de haber tenido una emergencia sanitaria por el COVID 19 la población empezó a mirar al campo como una excelente alternativa para desarrollar actividades al aire libre, por lo tanto los primeros beneficiarios serían los potenciales

clientes de este segmento de mercado.

Las desigualdades generadas entre sector urbano y sector rural son evidentes, un claro ejemplo son los índices de pobreza por ingresos: el 25% de pobreza es a nivel nacional, y los datos por zonas son los siguientes: 17,2% de pobreza en áreas urbanas y 41,8% de pobreza en áreas rurales (Santos, 2020). Cerrar esa brecha implica realizar investigaciones que aporten al desarrollo de las zonas rurales.

Emprender es una alternativa, sin embargo, no es suficiente es necesario ir más allá, el aporte de esta investigación al crear un modelo de gestión para los negocios turísticos es precisamente sembrar para el desarrollo de las comunidades rurales, así como también para quienes forman el emprendimiento que se convierten en creadores de fuentes de trabajo y son los beneficiarios directos.

Es importante que en estos emprendimientos turísticos se cree un modelo de gestión que permita optimizar los recursos económicos, humanos, tecnológicos con los que cuenta la empresa para que se vuelvan negocios que se mantengan con el tiempo y puedan enfrentar situaciones adversas que se presenten.

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1. MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1. Estado del Arte**

La presente investigación busca proponer un Modelo de Gestión para emprendimientos turísticos del sector rural de la provincia del Carchi, que les permita ser negocios que perduren en el tiempo y aporten al desarrollo de las comunidades locales, para lograr este cometido es necesario realizar una búsqueda exhaustiva a través de fuentes secundarias como libros, tesis, artículos científicos en buscadores de internet como el Google académico sobre temas acerca de modelos de gestión para emprendimientos del sector rural desde el año 2020 hasta el año 2022.

##### **2.1.1.1. Turismo a Nivel Internacional**

Una de las variables de esta investigación es el desarrollo de emprendimientos en el sector rural, Monterroso & Zizumbo (2022) mencionan que “hablar de turismo rural en nuestros días, es hablar de algo tradicional que tiene mucho de nuevo, que ha incrementado su complejidad porque ha incorporado nuevos actores, diversificando los servicios y multiplicado las relaciones sociales” (p. 14). Las investigaciones de turismo se realizaban sobre turismo tradicional, sin embargo, aparece luego el turismo alternativo y con éste, el turismo rural, generándose políticas de estado como un modelo de desarrollo para poblaciones rurales de México.

En el mismo contexto mexicano el turismo en espacios rurales es visto como una alternativa de desarrollo social para las comunidades por su efecto multiplicador y sus beneficios.

Los espacios rurales podrían ser una alternativa para la relajación y disfrute de la naturaleza por los ciudadanos, a la vez, una oportunidad de diversificar las actividades productivas de las zonas rurales, con la generación de empleo para mejorar la condición de vida de las comunidades (Hernández, 2022, p. 182).

El autor propone un modelo de gestión basado en resultados con la participación de todos los actores, fomentando el emprendimiento en dos parques ecoturísticos.

En Nicaragua “El modelo turístico de El Ostional permite generar beneficios

socioeconómicos directamente a la cooperativa de turismo e indirectamente al resto de los pobladores” (Arróliga & Zamora, 2020, p. 140). Los autores manifiestan que en el lugar de estudio se “implementa un modelo turístico integrado, asociado generalmente a las pequeñas y medianas empresas” (Arróliga & Zamora, 2020, p. 142). La comunidad realiza las actividades de planificación y gestión, generándose empleo para la gente de la misma localidad, dinamizando el desarrollo local.

Pompa et al. (2020), manifiesta: “Cuba tiene el reto de continuar desarrollando el turismo, diversificando sus productos, con el objetivo de convertir a la isla en un destino exclusivo y cada vez más competitivo” (p. 175). Los autores consideran adicionalmente que es necesario aprovechar las potencialidades del lugar:

La provincia de Holguín constituye una fuerte plaza para el desarrollo de esta actividad a nivel nacional, cuenta con un inventario turístico que le beneficia para diversificar la oferta con amplias posibilidades para el desarrollo del turismo rural y otras modalidades recreativas que le permita convertirse en un destino más exclusivo y competitivo. (Pompa et al., 2020, p. 175)

Al contar con varios atractivos turísticos y al tener consolidado varios tipos de turismo se pretende complementar con el turismo rural para cumplir con el reto de convertirse en un destino diversificado de Cuba

En Colombia, Arboleda (2020) coincide que: “El turismo es una alternativa para que las comunidades del medio rural con atractivos naturales y culturales, costumbres, tradiciones, modos de vida y hábitos se consoliden, aportando al desarrollo socioeconómico de los territorios” (p. 92). Para ello es necesario fortalecer las capacidades endógenas de la población a través de la capacitación y de potencializar técnicas empresariales en las comunidades para que el turismo se convierta en una opción de vida desde lo local para satisfacer las necesidades de los visitantes que cada vez se vuelven más exigentes.

La investigación de Santos et al. (2021), busca: “ayudar a comprender mejor la evolución de la investigación sobre el turismo como una forma de emprender en las zonas rurales” (p. 1). Uno de los resultados obtenidos es que las “El emprendimiento rural contiene características particulares, como una fuerte expansión del mercado turístico” (Santos, et al., 2021, p. 14). Las razones son varias, el conocimiento técnico

turístico y administrativo de quienes emprenden en turismo, por ejemplo, la ubicación geográfica de los emprendimientos, entre otros.

#### **2.1.1.2. Turismo a Nivel Nacional**

La pandemia cambió la visión del ciudadano urbano sobre el sector rural y cambió también al turismo en general, se crearon nuevas necesidades como disfrutar del aire libre y disipar la mente tras un largo confinamiento, lo plantea Inga (2022):

En el ámbito turístico, la pandemia ocasionada por el virus SARS-CoV-2, evidenció la necesidad que tiene la sociedad por lugares de disfrute fuera del casco urbano, seguros e inclusivos. Por ello se crean y fortalecen emprendimientos bajo la modalidad de turismo rural (p. 50)

Los autores consideran importante fortalecer la modalidad del turismo rural proponiendo un modelo de gestión basado en instrumentos administrativos de planificación, organización, control y toma de decisiones, que permitirán la optimización de los recursos con base en la calidad

En la provincia de Chimborazo se propone un modelo de gestión, cuya finalidad es dinamizar y se activen emprendimientos en el sector rural, que genere varios beneficios como la mejora de la producción, la comercialización y sobre todo agregar valor a la producción de la localidad, adicionalmente permitirá articular y cumplir con un proceso administrativo que va desde la planificación hasta la ejecución mejorando la gestión y el fomento productivo y agrícola. El modelo se basa en una propuesta que permita articular a todos los actores involucrados tanto públicos como privados, a través de una participación proactiva con el objetivo motor de reducir la pobreza en la parroquia El Altar (Fonseca & Bonilla, 2019).

En el cantón Archidona se presenta un modelo de gestión para los centros de turismo comunitario, los autores Shiguango, et al. (2021) manifiestan:

Expectativas de ruralidad que se están cifrando y orientando para generar opciones complementarias al laboreo diario local. Sin embargo, implica abordar la problemática actual que los gestores comunitarios que evidencian limitaciones técnicas al momento de gestionar este tipo de empresas en territorio (p. 1).

La investigación se cumplió partiendo del diagnóstico de los centros turísticos Santa Rita, Amarun Pakcha y Sacha Wayusa, se estructura un modelo de gestión articulando tres centros turísticos y a la vez valorando un modelo de gestión comunitario como una herramienta administrativa que permite la intervención y consecuentemente el desarrollo del lugar.

En la provincia de Manabí se valida un modelo de gestión sostenible para el desarrollo turístico de las comunidades de la provincia, lo interesante de este artículo científico es el método Delphi utilizado para verificar la aplicabilidad del modelo de gestión, es un método de juicio de expertos, según García & Carreño (2018): “Dentro de esta denominación se manifiesta que un experto debe poseer un conocimiento amplio y profundo de la tarea o actividad que será objeto de análisis y valoración y tiene que estar familiarizado con el sistema en el que se desarrolla” (p. 37). La metodología utilizada es válida para aplicar en la presente investigación al momento de validar la propuesta.

Jurado & Riascos (2020) en su investigación llegan a la siguiente conclusión:

construir metodologías de formación en emprendimiento que incorporen conceptos más sociales, solidarios, cooperativos, colaborativos y respetuosos del ambiente, además, de facilitar la apropiación social de los conocimientos ancestrales de las comunidades campesinas e indígenas, quienes en varios momentos de la historia han desarrollado modelos exitosos de emprendimiento a partir de estos criterios. (p. 34)

Determinan que los criterios de las evaluaciones de las metodologías aplicadas son necesarias y su propuesta se basa en la economía colaborativa cuya base filosófica se establece en el ganar – ganar, con un tópico especial que es el uso de la tecnología.

### **2.1.1.3. Turismo a Nivel Local**

La provincia del Carchi cuenta con gran potencialidad turística ya que tiene diversos atractivos turísticos como sitios naturales (áreas protegidas como la Reserva Ecológica El Ángel, Aguas Hediondas, Gruta de la Paz, ríos, bosques, cascadas, lagunas) y manifestaciones culturales (arquitectura civil, arquitectura religiosa, sitios arqueológicos, museos, fiestas religiosas, artesanías, comidas y bebidas típicas,

acontecimientos programados). Pese a ello, Guamanarca (2020):

siempre se ha visto al Carchi como un lugar de paso hacia el país vecino Colombia, ya que al ser una provincia fronteriza las personas prefieren gastar y dejar su dinero en dicho país, además no ha existido una adecuada promoción y comercialización de los recursos y atractivos turísticos que posee (p.1)

Criterio para considerar y diversificar la oferta turística del Carchi a través de fortalecer el turismo rural en la provincia incluyendo la gastronomía típica en los emprendimientos del sector rural.

Es innegable que la provincia fronteriza del Carchi cuenta con los recursos necesarios para generar un aprovechamiento desde el turismo y aportar al desarrollo económico de la provincia, así lo afirman en la investigación sobre turismo cultural emergente: “Como resultado se obtuvieron diez nichos de este tipo (artesanal, gastronómico, industrial, funerario, religioso, creativo, étnico, arqueológico, musical y literario) los cuales representan un gran potencial que, de ser aprovechado, podrían contribuir enormemente en el desarrollo turístico de esta región” (Iturralde & Guerrero, 2018, p. 92).

De la misma manera se han venido realizando investigaciones turísticas de la provincia que permiten valorar la importancia de los atractivos de la provincia:

El presente estudio tuvo como objetivo determinar la influencia del marketing social en la sostenibilidad de la provincia del Carchi como destino turístico, se propone un modelo basado en la teoría de sostenibilidad y marketing social para medir fundamentalmente tres dimensiones: ambiental, económico y social en destinos turísticos como: Mirador natural Mira, reserva ecológica El ángel, gruta de La paz, reserva biológica Guandera, laguna El salado, Aguas hediondas (volcán Chiles). (Enríquez & Pilco, 2020, s/p).

La investigación es de tipo cualitativa, llegando a la conclusión que no se realiza marketing social y los autores sugieren se realice acciones que permitan realizar difundir los atractivos turísticos que posee la provincia del Carchi.

“El fortalecimiento de iniciativas en turismo rural sustentable requiere, como

condición fundamental, la educación de la comunidad receptora” (Moncada & Aranguren, 2017, p. 188). La propuesta de los autores considera que la base es la capacitación de las personas que reciben a los visitantes en la comunidad de Chilmá Bajo, provincia del Carchi, en base a un diagnóstico realizado en la zona, caracterizando a la comunidad y sus necesidades, identificando el perfil del visitante y determinando la potencialidad turística del lugar para posteriormente realizar una propuesta educativa no formal.

Finalmente se considera la investigación Diseño de la ruta eco turística Tulcán Maldonado, N/D. (2021) que parte de un diagnóstico situacional turístico del sector, realizando un análisis del entorno del trayecto Tulcán Maldonado y obtienen como resultado un panorama del turismo local, la metodología utilizada es la investigación acción participativa integrando a los representantes de los actores sociales del turismo local, se obtuvo como resultado un FODA con sus respectivas estrategias, concluyendo con el diseño de una ruta en base a la metodología Design Thinking.

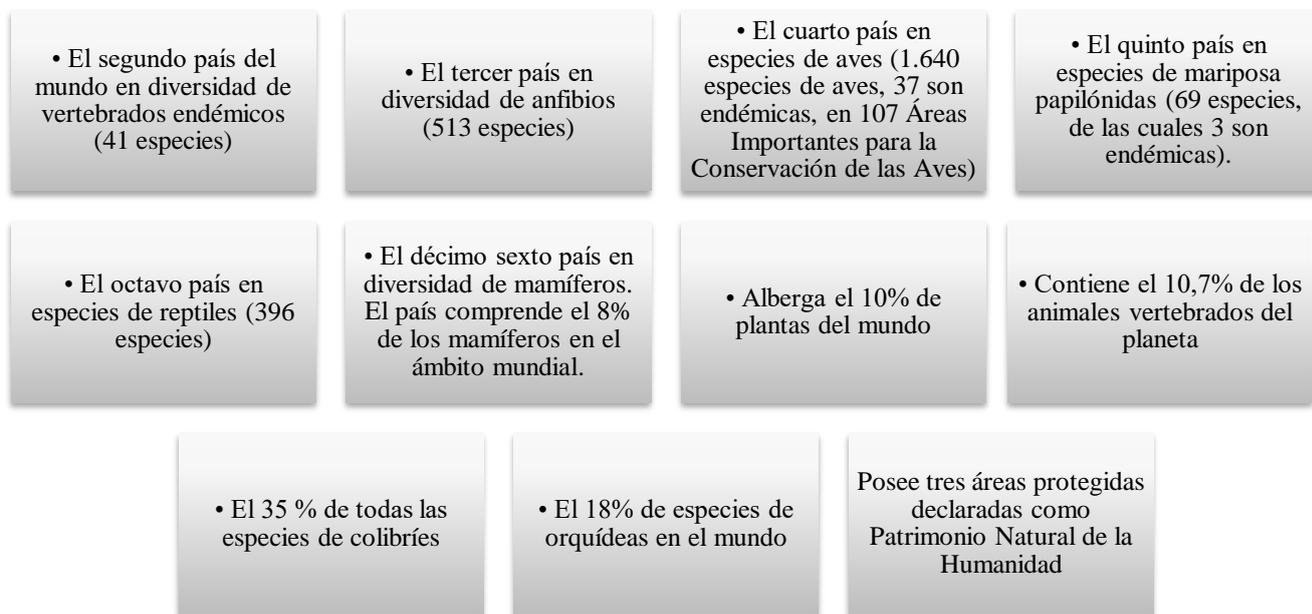
### **2.1.2. Marco Conceptual**

En el siguiente apartado se abordan temas que no se consideraron en el estado del arte como la sustentación teórica de los conceptos de las variables de la investigación: Turismo y su evolución en el Ecuador, Modelo de Gestión con temas como el diamante de Porter, el Neuromarketing, el benchmarking, el marketing sensorial, entre otros y como punto final los emprendimientos turísticos, modelos de negocios turísticos, modelo CANVA, grandes negocios vs emprendimientos turísticos.

#### **2.1.2.1. Turismo**

##### **2.1.2.1.1. Evolución del Turismo en Ecuador**

Ecuador es un país de contrastes, se encuentra categorizado entre los 17 países más diversos del mundo. Se debe recalcar que el 19% (48.710 km<sup>2</sup>) del territorio nacional ha sido declarado área protegida del subsistema Patrimonio de Áreas Naturales del Estado (47 en total). El país está atravesado por los hotspots Chocó de Darién y Andes Tropical, considerados como los de mayor diversidad endémica alrededor del mundo. Además, se debe considerar los siguientes datos tomados del Ministerio de Turismo de Ecuador:



**Figura 1.** Características de Ecuador  
Fuente: Caiza & Molina, (2012).

En proporción a su territorio, Ecuador es el país más diverso del mundo, y con mayor cantidad de flora y fauna por kilómetro cuadrado, sin olvidar a las nacionalidades y pueblos que habitan en el mismo que ha motivado a que la marca turística del país tome fuerza por esta diversidad y se la oferte con el slogan “Ama la vida”. En el año 2011, Ecuador registró un total de 1’146.968 arribos internacionales, de los cuales un 28% corresponde al mercado estadounidense. (Caiza & Molina, 2012, p. 9)

El Ministerio de Información y Turismo fue creado el 10 de agosto de 1992, al inicio del gobierno de Sixto Durán Ballén, quién visualizó al turismo como una actividad fundamental para el desarrollo económico y social de los pueblos. Frente al crecimiento del sector turístico, en junio de 1994, se tomó la decisión de separar al turismo de la información, para que se dedica exclusivamente impulsar y fortalecer esta actividad. (Ministerio de Turismo, 2004).

El Ministerio de turismo es el órgano rector de las actividades turísticas del país encargándose de planificar, fomentar, normar, incentivar y facilitar el establecimiento organización funcionamiento y calidad de todos los establecimientos que prestan servicios en actividades turísticas. Sus funciones fundamentales se reducen a las

siguientes:

1. Elaboración y expedición del plan quinquenal de turismo supeditado al plan nacional de desarrollo
2. Realizar un inventario de las áreas y sitios de interés turístico
3. Declarar las diferentes áreas naturales como áreas de gran interés turístico nacional con el propósito de brindarles la infraestructura básica necesaria para lograr promover y fomentar el aprovechamiento racional de las mismas.
4. Promover y fomentar toda clase de turismo, especialmente el turismo receptivo y social y la ejecución de proyectos, programas y prestación de servicios complementarios con las diferentes organizaciones, instituciones y entidades públicas y privadas, incluyendo comunidades indígenas y campesinas en sus respectivas localidades.
5. Brindar todo el apoyo necesario a las instituciones seccionales en la protección y mantenimiento de los recursos turísticos y de igual manera el fiel cumplimiento de la Ley de Turismo
6. Lograr una adecuada orientación a la inversión nacional y extranjera en la actividad turística.
7. Elaborar y aprobar un plan de promoción turística nacional e internacional,
8. Reglamentar el pliego que deben pagar las personas naturales y jurídicas que se dedican a las actividades turística. (López, 2002, p. 50)

En la historia del desarrollo del turismo en el Ecuador es importante mencionar a la Corporación Ecuatoriana de Turismo (CETUR) es una entidad de derecho público con autonomía administrativa y financiera, de ámbito nacional, adscrita al Ministerio de Turismo con patrimonio propio y su sede en la ciudad de Quito, los objetivos y finalidades están vinculadas al Ministerio de Turismo por lo tanto constituye un ente ejecutor (López, 2002)

Según menciona López (2002): CETUR tiene como función principal la de regular fomentar promover el turismo y proteger los recursos turísticos del país contribuyendo de esta manera el desarrollo nacional, de igual manera orienta las inversiones nacionales y extranjeras y establecer políticas para el mejoramiento de los servicios turísticos, ha definido políticas y estrategias tendientes a garantizar una eficiente prestación de servicios turísticos así como una adecuada promoción en el

exterior que permita la apertura de nuevos mercados potenciales. Se fusiona al Ministerio de Turismo según lo dispone el decreto ejecutivo 412 en el año de 1998.

### 2.1.2.1.2. Turismo Rural en Ecuador

De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo rural es:

un tipo de actividad turística en el que la experiencia del visitante está relacionada con un amplio espectro de productos vinculados por lo general con las actividades de naturaleza, la agricultura, las formas de vida y las culturas rurales, la pesca con caña y la visita a lugares de interés (OMT, 2019, s/p).

La potencialidad que se encuentra en el sector rural es de interés de la población sobre todo después de la pandemia, cuando se da lugar al Neo Turismo ya que la visión del ciudadano urbano hacia el sector rural cambió.

La OMT declaró el 2020 como el “Año del Turismo y Desarrollo Rural”, con el objetivo de crear conciencia sobre la importancia de defender, proteger y desarrollar las zonas rurales y elevar el nivel de bienestar de sus habitantes, así como debatir las múltiples ventajas y desventajas de desarrollar el turismo en áreas rurales” (s/p). El objetivo de esta declaratoria es que se erradique los niveles de pobreza en el sector rural, en vista que los niveles de pobreza son más altos que en el sector urbano, provocando la migración de la población hacia las grandes ciudades. En la Tabla 1 se puede mirar la evolución de la pobreza rural en América Latina y El Caribe (1980-2016).

**Tabla 1.**

#### **Evolución de la pobreza rural en América Latina y el Caribe (1980 -2016)**

Evolución de la pobreza rural	1980-1990	1990-2002	2002-2012	2012-2014	2014-2016
Pobreza rural	Del 59,8% a 65,2%	De 65,2% a 62,4%	De 62,4% a 48,7%	De 49,4% a 46,7%	De 46,7% a 48,6%
Pobreza extrema rural	De 32,7% a 40,1%	De 40,1% a 38,4%	De 38,4% a 28,2%	De 21,3% a 20,1%	De 20,1% a 22,5%
Brecha de pobreza rural – urbano	De 30% a 23,8%	De 23,8% a 24,1%	De 24,1% a 25,6%	De 24,9% a 22,4%	De 22,4% a 21,8%

Esta tabla muestra la evolución de la pobreza rural en América Latina. Fuente: Santos (2020)

Para el caso de Ecuador, cabe destacar algunos datos del último Reporte de

Pobreza y Desigualdad, que presentan información sobre la brecha rural y urbana en fecha diciembre de 2019 (INEC, 2020):

Pobreza por ingresos:

- 25% de pobreza a nivel nacional.
- 17,2% de pobreza en áreas urbanas.
- 41,8% de pobreza en áreas rurales.

En tal sentido, es importante el desarrollo del turismo rural como una alternativa de desarrollo para las comunidades rurales y amenorar los índices de pobreza en estas zonas, no reemplazando actividades agrícolas y ganaderas, sino complementado actividades, de esa manera se motiva para que la población no salga a las ciudades y fortalezcan sus capacidades endógenas en sus propias comunidades.

#### **2.1.2.2. Modelo de Gestión**

La presente investigación busca proponer un Modelo de Gestión para los emprendimientos turísticos ubicados en el sector rural de la provincia de Carchi, apegados a lo que Álvarez (2017) manifiesta:

El estudio, conocimiento y construcción de un modelo no solo marcará el rumbo a trazar en una organización para poder navegar hacia el futuro, también hará la diferencia entre aquellas que apenas sobreviven o las que definitivamente llegan al éxito, se sostienen y además aportan valor a la sociedad. (p.6)

El propósito es entregar una herramienta que les sirva a quienes buscan mejorar sus condiciones de vida empezando un nuevo negocio sea de alimentos o bebidas o de hospedaje en el sector rural para que puedan perdurar en el tiempo basado en mejorar sus capacidades y aprovechar de los recursos que disponen.

El mismo autor expone que: “Los Modelos de gestión son tan dinámicos como las empresas, encontrándose en permanente evolución, no hay una última palabra al respecto, nada se puede dar por sentado” (Álvarez, 2017, p. 9). Así como las sociedades son dinámicas y cambiantes los modelos de gestión se deben adaptar a procesos más ágiles incorporando la tecnología, conocimientos técnicos, estrategias de mercado y de alta gerencia y a políticas gubernamentales y locales que también se actualizan para

adaptarse a los cambios generados.

Los modelos de gestión, por lo tanto, también deben modificarse y adaptarse a estas transformaciones, por lo que se considera importante realizar un análisis histórico de cómo ha evolucionado la administración, resumida en la Tabla 2 de manera cronológica:

**Tabla 2.**  
**Evolución de los modelos de gestión**

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Descripción</b>	<b>Resultado</b>
1900	Henry Ford	Primer Modelo de gestión: producción en serie	Dan lugar al proceso administrativo:
	Frederick Taylor	Modelo de trabajo, la productividad es el medio para alcanzar el objetivo de racionalidad, quien no produce es reemplazado	Planificación, organización, dirección y control
	Max Weber	Burocracia Administrativa: las organizaciones crecen y se aplica mayor control, surgen manuales, guías de trabajo	Burocracia: grupo de trabajo para ejercer control
1940	Elton Mayo y colaboradores como Abraham Maslow, Douglas Mc Gregor y Follet	Modelo humanístico en la administración: los trabajadores son seres complejos, los grupos de personas se comportan de acuerdo con su líder o supervisor. Las personas logran motivarse con ayuda de los grupos con los cuales interactúan, existen “códigos invisibles” en los grupos.	Motivación, liderazgo, comunicación, organización informal y dinámica de grupo
De los 70s al ahora	Katz y Kahn, Lawrence y Mintzberg entre otros	Teoría de los Sistemas Abiertos: surgen variables a tener en cuenta: el Tamaño de la organización, la Tecnología, el Entorno y las personas. Administración Postmoderna: altas las transformaciones organizacionales	Excelencia, calidad, orientación al cliente, cultura y liderazgo. Creatividad, gestión y creación
	Werther y Davi	Entradas – transformación – salida. Organizaciones influenciadas por el entorno	Globalización, cambios sociales, culturales, políticos y económicos Eficiencia y la eficacia para lograr una mayor productividad
	Beer	Modelo de Responsabilidad Social Empresarial: integra los grupos de interés (stakeholders), el entorno de la organización, su impacto, valores, cultura y la ética	Devolver a la comunidad un actuar positivo. Involucra la dimensión económica, social y ambiental

Esta tabla muestra la evolución de los modelos de gestión. Fuente: Álvarez (2017)

A partir de la Tabla 1. se opta por considerar al Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial porque se diseña y ejecuta con un enfoque que va más allá de la búsqueda de beneficios económicos y considera de manera consciente y

proactiva el impacto social y ambiental de las actividades de una empresa u organización.

### **2.1.2.3. Herramientas que aportan a la creación de un Modelo de gestión**

#### **2.1.2.3.1 Empresas Turísticas: Diamante de Porter aplicado al destino turístico**

Según García y Marinzalda (2014):

El modelo del Diamante de Porter, parte de la premisa que la competitividad es el resultado de una combinación de factores que propicien la capacidad de innovación y la integración de los agentes del destino. Tener recursos turísticos abundantes es una condición necesaria pero no suficiente para ser competitivos. En el modelo juegan un papel importante otros factores presentes en el destino, tales como el liderazgo que ejerza el Sector Público, la competitividad de los propios factores productivos y empresas del sector, la calidad de la demanda turística y la sinergia que se produzca entre todos los agentes para lograr un nivel de calidad superior en el desempeño colectivo. (p. 165)

De acuerdo con el resumen presentado por las autoras son necesarias la innovación para que un destino sea competitivo, en el turismo es una actividad en donde se debe generar innovación, ya que para la fidelización de los clientes es necesario una permanente renovación de las instalaciones de los prestadores de servicios turísticos, de la misma manera en el caso del servicio de hospedaje por ejemplo es necesario que esté en indelebles cambios en el lugar para que los clientes al regresar no encuentren lo mismo sino más bien que sea algo diferente, una experiencia nueva por vivir, así se genera expectativas en los clientes y tratan de volver para ver que salen de la rutina, así se vuelve competitivo el prestador de servicios y por ende el destino.

Lo anterior está a cargo de la empresa privada, sin embargo, solos no pueden generar competitividad, necesitan el apoyo de las instituciones públicas a nivel local, cantonal y provincial para mejorar los servicios básicos y de acceso al destino que es responsabilidad de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Debe existir por lo tanto un apoyo mutuo de todos los agentes de la actividad turística para llegar a brindar servicios de calidad con aporte colectivo.

El diamante de Porter debe basarse en realizar un análisis de los aspectos positivos y negativos de las condiciones de los factores (recursos e infraestructura del lugar), condiciones de la demanda, estrategia y rivalidad de las empresas y de los sectores e industrias relacionadas (proveedores), gobierno, con la finalidad de realizar un análisis al final de factores clave de competitividad de la industria turística del destino.

#### **2.1.2.2.3. CRM y sus beneficios**

El CRM es la gestión de relación con los clientes, permite gestionar las relaciones con sus clientes de una manera organizada, debe ser personalizado, adaptable, generar rapidez y facilitar la comunicación de la empresa. Existen dos tipos de CRM: tradicionales (usados para ventas y marketing) y sociales (aplicación para redes sociales), debe estar alineado con la estrategia corporativa para cumplir con la misión y visión empresarial, de ahí la importancia del uso del CRM porque permitirá tomar las mejores decisiones en función de que el cliente es quien da vida a la empresa y quien la sostiene económicamente, ya que los clientes se transforman en los ingresos para toda empresa.

Los beneficios del uso de esta herramienta son: identificar nuevas oportunidades de negocio, mejorar el servicio al cliente, identificar los clientes potenciales, mejorar ofertas y reducir costos, fidelizar al cliente y aumentar las ventas.

#### **2.1.2.2.4. El neuromarketing como estrategia de un modelo de gestión**

El marketing es una ciencia que se encarga de identificar las necesidades no satisfechas de los consumidores, a través de un proceso de investigación que permita medir y cuantificar el tamaño del mercado y el lucro que se le puede sacar creando productos o servicios que permita satisfacer esas necesidades insatisfechas, para lo que se realizan actividades publicitarias para dar a conocer a los posibles consumidores y que dicho producto o servicio llegue a sus manos.

El marketing, es una actividad central para el financiamiento de la sociedad de consumo. Tradicionalmente las técnicas de marketing utilizadas han sido campañas publicitarias a través de los diferentes medios de comunicación, elaboración de material impreso como afiches, dípticos, trípticos, entre otros; que para los tiempos actuales poco

a poco se han vuelto arcaicas, porque las personas se han aburrido de las mismas.

Por otro lado, es importante analizar que “el estudio de la mente y el cerebro por muchos años ha generado grandes desafíos, varias disciplinas han venido abordando el tema, como la filosofía, psicología o el psicoanálisis, y la incorporación de las neurociencias en los últimos años” (Coca, 2010, p. 9), con la finalidad de estudiar la atención, la memoria y la emoción, es decir conocer cómo funciona el cerebro y la mente humana, sin embargo, aún sigue siendo todavía un reto.

Es así como se unen dos grandes ciencias: el Marketing y la Neurociencia, apareciendo el Neuromarketing, que de acuerdo con Coca (2010), busca dar respuesta a la siguiente interrogante ¿Se puede leer la mente del consumidor, conocer sus deseos y cómo toma sus decisiones de compra para diseñar estrategias de marketing exitosas? (p. 9). Es decir, el desarrollo de estos dos saberes se une con la finalidad de ayudar a solucionar problemas empresariales y lograr identificar el comportamiento del consumidor.

De acuerdo con Botello y Suárez (2018):

El Neuromarketing es una disciplina que aportaría para que nuevas generaciones, que no consumen contenido por los medios de comunicación utilizados tradicionalmente y se vean involucradas en los planes de marketing y publicidad de las compañías. De esta manera, las personas se relacionarán de mejor forma con el marketing, sin que les estorbe o moleste, a partir de los estímulos que despierten interés hacia lo que se ofrece. (párr. 1)

Las herramientas utilizadas en el neuromarketing se las conoce como mercadotecnia de microscopia y se asocia su nombre porque se conoce al consumidor desde una perspectiva científica y son varias las técnicas utilizadas, como electroencefalograma, entrevistas antropológicas, resonancia magnética funcional, electromiografía, seguimiento ocular., entre otros.

Así mismo Salas (2018), concluye su estudio de Neuromarketing explorando la mente del consumidor indicando los siguientes aspectos: El auge de las tecnologías de la información y comunicación han creado el espacio propicio para el desarrollo del neuromarketing, debido a que los clientes y/o consumidores están más informados

respecto a los atributos de cualquier producto o servicio y han ganado mayor poder de decisión. Las emociones se constituyen en el componente principal del comportamiento del neuroconsumidor, ya que son las encargadas de guiar al cliente y/o consumidor en la toma de decisiones de compra.

En definitiva, el neuromarketing posee beneficios para todo tipo de empresas, a pesar de ser considerado costoso el neuromarketing, por las múltiples técnicas que se utilizan es una nueva tendencia que permite asegurar los estudios de mercados y con el tiempo será una de las herramientas más útiles para saber el comportamiento de los consumidores, ya que como lo manifiesta Mostajo (2016): “El mayor desafío que enfrenta el marketing, es la predicción de la conducta del consumidor” (p.1)

Las estrategias de posicionamiento utilizadas en el neuromarketing son algunas y a modo de resumen se las describe en la Tabla 3.

**Tabla 3.**  
**Estrategias de posicionamiento**

Neuroventas	Consiste en el estudio de todas aquellas sensaciones que experimenta un cliente y/o consumidor ante un producto o servicio
Neurocomunicación	Está conformado por las nuevas tendencias en comunicación publicitaria, las cuales pretenden servir de base para que los mercadólogos puedan diseñar productos y servicios acorde a las necesidades de sus clientes, gestionando de una manera efectiva la comunicación y posibilitando el retorno de la inversión
Neuropublicidad	Mejora del impacto de la publicidad, cuya característica principal es que se enfoca completamente en el consumidor, restándole importancia a los atributos del producto/servicio
Neurobranding	Pretende que la marca mantenga su vigencia a través del tiempo, y para ello se basa en la relación emocional que se pueda llegar a formar con el cliente y/o consumidor
Neuroleyenda	Señala que el alto grado de identificación de un grupo hacia alguna marca específica ocasiona que las personas que lo conforman defiendan dicha marca ante cualquier crítica

Esta tabla muestra las estrategias de posicionamiento utilizadas en neuromarketing.  
Fuente: Mostajo (2016)

De acuerdo con el video “Venderle a la mente y no a la gente” ha servido de base para definir que uno de los principales criterios que llaman la atención es que el emprendimiento puede ser exitoso si se sabe vender el producto o servicio, si no se sabe vender mejor no emprender. Las ventas deben realizarse bajo tres conceptos: reconocimiento, placer y exploración, que activan el cerebro es decir vender por biología. Cuando se habla de vender por cultura es para generar en el cliente CONFORT y se lo puede llegar a alcanzar bajo las siguientes percepciones:

1. Redúcele el miedo al ser humano y la gente te va a comprar, la gente tiene muchos miedos y es necesario bajar el nivel del miedo para que compren tus productos.
2. Ahorro de energía a los clientes con los productos o servicios que se les ofrece.
3. Mayor placer, es decir que con la venta del producto o servicio se le genere algún tipo de placer al cliente.

Así mismo se plantean varios Neurotips que permitirán ayudar a mejorar las ventas: siempre ser solidario, quien ayuda a que la gente te quiera y si la gente te quiere la gente compra. Ser solidario ayuda a vender más, vende sin lentes, el reflejo de los lentes produce efectos negativos en el cliente, el género es importante porque siempre las mujeres hablan más que los hombres, tener siempre actitud de ganador porque si tienes actitud de ganador se te pegan los ganadores, se pega el éxito, o vender por teléfono, vender por WhatsApp. Usar WhatsApp Bussines, el cerebro es absolutamente brillante, nunca usar más de 30 minutos en una venta, los 3 minutos primeros y los tres últimos minutos son el 80% de la venta, en una venta siempre se debe usar el nombre del cliente y la palabra TU, por ejemplo, Tú Roberto.

El neuromarketing es una herramienta para analizar la conducta del consumidor, los ingresos dependen de las ventas, y si se quiere que las empresas sobrevivan es necesario saber vender, a través del neuromarketing se puede aumentar el volumen de ventas. Existen varios neurotips que permitirán aumentar las ventas y las estrategias para el posicionamiento utilizadas en el neuromarketing son variadas, tales como: neuroventas, neurocomunicación, neuropublicidad, neurobranding y neuroleyenda.

#### **2.1.2.2.5. El marketing sensorial como estrategia en el modelo de gestión**

Se considera que el marketing sensorial busca estimular los sentidos del público para generar más que una compra de un producto o servicio, una experiencia en el cliente. Es importante porque las emociones son capaces de impactar sobre el recuerdo atrayendo a los clientes a través de la memoria, para que le quede gravada en el cliente. Le permite a la empresa distinguirse de la competencia creando lazos estrechos con los usuarios fidelizándolo a la empresa.

De acuerdo con Jiménez (2019)

se puede activar el sentido de la vista mediante el logo, el diseño de producto, el color, tipo de letra...; el del oído a través del tipo de música o bien el sonido del producto; el del gusto mediante el sabor del producto, obsequios o regalos comestibles; el del olor con una fragancia ambiental o con el propio aroma del producto; y el del tacto a través de la superficie y forma del producto, materiales de marketing o superficies ambientales (p. 140)

Es decir, la importancia radica en usar el Marketing Sensorial como un camino para generar en los clientes emociones inolvidables al consumir un producto o un servicio.

#### **2.1.2.2.6. El benchmarking**

El benchmarking es tomar un destino exitoso y aplicarlo en otro lugar, por lo general debe ser un destino exitoso y maduro. El benchmarking permite evaluar las prácticas más significativas que representar una oportunidad de transferibilidad de buenas prácticas de un destino. El desarrollo del turismo debe generar sostenibilidad de un destino turístico basada en la competitividad. Siguiendo a López (2010) se pasa a detallar las tres fases de análisis.

**Tabla 4.**  
**Fases de análisis**

Fase	Descripción
Fase de planificación	Se debe analizar las tendencias turísticas y las actuaciones desarrolladas en el destino exitoso, buscar una metodología documental, lo óptimo debería realizarse a través de viajes de investigación, debido a que el contacto directo con el sector turístico permite investigar a profundidad
Fase de análisis	El análisis y diagnóstico del sector se debe estructurar en varias etapas: revisión de literatura, segundo a través de la empatía a través de experimentar las experiencias realizadas, se puede combinar con encuestas, entrevistas y observaciones de campo
Fase acción	Las encuestas deben ser aplicadas y analizadas utilizando programas informáticos para tabular los datos y poder establecer acciones para aplicarlas en el destino, utilizando el modelo del destino exitoso

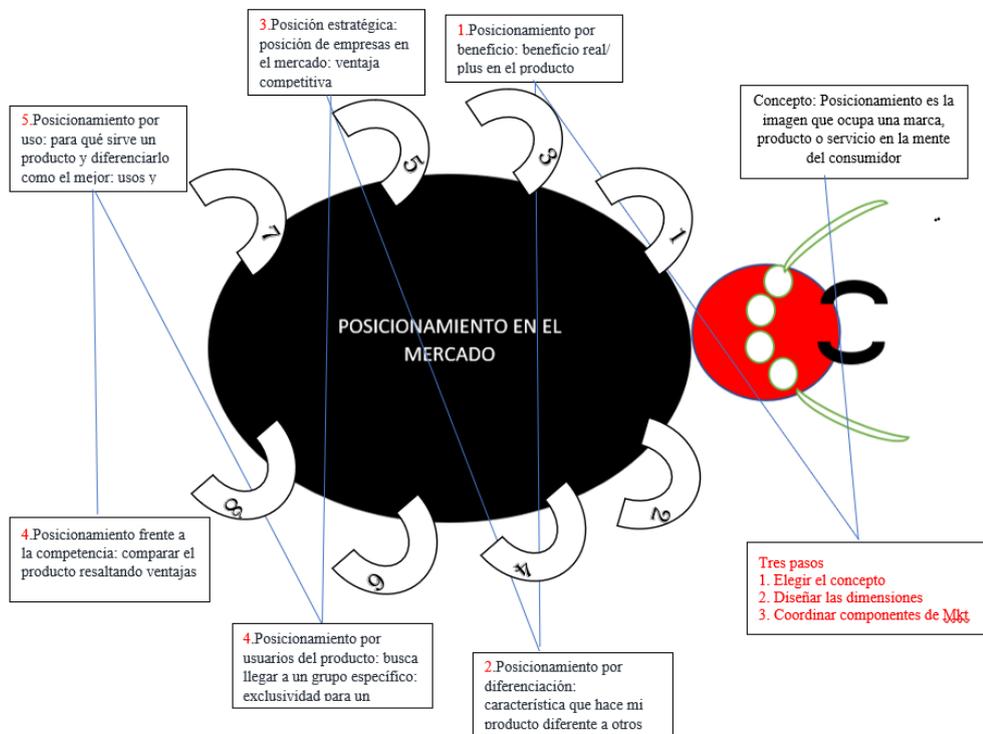
Esta tabla muestra las fases de análisis del benchmarking.  
Fuente: Pearce (2016)

En ese sentido es importante analizar que la Organización de Gestión de Destinos

es creada por “tres funciones principales: el marketing que atrae a los turistas, la entrega de servicios para satisfacer sus expectativas y la creación de un entorno que favorece el desarrollo del destino” (Pearce, 2016, p. 7).

### 2.1.2.2.7. Posicionamiento en el mercado

La importancia del posicionamiento de los productos en el mercado es de vital importancia como parte de la gestión comercial de los productos agroturísticos, se entiende como posicionamiento cómo en la mente del consumidor se graba una imagen de un producto o servicio. En el gráfico 1 se puede visualizar los tipos de posicionamiento del producto en la mente del consumidor.



**Figura 2.** Tipos de Posicionamiento  
 Fuente: Caiza & Molina, (2012)

### 2.1.2.4. Emprendimientos Turísticos

Emprendimientos turísticos sustentables son aquellos negocios realizados en las áreas rurales dentro de un territorio buscando siempre el equilibrio entre lo económico y el bienestar. (García y García, 2021). Los negocios al ubicarse en el sector rural van a tener varias dificultades, por ejemplo, la vialidad y el acceso a servicios básicos como agua potable, luz, entre otros.

#### **2.1.2.4.1. Modelos de negocios turísticos**

Cuando se crean los negocios de cualquier tipo de producto o servicio, el primer año de un emprendimiento turístico es considerado impredecible porque es difícil hacer cálculos y tener una línea de trabajo que sea constante y más aún en los actuales momentos de tiempos de pandemia, incluso actualmente trabajar con los segmentos de mercado bajo las características de los tipos de turista también han ido cambiando dentro del mercado (ALATUR, 2021), son consideraciones que en la actualidad se deben tomar en cuenta al momento de generar nuevos emprendimientos.

Adicionalmente que el primer año es impredecible, en vista de que por más estudios que se realice pueden generarse eventos impensables (como la pandemia), que realmente desestabilicen al nuevo negocio y así mismo como en algunos casos se puede prever de acuerdo con los estudios de prefactibilidad, que asistan un X número de turistas y el momento de funcionamiento sean tres veces X, que dependerá de la innovación, de la calidad, de la creatividad del nuevo emprendimiento y posiblemente no se encuentre el negocio preparado para ello. El primer año se inicia por lo general con un cash Flow negativo y difícilmente se logrará empezar a obtener rentabilidad durante los primeros años porque no se puede predecir las ventas de los emprendimientos.

#### **2.1.2.4.2. Emprendimientos turísticos vs grandes negocios**

En realidad, cuando se decía que los emprendimientos turísticos son versiones pequeñas de grandes negocios, se consideraba a ésta como una primera premisa y se daba por hecho que esto sucedía, pero en realidad lo que cambiaba era la capacidad del negocio sea alojamiento o restaurante (ALATUR, 2021), dependiendo del tamaño del negocio o del emprendimiento. Por lo general los grandes negocios hacen inversiones altas de dinero, en cambio los emprendimientos turísticos por lo general arrancan desde la capacidad mínima y luego se van expandiendo.

Los grandes negocios pasan ajustando un plan de negocios ya conocido y se concuerda en función de ese mismo plan, en cambio los emprendimientos hacen una búsqueda; por lo tanto, los emprendimientos no son versiones de grandes negocios (ALATUR, 2021), sin embargo, si se puede llegar a generar grandes negocios a partir de emprendimientos, para ello es necesario disciplina, capacitación permanente,

actualizaciones, estrategias innovadoras al momento de ofrecer un producto o servicio, creatividad, buena atención, calidad y calidez en el servicio.

En los emprendimientos es importante estar siempre cambiando o tratando de mejorar los servicios o productos, es decir innovar todo el tiempo, ya que la permanencia en el mercado de los productos y servicios se basan en la innovación y en la creatividad que tengan los empresarios para generar productos de valor en sus emprendimientos.

#### **2.1.2.4.3. Canal de distribución en los emprendimientos turísticos**

Cualquier proyecto que se esté evaluado, debe tener un estudio de mercado que le permita saber en qué medio habrá de moverse, “pero sobre todo si las posibilidades de ventas son reales y si los bienes o servicios podrán colocarse en las cantidades pensadas, de modo tal que se cumplan los propósitos y objetivos propuestos” (Orjuela y Sandoval, 2002, p. 3). En vista que en el estudio de mercado se realiza investigaciones sobre: la competencia, clientes, demanda, oferta, características del entorno, canales de distribución, venta de producto, publicidad, promoción, precios, entre otros; se vuelve el corazón del proyecto ya que si el estudio se elabora adecuadamente el proyecto estará basado en un estudio confiable y el estudiar las ventas o los clientes, en números para la empresa se transformará en los ingresos de esta.

“La distribución vincula la producción y el consumo, cuyo objetivo es poner el producto a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesita, y en el lugar donde desea adquirirlo” (Nicolau, s.f, p. 3). Se lo puede realizar a través de intermediarios (agencias de viajes) o de forma directa, son dos opciones presentes para los emprendimientos, considerando que el precio final de una venta directa será menor que a través de intermediarios, algunos emprendimientos han empezado con ventas directas para posteriormente utilizar los servicios de una agencia de viajes.

Si el emprendimiento desea realizar ventas de forma directa los canales de distribución más adecuados son a través de canales electrónicos, en vista que estamos en la sociedad del conocimiento y la información y podemos llegar con nuestro emprendimiento a nivel nacional o internacional. En otras ocasiones los canales convencionales pueden ser de mucha utilidad también si se busca conseguir movimientos turísticos nacionales o de manera especial locales.

#### **2.1.2.4.4. Estrategias durante la creación de su emprendimiento turístico**

Las estrategias planteadas a continuación son en base al modelo CANVA para la creación del emprendimiento nuevo o ya creado con la finalidad de estructurar, organizar y mejorar el negocio.

1. Estar permanentemente innovando los servicios prestados para atraer a nuevos mercados y fidelizar a la clientela.
2. Identificar adecuadamente cuál es nuestro segmento de mercado, sobre todo a los clientes más importantes, para planificar el servicio que se va a prestar.
3. Establecer una propuesta de valor para mantener a nuestros clientes satisfechos.
4. En función del segmento de mercado identificar canales de distribución para una correcta comercialización.
5. Mantener relaciones de asistencia personalizada con los clientes para poder generar fidelización.
6. Generar valores que los clientes estén dispuestos a pagar, identificando que el emprendimiento se basará en que el precio que pagan será por la experiencia y por conocimiento.
7. Emplear personal calificado para prestar el servicio, de manera que se pueda brindar un servicio profesionalizado.
8. Buscar fondos de financiamiento con intereses bajos o no reembolsables.
9. Buscar alianzas estratégicas con socios estratégicos como instituciones educativas de básica, bachillerato y universidades.

#### **2.1.2.4.4. Limitaciones en la formulación y evaluación de proyectos para emprendimientos.**

De acuerdo con Méndez (2022) en su video sobre Formulación y Evaluación de Proyectos las limitaciones son las siguientes:

Contratación de profesionales no calificados para la construcción de los proyectos, idiosincrasia y desconfianza, dificultad para obtener créditos, no se cuenta con un sistema integral donde se encuentre datos estadísticos, desconocimiento de metodologías y herramientas útiles y por ende un desconocimiento de la elaboración de proyectos, déficit en infraestructura y servicios básicos, información desactualizada, poco apoyo institucional,

carencia de recursos de quienes proponen los proyectos, baja capacidad de negociación, carencia de tecnología apropiada, información inconsistente, baja capacidad de compra, entre otras.

Se considera que de todas las mencionadas anteriormente las más significativas son: falta de información estadística actualizada, sobre todo, movimientos de turismo interno, falta de conocimientos sobre la elaboración de proyectos de prefactibilidad y factibilidad y falta de recursos financieros de quienes proponen proyectos.

## **2.2 Marco Legal**

### **2.2.1. Código de Ética Mundial de Turismo**

El artículo 5 del Código de Ética Mundial para el Turismo de la Organización Mundial del Turismo (OMT), que dice: “El turismo, actividad beneficiosa para los países y las comunidades de destino. Las poblaciones y comunidades locales se asociarán a las actividades turísticas y tendrán una participación equitativa en los beneficios económicos, sociales y culturales que reporten, especialmente en la creación directa e indirecta de empleo a que den lugar” (OMT, 2001, Art. 5), dándole énfasis a las zonas del sector rural y de montaña frente a la baja producción y rentabilidad que dejan las actividades tradicionales en el campo, como la agricultura y ganadería.

Estas actividades en el sector rural no gozan de políticas públicas que permitan tener una ganancia a los productores y se ven sometidos a que los precios de sus productos estén dependientes de la oferta y la demanda generando muchas veces pérdidas. El turismo es una excelente alternativa no de reemplazo sino más bien complementaria a través del agroturismo y sus diferentes modalidades, que permitirá beneficios a los dueños de fincas como a las propias comunidades evitando la migración de la gente hacia las grandes ciudades. Por supuesto para ello se debe generar normativas y políticas públicas que garanticen y motiven al emprendimiento en las zonas rurales

### **2.2.2. Ley de Turismo**

El modelo del turismo del Ecuador es de Turismo Sostenible, ambientalmente amigable, socialmente responsable y económicamente inclusivo, y que garantiza tanto el bienestar y protección de las poblaciones locales como la seguridad y bienestar del turista y la protección de sus derechos como consumidor. (Ley de Turismo, Capítulo 1,

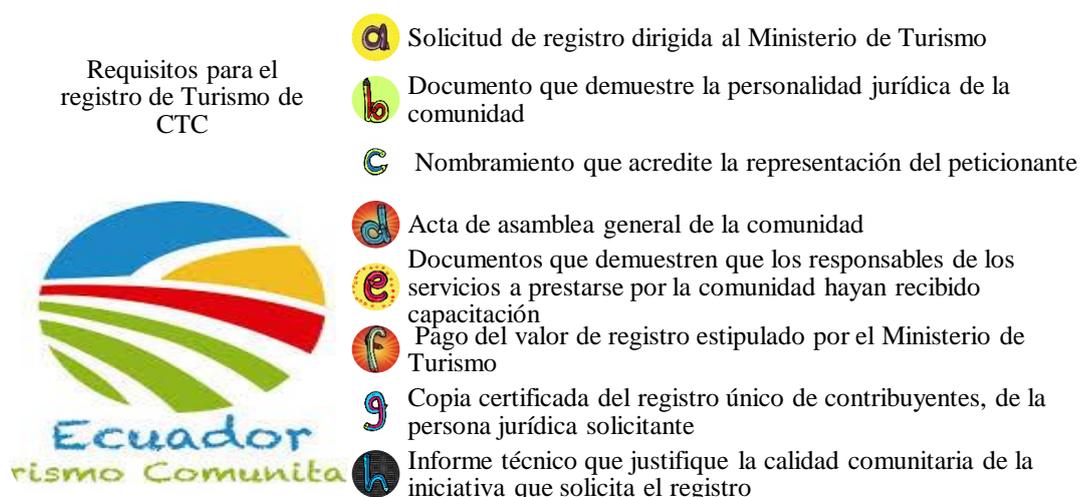
Art. 1)

Los principios de la actividad turística: a) La iniciativa privada como pilar fundamental del sector; con su contribución mediante la inversión directa, la generación de empleo y promoción nacional e internacional y el literal e) La iniciativa y participación comunitaria indígena, campesina, montubia o afro ecuatoriana, con su cultura y tradiciones preservando su identidad, protegiendo su ecosistema y participando en la prestación de servicios turísticos, en los términos previstos en esta Ley y sus reglamentos (Ley de Turismo, Capítulo 1, Art. 3)

### 2.2.3. Reglamento de Centros de Turismo Comunitario

La normativa planteada está clara con respecto a las actividades que pueden desarrollar los Centros de Turismo Comunitario (CTC): alojamiento, alimentos y bebidas, transportación turística, operación, organización de eventos, congresos y convenciones, las mismas que deben desarrollarse dentro de los límites de la jurisdicción territorial de la comunidad.

Los objetivos de estos CTC son: promover un desarrollo local justo, equitativo, responsable y sostenible; basado en la revalorización de su identidad, costumbres, tradiciones; a través de un intercambio de experiencias con visitantes, con la finalidad de ofertar servicios de calidad y mejorar las condiciones de vida de las comunidades a través de una Gestión calificada. Existe un proceso de registro de CTC:



**Figura 3.** Requisitos para el registro de Turismo CTC

Fuente: Ministerio de Turismo (2022)

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Descripción del área de estudio/Grupo de estudio

Ecuador cuenta con cuatro mundos; Galápagos, Costa Pacífica, Andes y Amazonía. La investigación se realizará en el mundo Andes, específicamente en la provincia del Carchi, ubicada en el norte del Ecuador, frontera con Colombia, se investigó los emprendimientos turísticos en las zonas rurales de los seis cantones: Tulcán, Montúfar, Bolívar, San Pedro de Huaca, Mira y Espejo, debido a la potencialidad y riqueza natural y cultural.

La provincia del Carchi está ubicada en el extremo norte del callejón interandino, tiene una extensión de 3.747,60 Km<sup>2</sup>. Limita al norte con la República de Colombia; al sur y oeste con la provincia de Imbabura; al este con la provincia de Sucumbíos y al oeste con la provincia de Esmeraldas. La capital provincial es Tulcán. La provincia se halla dividida en 6 cantones, 9 parroquias urbanas y 26 parroquias rurales.

**Tabla 5.**  
**División política de la provincia del Carchi**

CANTÓN	CABECERA CANTONAL	EXTENSIÓN	ALTURA	TEMPERATURA PROMEDIO
TULCÁN	Tulcán	1.801 Km <sup>2</sup>	2.957 m.s.n.m	11,5° C
SAN PEDRO DE HUACA	San Pedro de Huaca	70,09 Km <sup>2</sup>	2.950 m.s.n.m.	12° C
MONTÚFAR	San Gabriel	383,3 Km <sup>2</sup>	2.800 m.s.n.m.	12,5° C
BOLÍVAR	Bolívar	353,2 Km <sup>2</sup>	2.503 m.s.n.m.	13,8° C
ESPEJO	El Ángel	553,5 Km <sup>2</sup>	3.000 m.s.n.m.	11 ° C
MIRA	Mira	587,8 Km <sup>2</sup>	2.100 m.s.n.m.	16,2 ° C

Esta tabla muestra la división política de la provincia del Carchi. Fuente: Gobierno Provincial del Carchi



**Figura 4.** Mapa de la provincia del Carchi  
Fuente: Prefectura del Carchi (2020)

Es importante considerar para la investigación la división política por parroquias tanto urbanas como rurales que se describen en la Tabla 8, con la finalidad de identificar la importancia de que se generen alternativas de desarrollo para el sector rural debido a que 26 parroquias son rurales de las 35 parroquias en total que cuenta la provincia.

**Tabla 6.**  
**División de la provincia por parroquias**

<b>CANTÓN</b>	<b>PARROQUIAS URBANAS</b>	<b>PARROQUIAS RURALES</b>
<b>TULCÁN</b>	Tulcán	El Carmelo
	González Suárez	Julio Andrade
		Maldonado
		Chical
		Piöter
		Santa Martha de Cuba
		Tufiño
<b>SAN PEDRO DE HUACA</b>		Urbina
		Tobar Donoso
<b>MONTÚFAR</b>	Huaca cabecera cantonal	Mariscal Sucre
	San Gabriel	Cristóbal Colón
	San José	Fernández Salvador
		Chitán de Navarrete
		La Paz
<b>BOLÍVAR</b>		Piartal
	Bolívar cabecera cantonal	García Moreno
		Los Andes
		Monteolivo
		San Rafael
<b>ESPEJO</b>		San Vicente de Pusir
	El Ángel	La Libertad
	27 de Septiembre	San Isidro
<b>MIRA</b>		El Goaltal
	Mira cabecera cantonal	Jijón y Caamaño
		Juan Montalvo
	La Concepción	

Esta tabla muestra la división de la provincia por parroquias.  
Fuente: Gobierno Provincial del Carchi

La provincia del Carchi tiene una población de 164.524 habitantes según el censo del 2.010, con una composición casi similar entre los dos géneros, la población de mujeres son el 50,67% (83.369) y hombres el 49,33% (81.155). La población en la provincia se encuentra mayoritariamente en el sector rural excepto en el cantón Tulcán y Huaca como se puede observar en la Tabla 7.

**Tabla 7.**

**División de la provincia por cantones y población**

<b>CANTÓN</b>	<b>TOTAL</b>	<b>POBLACIÓN URBANA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>POBLACIÓN RURAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
TULCÁN	86.498	53.558	61,92	32.940	38,08
SAN PEDRO DE HUACA	7.624	3.859	50,62	3.765	49,38
MONTÚFAR	30.511	14.487	47,48	16.024	52,52
BOLÍVAR	14.347	2.998	20,90	11.349	79,10
ESPEJO	13.364	4.497	33,65	8.867	66,35
MIRA	12.180	3.096	25,42	9.084	74,58
<b>TOTAL</b>	<b>164.524</b>	<b>82.495</b>	<b>50,14</b>	<b>82.029</b>	<b>49,86</b>

Esta tabla muestra la división de la provincia por cantones y su población.

Fuente: Gobierno Provincial del Carchi

### **3.2. Enfoque y tipo de investigación**

El tipo de esta investigación es aplicada ya que busca solucionar un problema en los emprendimientos del sector rural de la provincia del Carchi, parte de un estado del arte y se define un marco teórico de las variables de la investigación, que servirán de base para generar un Modelo de Gestión para los emprendimientos turísticos. La investigación es de tipo descriptiva, explicativa, ya que se describirá y explicará la relación entre la creación y administración actual de los negocios rurales y la necesidad de realizar un modelo de gestión basado en la implementación y/o mejoramiento de los procesos administrativos. Así como lo menciona Bernal (2010), acerca de la investigación descriptiva: “En tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera” (p. 113).

“Así como se afirma que la investigación descriptiva es el nivel básico de la investigación científica, la investigación explicativa o causal es para muchos expertos el ideal y nivel culmen de la investigación no experimental” (Bernal, 2010, p. 115). Una vez que se describa el modelo de gestión, explicando paso a paso de los contenidos del objeto de estudio con la finalidad de que se identifique las causas del adecuado uso del modelo de gestión.

Métodos de investigación utilizados será inductivo – deductivo y analítico – sintético, el primero porque se partirá de lo particular a lo general en algunos casos y en otros viceversa y el segundo porque se partirá del análisis extenso de hechos para llegar a conclusiones concretas, dependiendo de la etapa de la investigación.

El enfoque de la investigación es mixto porque combina los enfoques cualitativo y cuantitativo, utilizando varias técnicas de investigación como la observación de campo no participante, el análisis documental, la aplicación de una encuesta a propietarios de los establecimientos ubicados en el sector rural y finalmente se pretendía aplicar una encuestas a potenciales visitantes para identificar el perfil del turista de la provincia del Carchi.

Las encuestas se realizaron al grupo humano dueños de empresas del sector turístico en el sector rural de la zona norte del Ecuador de la provincia del Carchi, 33 personas propietarias o administradores de los negocios turísticos. Por lo tanto, se trata de una muestra direccionada al universo total y se realizó un cuestionario como instrumento de la encuesta dirigido a dueños de empresas del sector turístico, por tal motivo se realizó una Matriz muestraria intencional para ubicar a los emprendedores turísticos de la provincia del Carchi, detallados en la Tabla 8.

**Tabla 8.**

**Matriz muestraria intencional**

N°	EMPREDIMIENTOS	UBICACIÓN	CANTÓN
1	Comedor El Frailejón	Tufiño	Tulcán
2	Restaurante Doña Ceci	Tufiño	Tulcán
3	Variedades Carito	Tufiño	Tulcán
4	El Pueblito Viejo	Tufiño	Tulcán
5	Restaurante El Sendero	Tufiño	Tulcán
6	Finca Integral Legado Pasto	Maldonado	Tulcán
7	Monteloma	Maldonado	Tulcán
8	Hostería Albita	Maldonado	Tulcán
9	Hostería Drácula	Chical	Tulcán
10	Complejo Turístico El Carrizal	Urbina	Tulcán
11	Restaurante El Rastrojo	Urbina	Tulcán
12	Rancho Miramontes	Urbina	Tulcán
13	La Casa de Richi	El Carmelo	Tulcán
14	Restaurante Tío Barba	El Carmelo	Tulcán
15	Las Cascadas del Duende y la Vieja	El Carmelo	Tulcán
16	El Ídolo	Julio Andrade	Tulcán
17	Restobar Cafetería	Julio Andrade	Tulcán
18	Chifa Nickmar	Julio Andrade	Tulcán
19	Restaurante Los Pinos	Julio Andrade	Tulcán
20	Café San Luis	Santa Martha de Cuba	Tulcán
21	Restaurante El Vaquero	San Francisco de Athal	Montúfar
22	Parrilladas El Capulí	Capulí	Montúfar

23	Restaurante El Peregrino	La Paz	Montúfar
24	Restaurante La Paz	La Paz	Montúfar
25	Polylepis Lodge	La Libertad	Espejo
26	Casa de Piedra Glamping	La Libertad	Espejo
27	Cumbres y Vertientes	Jacinto Caamaño	Jijón y Mira
28	Casa Posada Chinambí	Jacinto Caamaño	Jijón y Mira
29	Coffee Habitat	Jacinto Caamaño	Jijón y Mira
30	Rancho San Marcos	Jacinto Caamaño	Jijón y Mira
31	Complejo Corazón de Lupita	Jacinto Caamaño	Jijón y Mira
32	Guanábana Republic	Jacinto Caamaño	Jijón y Mira
33	Dante House Campamento Miramonte	Barrio Norte. Mirador	Guanaguillo Vía Cerro San Pedro de Huaca

Esta tabla muestra la matriz muestrearía intencional

Adicionalmente, se pretendía realizar una encuesta por estratos y tiempo a turistas colombianos que ingresan por la frontera de Rumichaca, con la finalidad de identificar los gustos y preferencias por productos turísticos en zonas rurales durante cuatro sábados de un mes específico. Sin embargo, al contar con un estudio sobre el Perfil del Turista de la provincia del Carchi publicado por la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, se decidió no realizarla y utilizar la información del documento “Datos turísticos del mundo, del Ecuador y del Carchi. Un aporte del Observatorio de Turismo del Carchi”.

### 3.3. Procedimiento

En la tabla 9 se puede apreciar el procedimiento de la investigación detallado por cada objetivo específico:

**Tabla 9.**  
**Procedimiento de investigación**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES
<b>1. Identificar el proceso de creación de empresas turísticas en el sector rural de la provincia del Carchi.</b>	Revisión de literatura sobre emprendimientos
	Revisión de literatura sobre la empresa
	Revisión de literatura sobre producto turístico y su ciclo de vida
	Elaboración de Matriz de contenidos de la parte teórica
	Elaboración de cuestionario para dueños de empresas y para turistas

<b>2. Diagnosticar los modelos de gestión utilizados por las empresas turísticas creadas en el sector rural de la provincia del Carchi.</b>	<p>Revisión y validación de cuestionario</p> <p>Interpretación de resultados</p> <p>Aplicación e interpretación de resultados de cuestionario aplicado a turistas en el sector de Rumichaca</p>
	<p>Revisión de literatura sobre la gestión en las empresas</p> <p>Visitas de campo a los negocios turísticos en el sector rural de la provincia del Carchi</p>
<b>3. Diseñar un Modelo de Gestión para emprendimientos turísticos del sector rural de la provincia del Carchi</b>	<p>Registro de información de los servicios que ofertan en los negocios turísticos en las zonas rurales de la provincia de Carchi</p> <p>Diseño de modelo de gestión</p> <p>Validación y socialización del modelo de gestión turístico para emprendimientos en el sector rural de la provincia del Carchi</p>

Esta tabla muestra el procedimiento de la investigación.

### **3.4. Técnicas de investigación:**

1. Matriz de contenidos de la parte teórica.
2. Observación
3. Encuesta semi estructurada dirigida a dueños de empresas del sector turístico de la provincia del Carchi.

### **3.5. Instrumentos de investigación**

Los instrumentos a utilizar son: para el caso de la observación de campo el instrumento será una ficha de observación (Anexo 1). Para el caso de la encuesta un cuestionario, que contiene alrededor de 15 preguntas con la finalidad de obtener la mayor cantidad de información de los propietarios de emprendimientos turísticos (Anexo 2).

## CAPITULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Resultados obtenidos de la observación

Para lograr los objetivos propuestos se procedió a realizar una observación de campo en dos lugares estratégicos, que tienen un potencial desarrollo turístico en los últimos dos años por varias razones como por ejemplo la autogestión de la comunidad y el apoyo de instituciones públicas y privadas, así como también el apoyo de Organizaciones No Gubernamentales (ONGs).

Los lugares que han sido objeto de la presente investigación son: la parroquia rural de Jijón y Caamaño, cantón Mira, sector conocido como Chinambí y en la parroquia rural El Carmelo, perteneciente al cantón Tulcán. Las parroquias han sido elegidas por presentar un aumento en la creación de emprendimientos turísticos y por la afluencia de visitantes a la zona, lamentablemente no se cuenta con estadísticas de la llegada de personas a estos sectores.

Los resultados encontrados en el sector El Carmelo son: se ha creado una asociación denominada Quitasol que incluye a los emprendimientos turísticos apoyados por la comunidad con capacidades de autogestión y sin el apoyo de instituciones públicas y privadas. Para llegar a la parroquia El Carmelo la vía es asfaltada, con un clima frío, los atractivos turísticos que se pueden observar son: Cascadas Encantadas, Sendero Quitasol, Cordillera Oriental, Mirador Virgen Negra y cascadas. Existen varios emprendimientos de comidas, bebidas y hospedaje, así como de actividades complementarias tales como: Picantería Sazón Casero, Encanto del Tío Barba, La Casa de Richi, Taller de don Tello.

Es importante mencionar que la comunidad se encuentra organizada y el presidente es el Señor Luis Tello, con quien se está realizando acercamientos desde la Prefectura del Carchi para definir necesidades del gremio y determinar la manera de gestionar recursos para el desarrollo turístico de la zona. Una de las alternativas es que al ser un caso exitoso y ver que existen pequeños negocios que tienen plan de escalamiento, será parte como plan piloto de la plataforma FINTECH como una campaña de marketing y de búsqueda de financiamiento para los socios del proyecto.



**Figura 5.** Resultados del proceso de observación sector El Carmelo  
Fuente: Observación

El segundo caso observado en la provincia del Carchi es en la parroquia rural del cantón Mira, Jacinto Jijón y Caamaño, es el sector conocido como Chinambí, lugar de clima cálido – húmedo, la vía principal es asfaltada y la de acceso al sitio está en proceso de mejora. Los atractivos turísticos de la zona son los vados y la flora y fauna existente en el sitio y el Museo de Piedra, se han implementado algunos establecimientos turísticos como: Guanaba Republic, Cumbres y Vertientes, Coffe Hábitat, entre otros.



**Figura 6.** Resultados del proceso de observación sector Chinambí  
Fuente: Observación

De acuerdo con la observación realizada se pudo identificar que existe atraktividad en el sitio, existe afluencia de personas especialmente los fines de semana y feriados, La observación fue realizada en dos fechas la una durante un fin de semana normal y la otra en un feriado de carnaval. No están organizados actualmente en ninguna asociación, se logró evidenciar que la comunidad no se encuentra integrada con la empresa privada.

#### **4.2. Resultados de la aplicación de la encuesta dirigida a emprendedores turísticos del sector rural de la provincia del Carchi**

Se procedió a realizar el levantamiento de la información utilizando como técnica de investigación la Encuesta dirigida a los propietarios de los emprendimientos turísticos del sector rural de la provincia del Carchi, el instrumento utilizado fue validado a través de la Ficha de Validación de Encuesta (Anexo 3) por dos expertos: PhD. Karol Rivas (Funcionaria de la Unidad de Titulación del Instituto de la Policía Nacional – Ingeniera en Administración de Empresas Hoteleras y PhD. Ciencias Económicas) y el Phd. Aníbal Fuentes (Coordinador Académico de la Universidad Central del Ecuador – Experto en Turismo – PhD. Ciencias Económicas).

##### **4.2.1. Emprendimientos rurales de la provincia del Carchi**

En la tabla 10 se enlistan los treinta y tres establecimientos que se encuentran ubicados en el sector rural de la provincia del Carchi, distribuidos en los seis cantones, los mismos que fueron considerados en un 100% para la presente investigación. Se ubica también la profesión del propietario el cantón y la parroquia o sector en donde se encuentran funcionando.

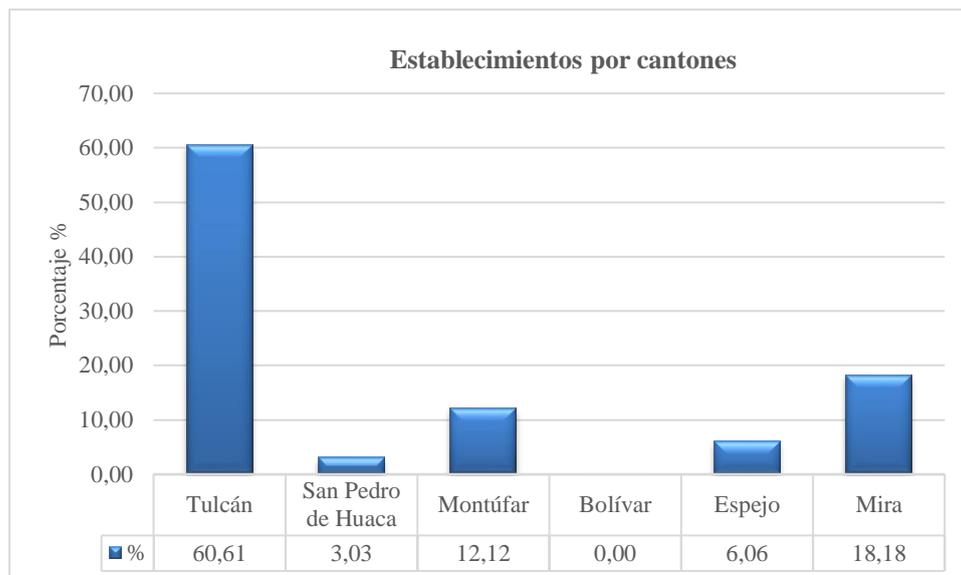
**Tabla 10.**

#### **Emprendimientos turísticos que se encuentran ubicados en la provincia del Carchi**

N°	Nombre emprendimiento	Tiempo de funcionamiento del negocio (años)	Profesión	Cantón	Parroquia
1	Comedor El Frailejón	2,5	Artesana	Tulcán	Tufiño
2	Restaurante Doña Ceci	23	Bachiller	Tulcán	Tufiño
3	Variedades Carito	5	Primaria	Tulcán	Tufiño
4	El Pueblito Viejo	4	Bachiller	Tulcán	Tufiño
5	Restaurante El Sendero	1,5	Artesana	Tulcán	Tufiño
6	Finca Integral Legado Pasto	8	Abogado	Tulcán	Maldonado
7	Monteloma	20	Bachiller	Tulcán	Maldonado

8	Hostería Albita	7	Bachiller	Tulcán	Maldonado
9	Hostería Drácula	9	Agricultor	Tulcán	Chical
10	Complejo Turístico Carrizal	El 9	Bachiller	Tulcán	Urbina
11	Restaurante El Rastrojo	3	Bachiller	Tulcán	Urbina
12	Rancho Miramontes	1	Cursando Hotelería y Turismo	Tulcán	Urbina
13	La Casa de Richi	3	Bachiller	Tulcán	El Carmelo
14	Restaurante Tío Barba	10,5	Profesor de primaria	Tulcán	El Carmelo
15	Las Cascadas del Duende y la Vieja	2	Bachiller	Tulcán	El Carmelo
16	El Ídolo	41	Bachiller	Tulcán	Julio Andrade
17	Restobar Cafetería	2	Comerciante	Tulcán	Julio Andrade
18	Chifa Nickmar	11	Chef Artesano	Tulcán	Julio Andrade
19	Restaurante Los Pinos	1	Chofer	Tulcán	Julio Andrade
20	Café San Luis		Bachiller	Tulcán	Santa Martha de Cuba
21	Restaurante El Vaquero	2	Profesor	Montúfar	San Francisco de Athal
22	Parrilladas El Capulí	17	Chef Artesano	Montúfar	Capulí
23	Restaurante El Peregrino		Agricultor	Montúfar	La Paz
24	Restaurante La Paz		Religiosas	Montúfar	La Paz
25	Polylepis Lodge	23	Sexto nivel de Auditoría	Espejo	La Libertad
26	Casa de Piedra Glamping	1	Mayor de la Policía	Espejo	La Libertad
27	Cumbres y Vertientes	1	Son varios socios de la empresa Agroer	Mira	Jacinto Jijón y Caamaño
28	Casa Posada Chinambí	2	Bachiller	Mira	Jacinto Jijón y Caamaño
29	Coffee Habitat	3	Agrónomo	Mira	Jacinto Jijón y Caamaño
30	Rancho San Marcos	5,5	Ingeniera Contable	Mira	Jacinto Jijón y Caamaño
31	Complejo Corazón de Lupita	1	Bachiller	Mira	Jacinto Jijón y Caamaño
32	Guanábana Republic	4,5	Agrónomo	Mira	Jacinto Jijón y Caamaño
33	Dante House Campamento Miramonte	4	Ingeniera Eléctrica	San Pedro de Huaca	Barrio Guanaguillo Norte. Vía Cerro Mirador

Esta tabla muestra los emprendimientos que forman parte de esta investigación.  
Fuente: Entrevista



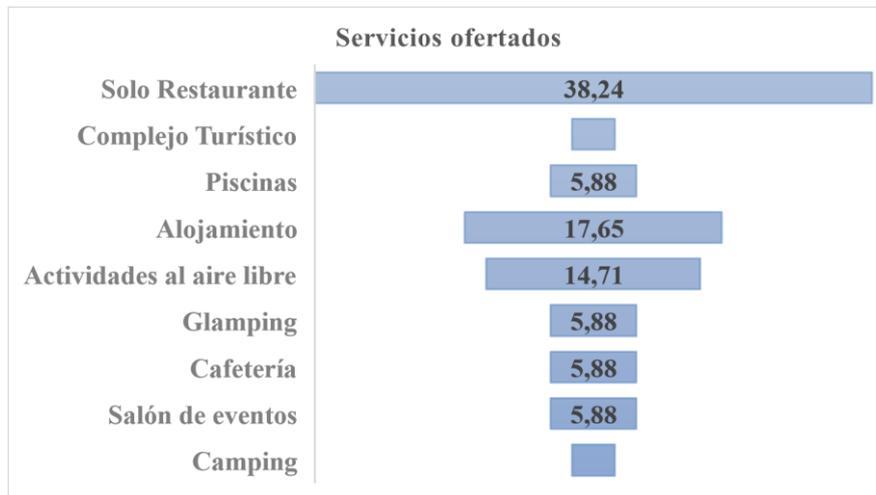
**Figura 7.** Establecimientos por cantones  
Fuente: Encuesta

La mayor parte de establecimiento se encuentran ubicados en el cantón Tulcán, específicamente en tres sectores que se está generando desarrollo turístico: Tufiño, Urbina y El Carmelo, le sigue el cantón Mira en la parroquia rural Jacinto Jijón y Caamaño y luego está ubicado el cantón Montúfar y Espejo, le sigue el cantón San Pedro de Huaca, que cuenta con un solo establecimiento en el sector rural y Bolívar no tiene emprendimientos turísticos en el sector rural, solo en la zona urbana.

Adicionalmente es importante analizar que la mayoría de las profesiones de los propietarios de los emprendimientos no tienen título de tercer nivel y aún más grave que no tienen afinidad con la actividad turística y hotelera, situación que lleva a analizar la importancia de llevar a cabo estrategias que permitan mejorar la capacidad administrativa y técnica turística de los mismos.

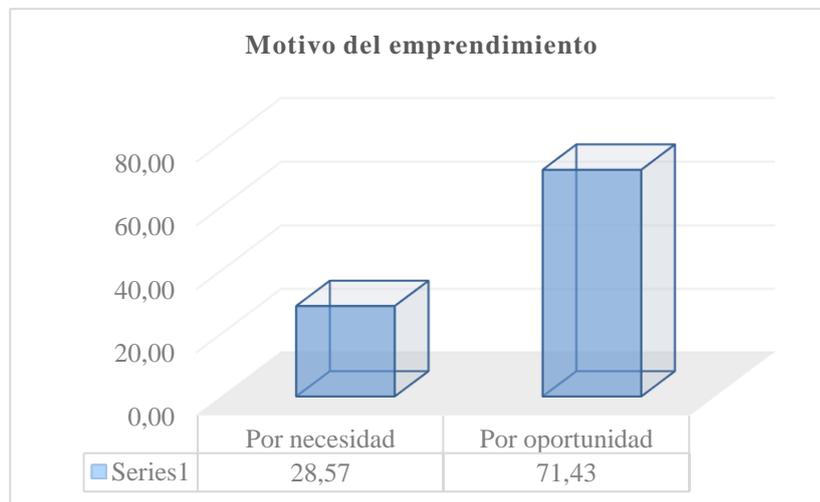
#### **4.2.2. Actividades turísticas que se desarrollan actualmente en los emprendimientos rurales de la provincia del Carchi**

Los 33 emprendimientos encuestados brindan el servicio de restaurante, adicionalmente la mayoría de los establecimientos se dedican a brindar el servicio de restaurante, una quinta parte se complementa con alojamiento, un poco más de una décima parte comparte el servicio de restaurante con actividades al aire libre y un porcentaje menor lo comparten con glamping, cafetería y salón de eventos.



**Figura 8.** Servicios ofertados  
Fuente: Encuesta

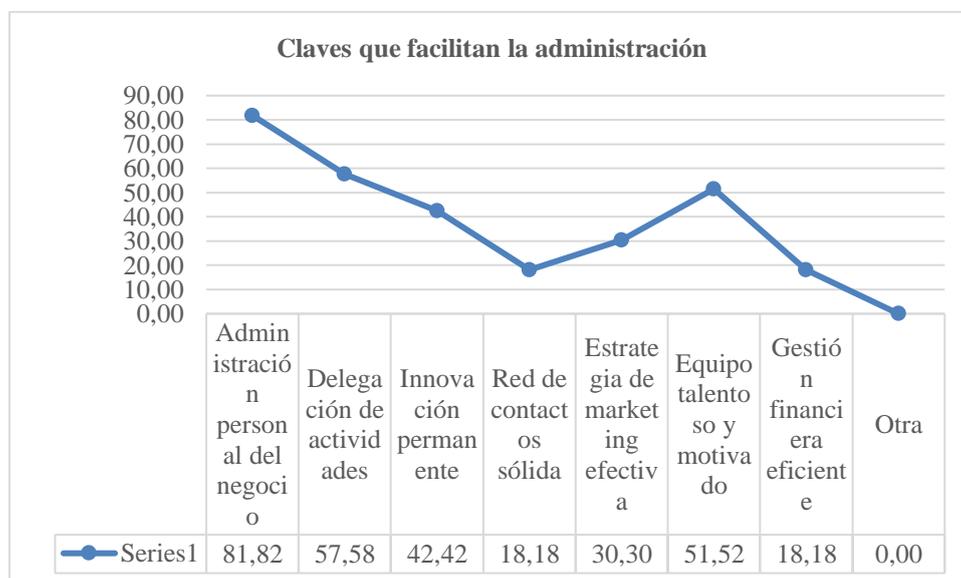
#### 4.2.3. Motivos de creación de los emprendimientos turísticos



**Figura 9.** Motivo de creación del emprendimiento  
Fuente: Encuesta

De acuerdo con la información recopilada de los 33 establecimientos la mayoría ha puesto su emprendimiento por oportunidad por aprovechar ciertas situaciones por ejemplo en el caso del sector El Carmelo conocida como la Ruta de Campeones aprovechando la imagen del campeón Richard Carapaz, la gente empezó a visitar su casa y se fue fortaleciendo el sector con los establecimientos ya existentes y la puesta de nuevos negocios. En el sector de Chinambí aprovechando la visita de los visitantes a los vados y el clima subtropical de la zona, otros como Polylepis por visionarios y emprendedores.

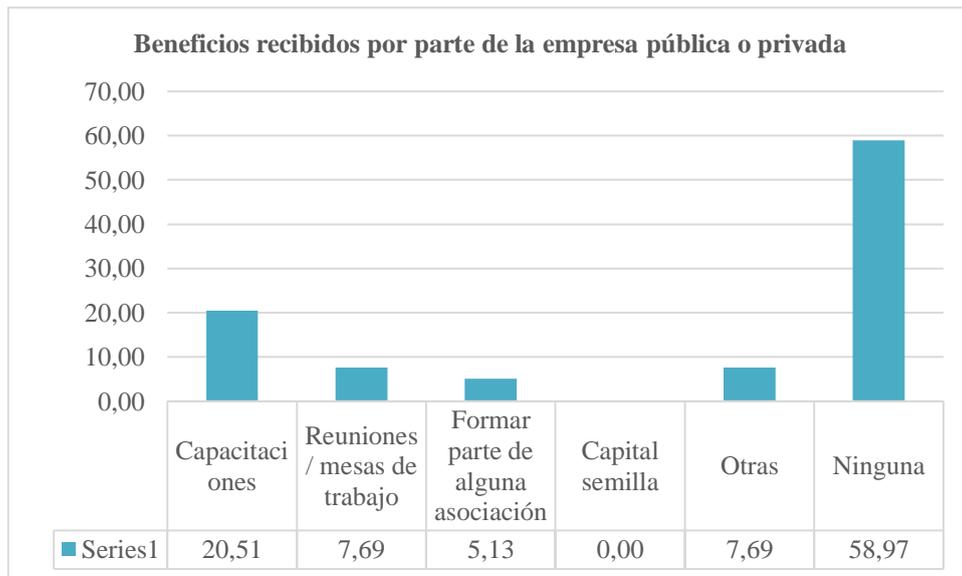
#### 4.2.4. Administración actual de los emprendimientos y claves que facilitan la administración de los negocios



**Figura 10.** Claves que facilitan la administración  
Fuente: Encuesta

En las encuestas se incluyó algunas claves que facilitan la administración de los negocios obteniendo como resultado que la gran mayoría opta por la administración personal de sus emprendimientos, seguido de la opción delegación de actividades un poco más de la mitad, la mitad de los emprendedores consideran que las personas que laboran se encuentran motivados y son talentosos, este dato es importante porque la mitad de los empleados que no se encuentran motivados es porque se encuentran laborando sin una estabilidad laboral (se les paga por el día trabajado). Un 42% innovan, pero consideran que deben invertir muchos recursos para ello.

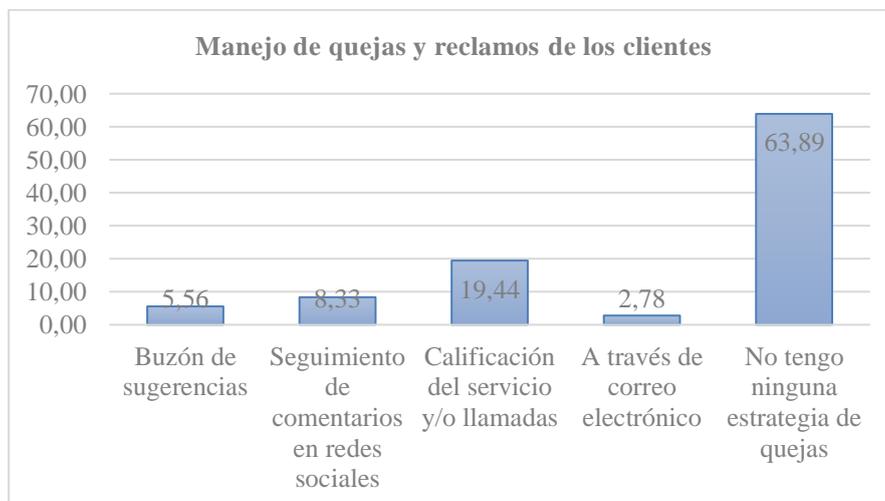
#### 4.2.5. Beneficios recibidos de la empresa pública o privada



**Figura 11.** Beneficios recibidos por parte de la empresa pública y privada  
Fuente: Encuesta

La apreciación que tienen la mayor parte de los emprendedores turísticos es la ausencia de la empresa pública o privada, muy pocos se han beneficiado de capacitaciones y menos del 10% ha asistido a reuniones y mesas de trabajo. Apenas el 5 % de los dueños de negocios forman parte de una asociación, quienes manifestaron literalmente que no despegan las corporaciones y asociaciones, situación que lleva a proponer el fortalecimiento organizativo de las mismas y un casi 8% se han beneficiado de los créditos del BanEcuador y de premios por parte de la empresa privada sobre todo considerando la variable de negocios verdes.

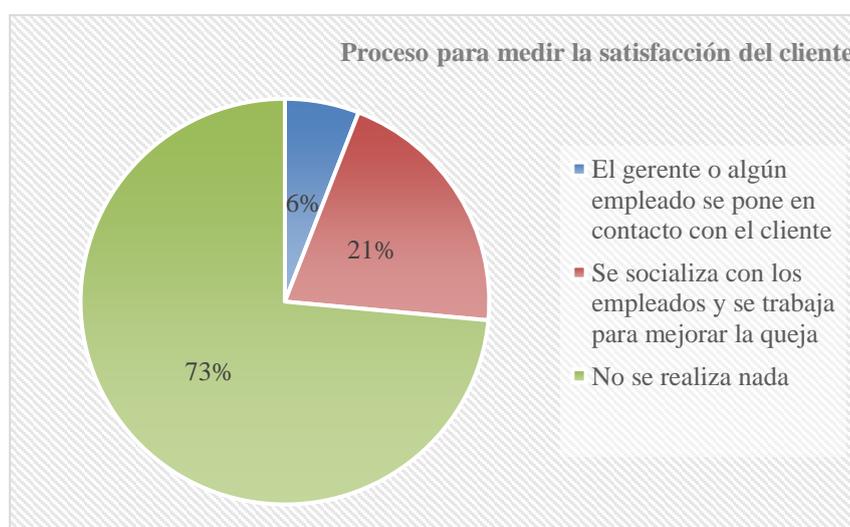
#### 4.2.6. Estrategias de quejas o reclamos de los clientes



**Figura 12.** Manejo de quejas y reclamos de los clientes  
Fuente: Encuesta

Las quejas y sugerencias de la mayor parte de los emprendedores turísticos prácticamente no están siendo manejadas bajo ninguna estrategia, la quinta parte de los encuestados realizan la calificación del servicio a través de un libro de memorias y de las agencias intermediarias, menos del 10% realizan el seguimiento a través de los comentarios en las redes sociales, casi el 6% tienen un buzón de sugerencias y una mínima parte a través de correo electrónico. Es importante el criterio de los visitantes para identificar acciones de mejora de los clientes.

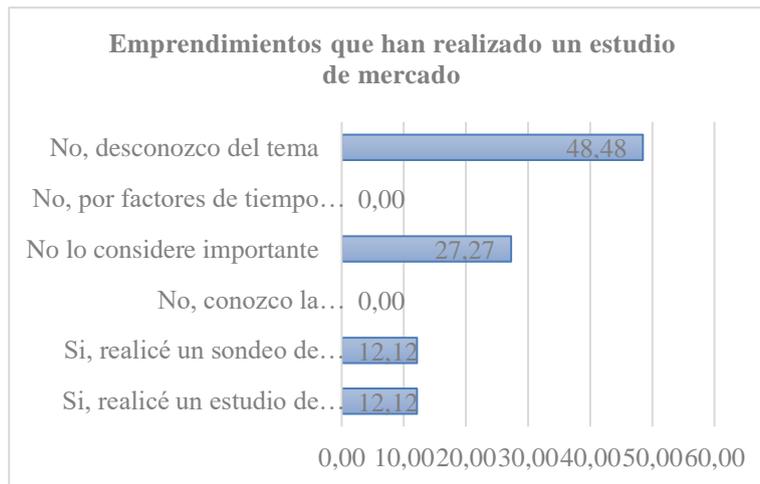
#### 4.2.7. Métodos o procesos para medir la satisfacción del cliente



**Figura 13.** Mecanismo para medir la satisfacción del cliente  
Fuente: Encuesta

De los 33 emprendedores de la provincia del Carchi encuestados, 25 no realizan nada para medir la satisfacción del cliente, 7 de los emprendimientos cuando sondean al turista y ven que no están satisfechos socializan con los empleados para mejorar los servicios y apenas un emprendimiento realiza dos acciones a la vez, el gerente se pone en contacto con el cliente y luego socializan con los trabajadores para que no se repita el inconveniente.

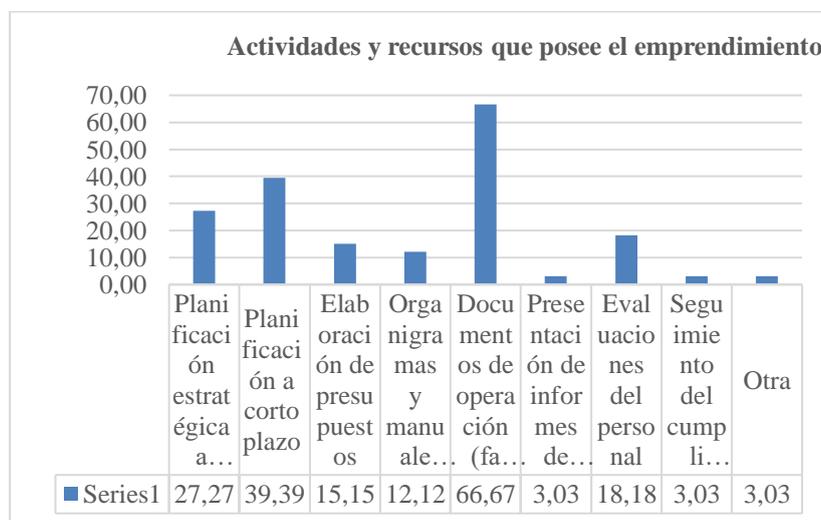
#### 4.2.8. Análisis de la demanda para la creación de los emprendimientos turísticos



**Figura 14.** Emprendimientos que han realizado estudio de mercado para su creación  
Fuente: Encuesta

Apenas la cuarta parte de los propietarios de los emprendimientos de la provincia del Carchi, realizaron un estudio de mercado o sondeo, los demás no lo consideraron importante y casi la mitad desconocen sobre el tema y pusieron sus negocios sin realizar un estudio.

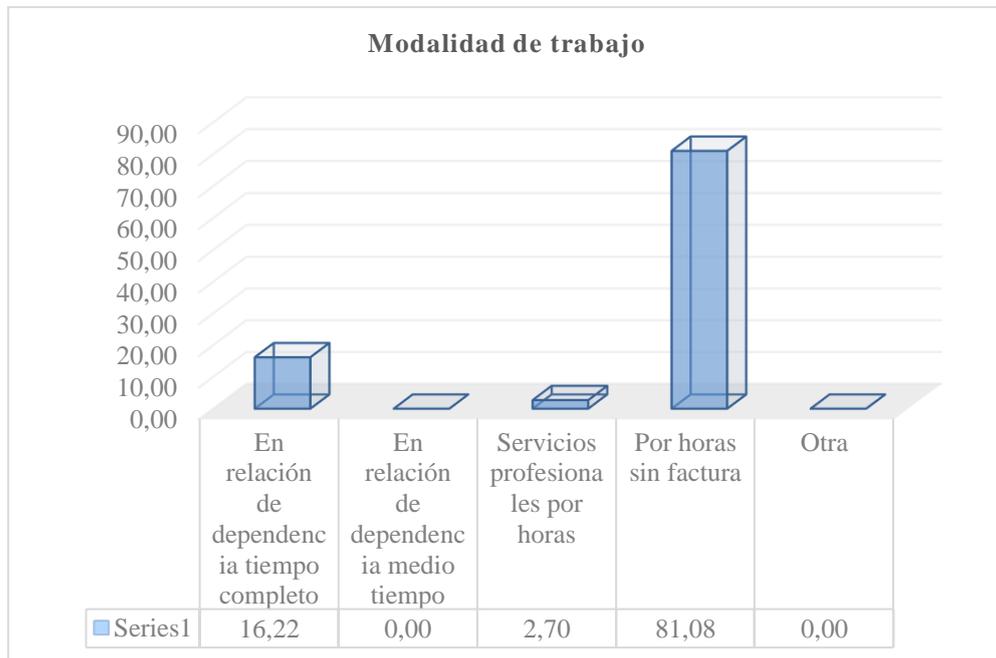
#### 4.2.9. Actividades y recursos que posee la organización



**Figura 15.** Actividades y recursos que posee el emprendimiento  
Fuente: Encuesta

En esta pregunta se puede apreciar que los emprendimientos en su mayoría manejan documentos de operación, específicamente facturas, alrededor del 40% realizan planificación a corto plazo, la tercera parte realiza planificación estratégica a largo plazo, especialmente el establecimiento Polyepis Lodge. La evaluación al personal la realizan en un 18% de los establecimientos de manera verbal, sin que exista un instrumento formal, muy pocos establecimientos elaboran presupuestos.

#### 4.2.10. Personas que laboran actualmente en los emprendimientos y modalidad



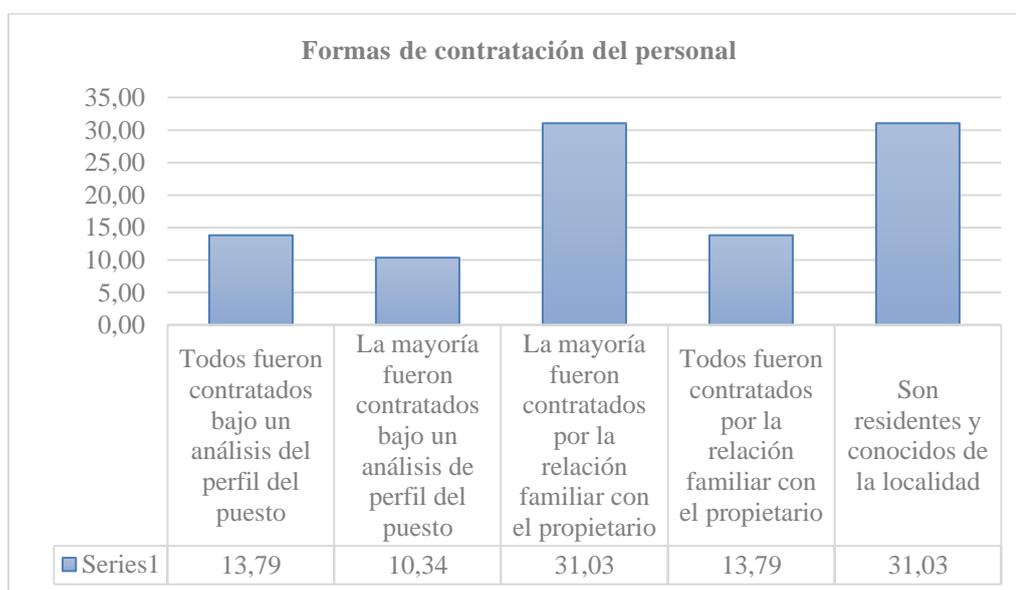
**Figura 16.** Modalidad de trabajo de los empleados

Fuente: Encuesta

La actividad turística tiene la singularidad de que el mayor número de visitantes llega los fines de semana y aumenta el flujo en días festivos, es por esa razón que las personas son contratadas durante esa temporalidad y por lo tanto no pueden ser contratados a tiempo completo o medio tiempo en relación de dependencia, la mayoría los contratan por horas sin factura y el pago es por el día laborado. Las empresas más consolidadas y sobre todo los emprendimientos con mayor tiempo de funcionamiento son aquellos que tienen a su personal afiliado al seguro y una minoría son cancelados por servicios profesionales con factura.

El número de personas que han sido contratadas entre las diferentes modalidades por los 33 emprendimientos llega a cerca de 200 fuentes de empleo, dato que indica la generación de empleo de la actividad turística y obtenido de la encuesta aplicada a los propietarios de los emprendimientos turísticos.

#### 4.2.11. Forma de contratación del personal que trabaja en los emprendimientos



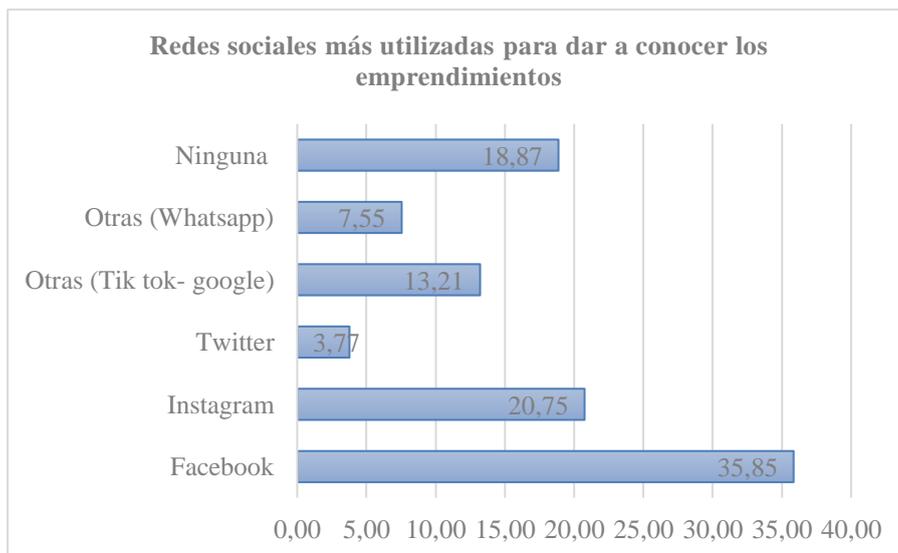
**Figura 17.** Formas de contratación del personal  
Fuente: Encuesta

La forma de cómo contrataron al personal que laboran actualmente en los emprendimientos refieren a que la mayoría son contratados por la relación familiar con el propietario llegando a casi un 45% y otros emprendimientos buscan personas que sean residentes en la localidad 31%, aportando al desarrollo de la comunidad receptora y bajo un análisis de puestos llegan a un 25% aproximadamente. Estos datos permiten determinar que muchos de los negocios son emprendimientos familiares.

#### 4.2.12. Consideración de que los clientes quedan satisfechos con los servicios brindados

El cien por ciento de los emprendedores mencionan que los clientes quedan satisfechos con los servicios brindados, sin embargo, mencionaron que en feriados falla los tiempos de entrega de alimentos por la gran afluencia de personas en muchos de los emprendimientos, otros diferenciaban entre servicios y lo que respecta a guianza sí quedan satisfechos. El factor de satisfacción para esta respuesta es que los clientes regresan y en su gran mayoría salen agradecidos después de recibir el servicio.

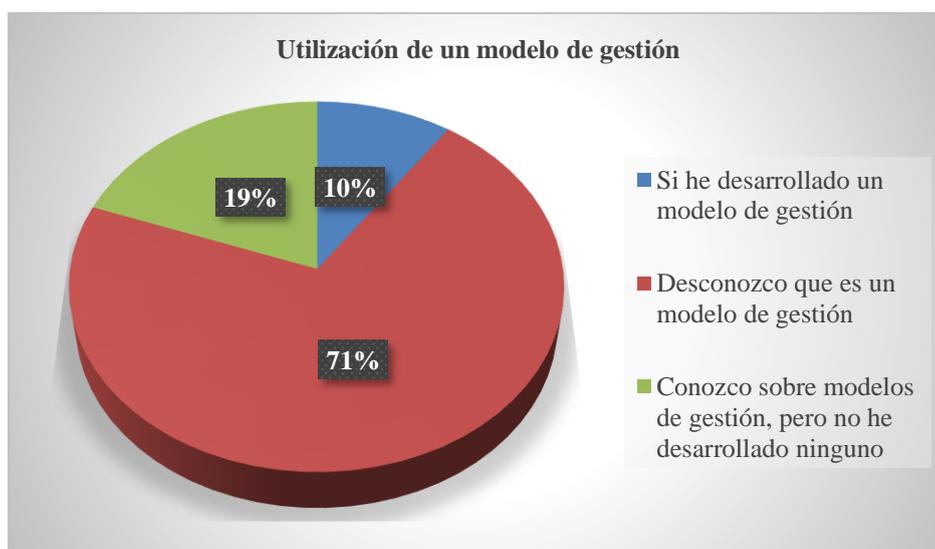
#### 4.2.13. Redes sociales utilizadas para dar a conocer los emprendimientos



**Figura 18.** Redes sociales más utilizadas  
Fuente: Encuesta

La red social más utilizada es el Facebook, coincidiendo con los datos obtenidos por la investigación realizada por el Ministerio de Turismo, seguida de Instagram y se aprecia que una quinta parte no está utilizando las redes sociales, con este grupo sería importante trabajar para que puedan difundir sus productos y servicios por este medio, ya que actualmente la forma en cómo se informan los turistas es a través de este medio y por lo tanto deben adaptarse a los cambios que exige la sociedad actual.

**4.2.1.4. Administración bajo un modelo de gestión de los emprendimientos y aceptación de que se implemente un modelo de gestión para administrar los negocios.**



**Figura 19.** Utilización de un modelo de gestión  
Fuente: Encuesta

Apenas el 10% de los emprendimientos si han desarrollado un modelo de gestión, de los cuales dos realizaron un modelo de negocio más que un modelo de gestión, casi la quinta parte conoce sobre modelos de gestión, pero no lo han desarrollado y la gran mayoría desconocen qué es un modelo de gestión, para qué les sirve y cómo su aplicación les puede ayudar. Los resultados eran evidentes por la situación de que la formación profesional de la mayoría de los emprendedores es de bachillerato y no han tenido la oportunidad de cursar por la educación superior.

#### **4.3. Análisis del perfil del turista de la provincia del Carchi**

De acuerdo con el plan inicial, se pretendía llevar a cabo una encuesta dirigida a los turistas colombianos que ingresan a través de la provincia del Carchi. Sin embargo, se ha considerado de vital importancia investigar el perfil de los turistas nacionales y extranjeros que visitan la provincia, dado que la mayoría de los turistas colombianos son de paso.

No se procedió a llevar a cabo una encuesta debido a que la Universidad Politécnica del Carchi, a través de la carrera de Turismo, publicó en julio de 2023 el libro titulado "Datos turísticos del mundo, del Ecuador y del Carchi. Un aporte del Observatorio del Turismo del Carchi". Este libro representa una fuente valiosa de información que abarca datos turísticos a nivel mundial, nacional y específicamente de la provincia del Carchi. Se consideró utilizar los datos recopilados en este libro, ya que es una investigación eficiente y completa y permite la optimización de recursos para la presente investigación.

La publicación del libro por parte de la universidad indica que se llevó a cabo una investigación exhaustiva y académicamente sólida para recopilar datos turísticos. Además, al ser un aporte del Observatorio del Turismo del Carchi, los datos son confiables y están respaldados por una metodología sólida. En lugar de duplicar esfuerzos y recursos en una encuesta adicional, se optó por utilizar los datos disponibles en el libro para tomar decisiones informadas y estratégicas en relación con el turismo en la provincia del Carchi. Esto ahorra tiempo y recursos, al tiempo que garantiza la calidad y confiabilidad de los datos utilizados, los datos se presentan en el capítulo V en el análisis del consumidor.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA MODELO DE GESTIÓN PARA EMPRENDIMIENTOS TURÍSTICOS**

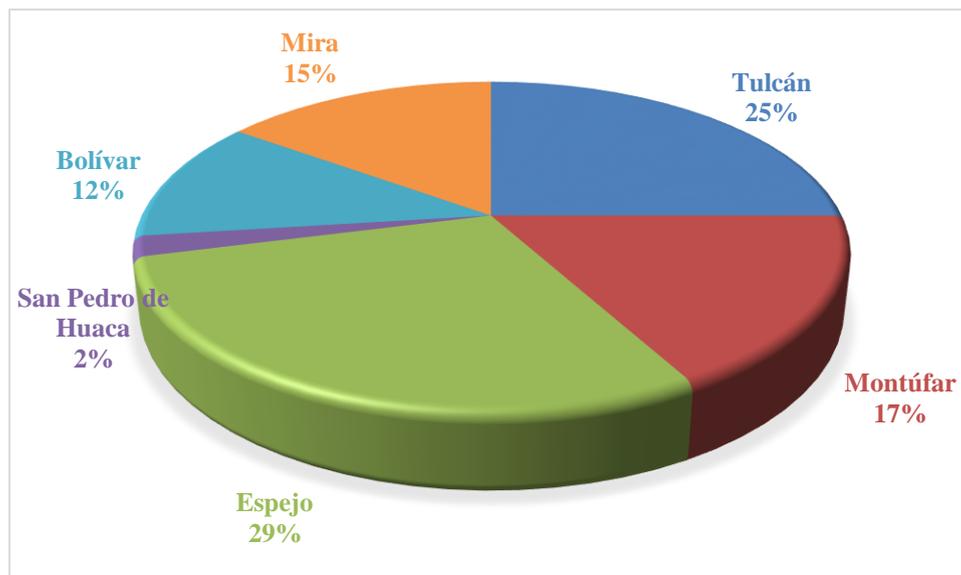
La propuesta de esta investigación se divide en tres etapas fundamentales. La primera, conocida como la fase de prospección, involucra un análisis exhaustivo de las potencialidades turísticas de la provincia del Carchi, la caracterización de los proveedores de servicios turísticos, la identificación de los actores clave en la industria turística y la utilización de la herramienta Diamante de Porter.

La segunda etapa se enfoca en la gestión turística, se examinan las políticas y planes a nivel nacional, provincial y local, se analiza el comportamiento de los consumidores, se sugiere el desarrollo de nuevos productos turísticos y se aborda su comercialización. Finalmente, se presenta un modelo de gestión para emprendimientos turísticos con una visión completa y estratégica, implementando actividades sencillas para mejorar el proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control de los negocios y aportar desde la empresa privada al desarrollo del turismo en la provincia del Carchi.

#### **5.1. Etapa de Prospección: Diagnóstico**

##### **5.1.1. Identificar potencialidades turísticas**

En primer lugar, se procede a la identificación de potencialidades turísticas en la provincia del Carchi mediante un enfoque integral y un análisis exhaustivo de los recursos disponibles. Para este propósito, se emplea el catastro proporcionado por el Ministerio de Turismo, que detalla 92 atractivos distribuidos en los diferentes cantones de la provincia, a saber: Tulcán (23), Montúfar (15), Espejo (27), San Pedro de Huaca (2), Bolívar (12) y Mira (15). Este análisis se presenta de manera visual en la Figura 20, que representa los datos porcentuales correspondientes.



**Figura 20.** Porcentaje de atractivos turísticos por cantones  
Fuente: Ministerio de Turismo

La Figura 20 revela que la provincia del Carchi alberga la mayor concentración de atractivos turísticos en el cantón Espejo, seguido por Tulcán, Montúfar, Mira, Bolívar y San Pedro de Huaca, tanto en la categoría de sitios naturales como en manifestaciones culturales. El potencial de atraktividad existente es innegable, por lo tanto, resulta crucial aprovechar al máximo los recursos disponibles.

En la Tabla 11, se pueden identificar los atractivos turísticos del cantón Tulcán. El principal atractivo, con una jerarquía IV, es el Cementerio Municipal José María Azael Franco, seguido por otros atractivos de nivel III, como el Volcán Chiles, las Lagunas Verdes, la Cascada de San Pedro o los Tres Chorros, y las Aguas Hediondas, que destacan como sitios naturales. Además, se destacan manifestaciones culturales de importancia, como la Catedral de Tulcán, la Iglesia San Francisco, la Casa de Aduanas Rumichaca, el Museo de la Casa de la Cultura, las Figuras Precolombinas en Arcilla y el Carnaval del Urbina.

**Tabla 11.**

**Inventario de atractivos turísticos del cantón Tulcán**

Nº	NOMBRE DEL ATRACTIVO	CATEGORÍA	TIPO	SUB TIPO	JERARQUÍA
1	VOLCAN CHILES	Sitios Naturales	Montañas	Volcán	III
2	LAGUNAS VERDES	Sitios Naturales	Ambiente Lacustre	Laguna	III
3	RÍO SAN JUAN	Sitios Naturales	Ríos	Rápidos Raudales	y II
4	RÍO CHICAL	Sitios Naturales	Ríos	Rápidos Raudales	y II

5	CASACADA DE SAN PEDRO O LOS TRES CHORROS	Sitios Naturales	Ríos	Cascada	III
6	CASACADA DE GUAYPAMBI	Sitios Naturales	Ríos	Cascada	II
7	CASACADA EL DUENDE VAGO	Sitios Naturales	Ríos	Cascada	II
8	CASACADA LA COMADRE	Sitios Naturales	Ríos	Cascada	II
9	CASACADA LA HUMEADORA	Sitios Naturales	Ríos	Cascada	II
10	CASACADA LA ORTIGA BOSQUE	Sitios Naturales	Ríos	Cascada	II
11	ARRAYANES SANTA MARTHA DE CUBA	Sitios Naturales	Bosques	Ceja Andina	II
12	BOSQUE DE SAN FRANCISCO DE PIOTER	Sitios Naturales	Bosques	Ceja de Selva Andina	II
13	AGUAS HEDIONDAS	Sitios Naturales	Aguas Subterráneas	Aguas sulfurosas	III
14	CATEDRAL DE TULCÁN	Manifestaciones Culturales	Históricas	Arquitectura Religiosa	III
15	IGLESIA DE SAN FRANCISCO - TULCÁN	Manifestaciones Culturales	Históricas	Arquitectura Religiosa	III
16	CASA DE ADUANAS RUMICHACA CEMENTERÍO	Manifestaciones Culturales	Históricas	Arquitectura Militar	III
17	MUNICIPAL JOSE MARIA AZAEL FRANCO	Manifestaciones Culturales	Históricas	Arquitectura Religiosa	IV
18	PETROGLIFO DE CHILMA MUSEO	Manifestaciones Culturales	Históricas	Sitios Arqueológicos	II
19	ARQUEOLÓGICO "GERMAN BASTIDAS VACA" REPLICAS DE	Manifestaciones Culturales	Históricas	Museo	III
20	FIGURAS PRECOLOMBINAS EN ARCILLA	Manifestaciones Culturales	Etnografía	Artesanías	III
21	ARTESANIAS EN JADE	Manifestaciones Culturales	Etnografía	Artesanías Piedra	II
22	EL CUMBALAZO	Manifestaciones Culturales	Etnografía	Comidas y Bebidas Típicas	II
23	CARNAVAL DE URBINA	Manifestaciones Culturales	Acontecimientos Programados	Fiestas	III

Fuente: Ministerio de Turismo (2022)

La Tabla 12 presenta los destacados atractivos del cantón Montúfar. Entre ellos, los de categoría III incluyen el Bosque de los Arrayanes, la Gruta de la Paz, la Ciudad de San Gabriel (proclamada como patrimonio nacional el 11 de noviembre de 1992), la

Iglesia Matriz y la celebración de la Fiesta de Inocentes. Además, Montúfar ha sido honrado con el título de "Pueblo Mágico" en Ecuador. En consecuencia, se puede afirmar que, al contar con atractivos de este calibre, el cantón tiene la capacidad de atraer a visitantes de larga distancia, tanto del mercado local como internacional.

**Tabla 12.**

**Inventario de atractivos turísticos del cantón Montúfar**

Nº	NOMBRE DEL ATRACTIVO	CATEGORÍA	TIPO	SUB TIPO	JERARQUÍA
1	LAGUNA EL SALADO	Sitios Naturales	Ambiente Lacustre	Laguna	II
2	CASACADA DE GUADIR	Sitios Naturales	Ríos	Cascada	II
3	CASACADA PALUZ	Sitios Naturales	Ríos	Cascada	III
4	BOSQUE DE ARRAYANES	Sitios Naturales	Bosques	Ceja Andina	III
5	GRUTA LA PAZ	Sitios Naturales	Fenómenos Espeleológicos	Gruta	III
6	CIUDAD DE SAN GABRIEL	Manifestaciones Culturales	Históricas	Arquitectura Civil	III
7	IGLESIA DE SAN PEDRO	Manifestaciones Culturales	Históricas	Arquitectura Religiosa	III
8	IGLESIA MATRIZ DE SAN GABRIEL	Manifestaciones Culturales	Históricas	Arquitectura Religiosa	III
9	BOHIOS EL TAMBO	Manifestaciones Culturales	Históricas	Sitios Arqueológicos	II
10	PILAR DE ATHAL	Manifestaciones Culturales	Históricas	Sitios Arqueológicos	II
11	REPLICAS DE FIGURAS PRECOLOMBINAS EN ARCILLA	Manifestaciones Culturales	Etnografía	Artesanías	II
12	BATEAS DE MADERA	Manifestaciones Culturales	Etnografía	Artesanías Madera	II
13	QUESO AMASADO	Manifestaciones Culturales	Etnografía	Comidas y Bebidas Típicas	II
14	FIESTAS DE LA VIRGEN DE LAS NIEVAS	Manifestaciones Culturales	Acontecimientos Programados	Fiestas	
15	FIESTA DE INOCENTES	Manifestaciones Culturales	Acontecimientos Programados	Fiestas	III

Fuente: Ministerio de Turismo (2022)

En la Tabla 13, se puede apreciar el primer cantón más rico en atractivos turísticos de la provincia del Carchi. Entre los más destacados, jerarquizados con la categoría III, se encuentran: la Laguna El Voladero, las Lagunas Potrerillo, las Cascadas La Botella, Chorro Blanco y Santa Rosa, el Bosque Polylepis, las Aguas Termales de Chabayán y La Calera, la Hacienda El Ishpingo, las Iglesias Matriz del Ángel y de San Isidro, y la Reserva Ecológica El Ángel. Esta reserva natural alberga un páramo de frailejones que

cubre una extensión de 16,000 hectáreas y es la fuente de origen de 5,340 litros de agua por segundo, lo que resalta su importancia.

**Tabla 13.**  
**Inventario de atractivos turísticos del cantón Espejo**

N°	NOMBRE DEL ATRACTIVO	CATEGORÍA	TIPO	SUB TIPO	JERARQUÍA
1	MIRADOR CRUZ DE MAYO	Sitios Naturales	Montañas	Colinas	II
2	CAÑÓN DE MORAN	Sitios Naturales	Montañas	Desfiladero	II
3	LAGUNA EL VOLADERO	Sitios Naturales	Ambiente Lacustre	Laguna	III
4	LAGUNAS POTRERILLO	Sitios Naturales	Ambiente Lacustre	Laguna	III
5	RÍO BLANCO	Sitios Naturales	Ríos	Rápidos y Raudales	II
6	RÍO PLATA	Sitios Naturales	Ríos	Rápidos y Raudales	II
7	CASACADA LA BOTELLA	Sitios Naturales	Ríos	Cascada	III
8	CASACADA CHORRO BLANCO	Sitios Naturales	Ríos	Cascada	III
9	CASACADA SANTA ROSA	Sitios Naturales	Ríos	Cascada	III
10	CASACADA LOS CAMACHOS	Sitios Naturales	Ríos	Cascada	II
11	CASACADA LA CABINA	Sitios Naturales	Ríos	Cascada	II
12	CASACADA ORQUIDEA BELLA	Sitios Naturales	Ríos	Cascada	II
13	CASACADA SAN JOSE	Sitios Naturales	Ríos	Cascada	II
14	CASACADA CARRETERA	Sitios Naturales	Ríos	Cascada	II
15	CASACADA EL PAILON	Sitios Naturales	Ríos	Cascada	II
16	CASACADA CUAZA	Sitios Naturales	Ríos	Cascada	II
17	BOSQUE DE POLYLEPIS AGUAS	Sitios Naturales	Bosques	Paramo	III
18	TERMALES BLAS ANGEL AGUA	Sitios Naturales	Aguas Subterráneas	Aguas Termales	II
19	TERMALES CHABAYAN AGUAS	Sitios Naturales	Aguas Subterráneas	Aguas Termales	III
20	TERMALES LA CALERA	Sitios Naturales	Aguas Subterráneas	Aguas Termales y Minerales	III

21	RESERVA ECOLOGICA EL ANGEL	Sitios Naturales	Sistema de Áreas Protegidas	Reserva Ecológica	III
22	HACIENDA EL ISHPINGO	Manifestaciones Culturales	Históricas	Arquitectura Civil	III
23	IGLESIA MATRIZ EL ANGEL	Manifestaciones Culturales	Históricas	Arquitectura Religiosa	III
24	IGLESIA DE SAN ISIDRO PIEDRA	Manifestaciones Culturales	Históricas	Arquitectura Religiosa	III
25	PINTADA DE INGUEZA	Manifestaciones Culturales	Históricas	Sitios Arqueológicos	II
26	FIESTAS DE SAN PEDRO	Manifestaciones Culturales	Acontecimientos Programados	Fiestas	
27	CACERIA DEL ZORRO	Manifestaciones Culturales	Acontecimientos Programados	Fiestas	

Fuente: Ministerio de Turismo (2022)

La Tabla 14 exhibe los dos encantos de lugares de interés del cantón San Pedro de Huaca, la Reserva Ecológica de Guandera y la Iglesia de la Purita. Estos sitios, catalogados con la categoría III, constituyen una combinación de elementos naturales y expresiones culturales que atraen a visitantes tanto nacionales como extranjeros.

**Tabla 14.**

**Inventario de atractivos turísticos del cantón San Pedro de Huaca**

Nº	NOMBRE DEL ATRACTIVO	CATEGORÍA	TIPO	SUB TIPO	JERARQUÍA
1	RESERVA ECOLOGICA GUANDERA	Sitios Naturales	Bosques	Ceja de Selva Oriental y	III
2	IGLESIA VIRGEN DE LA PURIFICACION	Manifestaciones Culturales	Históricas	Arquitectura Religiosa	III

Fuente: Ministerio de Turismo (2022)

La Tabla 15 exhibe los tesoros naturales y culturales que ofrece el cantón Bolívar, y entre los más destacados se encuentran la Basílica del Señor de la Buena Esperanza y las festividades que se organizan en su honor. Además, el cantón cuenta con atracciones de menor jerarquía como el Mirador de Cabras, las Lagunas La Encañada, el Cementerio de Mastodontes y los renombrados bizcochuelos. La combinación de todas estas maravillas convierte a este rincón del Carchi en un lugar que merece ser visitado y que difícilmente se olvidará.

**Tabla 15.**

**Inventario de atractivos turísticos del cantón Bolívar**

Nº	NOMBRE DEL ATRACTIVO	CATEGORÍA	TIPO	SUB TIPO	JERARQUÍA
----	----------------------	-----------	------	----------	-----------

1	MIRADOR CABRAS	DE	Sitios Naturales	Montañas	Colinas	II
2	LAGUNAS ENCAÑADA	LA	Sitios Naturales	Ambiente Lacustre	Laguna	II
3	CASACADA MANTO DE VIRGEN	EL LA	Sitios Naturales	Ríos	Cascada	II
4	BASILICA DEL SEÑOR DE BUENA ESPERANZA	LA	Manifestaciones Culturales	Históricas	Arquitectura Religiosa	III
5	CEMENTERIO DEL MASTODONTE	DEL	Manifestaciones Culturales	Históricas	Sitios Arqueológicos	II
6	BOHIOS CHIRIHUASI	DE	Manifestaciones Culturales	Históricas	Sitios Arqueológicos	II
7	COLECCIÓN PALEONTOLOGICA		Manifestaciones Culturales	Históricas	Colecciones Particulares	II
8	CRUZ PENITENCIAL BOLIVAR	DE	Manifestaciones Culturales	Etnografía	Manifestaciones Religiosas, Tradiciones	III
9	FIESTAS DEL SEÑOR DE BUENA ESPERANZA	LA	Manifestaciones Culturales	Etnografía	Manifestaciones Religiosas, Tradiciones	III
10	BIZCOCHUELOS		Manifestaciones Culturales	Etnografía	Comidas y Bebidas Típicas	II
11	ROSQUETES		Manifestaciones Culturales	Etnografía	Comidas y Bebidas Típicas	II

Fuente: Ministerio de Turismo (2022)

Por último, en la Tabla 16 se enumeran los atractivos del cantón Mira, que incluyen el río Chinambí, Baboso y Mira, el Bosque Protector Golondrinas, la Iglesia Virgen de la Caridad, los tejidos de lana, la artesanía en barro de San Juan de Lanchas, las artesanías en barro de Mascarilla, el célebre Tardón Mireño y el Novillo de Bombas. Todos estos puntos de interés están clasificados en las categorías II y III y se benefician de la diversidad cultural y étnica de la región, su clima y su riqueza natural.

**Tabla 16.**  
**Inventario de atractivos turísticos del Cantón Mira**

N°	NOMBRE DEL ATRACTIVO	CATEGORÍA	TIPO	SUB TIPO	JERARQUÍA
1	RÍO CHINAMBI	Sitios Naturales	Ríos	Rápidos Raudales	y II
2	RÍO BABOSO	Sitios Naturales	Ríos	Rápidos Raudales	y II
3	RÍO MIRA	Sitios Naturales	Ríos	Rápidos Raudales	y III
4	BOSQUE PROTECTOR GOLONDRINAS	Sitios Naturales	Sistema de Áreas Protegidas	Bosque Protector	III
5	IGLESIA VIRGEN DE LA CARIDAD	Manifestaciones Culturales	Históricas	Arquitectura Religiosa	III

6	BOHIOS EL HATO DE MIRA	Manifestaciones Culturales	Históricas	Sitios Arqueológicos	II
7	BOHIOS DE SANTIAGUILLO	Manifestaciones Culturales	Históricas	Sitios Arqueológicos	I
8	PETROGLIFO EL PANTANO	Manifestaciones Culturales	Históricas	Sitios Arqueológicos	II
9	TEJIDOS DE LANA	Manifestaciones Culturales	Etnografía	Artesanías Tejidos	II
10	ARTESANIA EN BA RRO SAN JUAN DE LANCHAS	Manifestaciones Culturales	Etnografía	Artesanías	II
11	ARTESANIAS EN BARRO MASCARILLA	Manifestaciones Culturales	Etnografía	Artesanías	III
12	PASPAS	Manifestaciones Culturales	Etnografía	Comidas y Bebidas Típicas	II
13	TARDÒN MIREÑO	Manifestaciones Culturales	Etnografía	Comidas y Bebidas Típicas	II
14	NOVILLO DE BOMBAS	Manifestaciones Culturales	Acontecimientos Programados	Fiestas	

Fuente: Ministerio de Turismo (2022)

Indudablemente, al analizar y descubrir las potencialidades turísticas de la zona de estudio, es evidente que la provincia del Carchi ofrece atractivos en ambas categorías: sitios naturales y manifestaciones culturales. Estos atractivos, jerarquizados tanto como IV y III, destacan por su singularidad y tienen el poder de atraer tanto a turistas internacionales como nacionales en su mayoría. Además, se complementan con lugares de jerarquía II, que, aunque no sean el motivo principal de visita para algunos viajeros, que llegan a la provincia por otros motivos, también poseen características notables que los incentivan a explorar estos lugares.

### 5.1.2. Identificar los prestadores de servicios turísticos

El análisis se lo realiza en función del Catastro Turístico vs Emprendimientos Turísticos, en vista que:

“El Catastro de actividades turísticas, es el producto final del proceso de recopilación de los insumos utilizados, se torna en una herramienta referencial y de relevante importancia dentro de los procesos para el registro y actualización de datos de los establecimientos legalmente registrados en el Ministerio de Turismo” (MINTUR, 2022, párr. 1).

Aquí reside la importancia de que los establecimientos estén debidamente registrados en el Ministerio de Turismo. Esto también abre la puerta para que dichos establecimientos puedan ser promovidos por la entidad gubernamental correspondiente.

La situación en la provincia presenta un escenario en el que la gran mayoría de los establecimientos no se han registrado en el MINTUR por dos razones principales. En primer lugar, algunos no tienen interés en formar parte del registro debido a su desconocimiento acerca de los beneficios que esto conlleva. En segundo lugar, otros no cumplen con los requisitos exigidos por dicha institución y, en su lugar, optan por regularizarse a través de las intendencias, obteniendo la categoría de comedores, en el caso de los establecimientos de comida.

En la Tabla 17, se puede distinguir entre los establecimientos que están registrados y aquellos que no lo están. Los resultados revelan que en el catastro turístico figuran 72 establecimientos, de los cuales 65 se encuentran en la zona urbana y 7 en la zona rural. Esto implica que el 90% de los establecimientos están ubicados en la zona urbana, mientras que el 10% se encuentra en la zona rural, lo que sugiere que la actividad emprendedora se concentra principalmente en las áreas urbanas. En color azul se encuentran los establecimientos ubicados en la zona rural.

**Tabla 17.**  
**Catastro de Establecimientos Turísticos del Carchi**

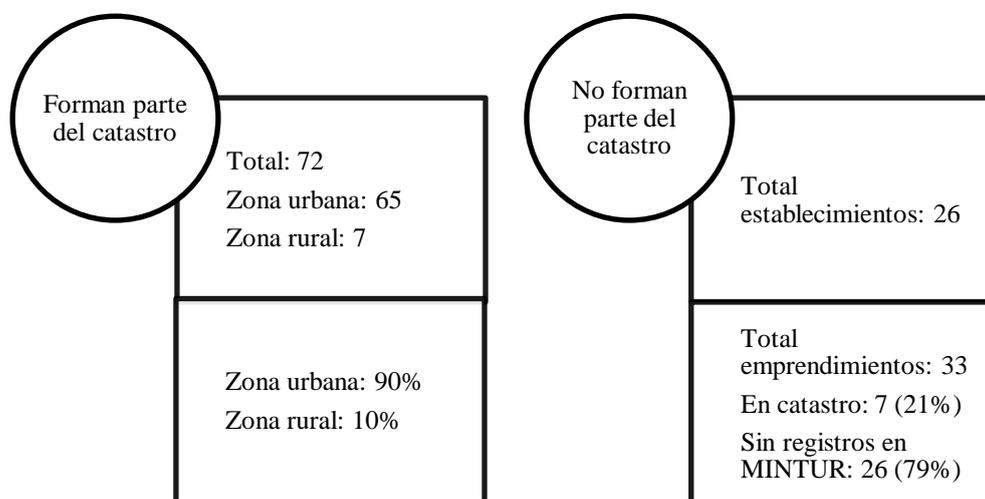
N°	Nombre Comercial	Clasificación	Categoría	Cantón
1	HOSTAL GABRIELITA	Hostal	2 Estrellas	Montúfar
2	TORRES DE ORO	Hotel	2 Estrellas	Tulcán
3	LOS ALPES	Hostal	2 Estrellas	Tulcán
4	HOSTAL ALEJANDRA	Hostal	2 Estrellas	Tulcán
5	RESTAURANTE LA OLLA	Restaurante	(1) Un Tenedor	Tulcán
6	HOSTAL KARINA	Hostal	1 Estrellas	Tulcán
7	HOTEL BELLA VENEZIA	Hostal	3 Estrellas	Tulcán
8	GRAND HOTEL COMFORT	Hotel	2 Estrellas	Tulcán
9	LA RUECA	Casa De Huéspedes	Categoría Única	San Pedro De Huaca
10	COMIDAS TIPICAS MAMA ROSITA	Restaurante	(1) Un Tenedor	Tulcán
11	CAFE TULCAN	Cafetería	(1) Una Taza	Tulcán
12	CHIFA FORTUNAZ RESTAURANT	Restaurante	(1) Un Tenedor	Tulcán
13	HOTEL SAN MARTIN	Hotel	2 Estrellas	Montúfar
14	HOTEL LUMAR	Hotel	2 Estrellas	Tulcán
15	T – KILA	Discoteca	Segunda	Tulcán
16	LA CLEMENTINA	Cafetería	(1) Una Taza	Tulcán
17	SAN FRANCISCO INDUSTRI	Discoteca	Segunda	Tulcán
18	LA TRADICION DEL SABOR	Restaurante	(1) Un Tenedor	Tulcán
19	LA PARADETA DE MARTA	Restaurante	(1) Un Tenedor	Tulcán
20	HOSTAL NADERIK	Hostal	2 Estrellas	Tulcán

21	GOLDEN CORAL	Hotel	3 Estrellas	Tulcán
22	SAL Y CANELA	Restaurante	Tercera	Tulcán
23	HOSTAL QUITO	Hostal	1 Estrellas	Tulcán
24	HOTEL ROYAL PLAZA	Hostal	2 Estrellas	Tulcán
25	BARAKA	Cafetería	Tercera	Tulcán
26	HOTEL MACHADO	Hotel	2 Estrellas	Tulcán
27	MI MADRIGAL	Hostal	1 Estrellas	Tulcán
28	<b>EL IDOLO RESTAURANT</b>	<b>Restaurante</b>	<b>(1) Un Tenedor</b>	<b>Tulcán</b>
29	SHOTERS DUFF	Bar	Tercera	Tulcán
30	HOSTAL JUNIN	Hostal	1 Estrellas	Tulcán
31	CASA CHINA RESTAURANTE	Restaurante	(2) Dos Tenedores	Tulcán
32	CHILES	Restaurante	(1) Un Tenedor	Tulcán
33	HOTEL ESPINDOLA	Hotel	2 Estrellas	Tulcán
34	VIEJO FAROL EL	Bar	Tercera	Espejo
35	D'MIMOS	Cafetería	(1) Una Taza	Tulcán
36	HOTEL SAN MIGUEL	Hotel	2 Estrellas	Tulcán
37	BROWN COFFEE & DRINK	Cafetería	(2) Dos Tazas	Tulcán
38	GRAN HOTEL SAN FRANCISCO	Hotel	2 Estrellas	Montúfar
39	BLACK HOUSE HOSTAL	Hostal	3 Estrellas	Montúfar
40	HOSTAL CASA NOVA	Hostal	1 Estrellas	Tulcán
41	GRAND COMFORT S.C	Hotel	2 Estrellas	Tulcán
42	SUMAK ECUADOR TOUR OPERATOR	Operador Turístico	Operador Turístico	Tulcán
43	CASA EL ARRAYAN	Restaurante	Tercera	Montúfar
44	CERO4 TRAVEL AGENCY	Agencia De Viajes Dual	Agencia De Viajes Dual	Tulcán
45	HOTEL FLOR DE LOS ANDES	Hotel	2 Estrellas	Tulcán
46	GUAGUA TOURS	Operador Turístico	Operador Turístico	Tulcán
46	MINGATOURING - TURISMO VIVENCIAL CIA. LTDA	Operador Turístico	Operador Turístico	Tulcán
48	MUSHUK KUNTURI	Agencia De Viajes Dual	Agencia De Viajes Dual	Tulcán
49	HOTEL PALACIO IMPERIAL	Hotel	4 Estrellas	Tulcán
50	TIERRA MI	Bar	Tercera	Mira
51	<b>POLYLEPIS</b>	<b>Hostería</b>	<b>4 Estrellas</b>	<b>Espejo</b>
52	<b>HACIENDA PRIMAVERA</b>	<b>Hostería</b>	<b>4 Estrellas</b>	<b>Mira</b>
53	CEBICHES DE LA RUMIÑAHUI LOS	Restaurante	Segunda	Tulcán
54	LOS CEBICHES DE LA RUMIÑAHUI	Restaurante	(1) Un Tenedor	Tulcán
55	WAWATOURS	Operador Turístico	Operador Turístico	Tulcán
56	CÍA DE TURISMO UNIVERSAL TRAVEL C.A.	Operador Turístico	Operador Turístico	Tulcán
57	CEVICHERIA 4 ASES	Restaurante	(1) Un Tenedor	Tulcán
58	HOTEL SAENZ	Hotel	2 Estrellas	Tulcán
59	SAN MIGUEL DE TULCAN	Hotel	2 Estrellas	Tulcán
60	<b>EL CARRIZAL</b>	<b>Hostería</b>	<b>3 Estrellas</b>	<b>Tulcán</b>
61	<b>DANTE CAMPAMENTO MIRADOR</b>	<b>Campamento Turístico</b>	<b>Categoría Única</b>	<b>San Pedro de Huaca</b>
62	<b>CARRIZAL EL</b>	<b>Centro De Recreación Turística</b>	<b>Segunda</b>	<b>Tulcán</b>
63	CAPULI EL	Restaurante	Segunda	Montúfar
64	EXTRAPAN # 2	Restaurante	Tercera	Tulcán
65	OU LA LÁ DELICATTESEN	Cafetería	Tercera	Tulcán
66	EL MARQUES	Restaurante	(1) Un Tenedor	Tulcán
67	FLOR DE LOS ANDES	Hotel	2 Estrellas	Tulcán
68	KFC	Restaurante	(1) Un Tenedor	Tulcán

69	COMPañA DE TRANSPORTE TERRESTRE TURISTICO TUFITOURS S.A	Transporte Terrestre	Servicio Transp.Terres.Turis.	Montúfar
70	SG ECOTUR CIA LTDA	Operador Turístico	Operador Turístico	Montúfar
71	SG ECOTUR	Operador Turístico	Operador Turístico	Montúfar
72	RESTAURANTE CAFETERIA LUMAR	Restaurante	(2) Dos Tenedores	Tulcán

Fuente: Ministerio de Turismo (2022)

Por otro lado, el levantamiento de la información se realizó a 33 establecimientos que se encuentran en funcionamiento, de los cuales 26 emprendimientos no se encuentran registrados en el MINTUR, que corresponde al 81%, lo que deja como evidencia que es necesario generar estrategias y gestión motivando a los emprendedores a reunir los requisitos mínimos y se beneficien de ser parte del catastro turístico.



**Figura 21.** Análisis establecimientos catastrados

Los establecimientos de comidas y bebidas y de alojamiento que se encuentran ubicados en la zona rural son 33 emprendimientos, en los últimos años a raíz de la pandemia han aumentado y han sido creados algunos por oportunidad y otros por necesidad, los mismos que se incluyen al 100% en la recolección de información a través de la encuesta realizada a los propietarios. En la tabla 18 se muestra los prestadores de servicios en la zona rural de la provincia del Carchi.

**Tabla 18.**

**Establecimientos Turísticos del Carchi**

Nº	Nombre del emprendimiento	Cantón	Parroquia / Sector
1	Comedor El Frailejón	Tulcán	Tufiño
2	Restaurante Doña Ceci	Tulcán	Tufiño
3	Variedades Carito	Tulcán	Tufiño
4	El Pueblito Viejo	Tulcán	Tufiño

5	Restaurante El Sendero	Tulcán	Tufiño
6	Finca Integral Legado Pasto	Tulcán	Maldonado
7	Monteloma	Tulcán	Maldonado
8	Hostería Albita	Tulcán	Maldonado
9	Hostería Drácula	Tulcán	Chical
10	Complejo Turístico El Carrizal	Tulcán	Urbina
11	Restaurante El Rastrojo	Tulcán	Urbina
12	Rancho Miramontes	Tulcán	Urbina
13	La Casa de Richi	Tulcán	El Carmelo
14	Restaurante Tío Barba	Tulcán	El Carmelo
15	Las Cascadas del Duende y la Vieja	Tulcán	El Carmelo
16	El Ídolo	Tulcán	Julio Andrade
17	Restobar Cafetería	Tulcán	Julio Andrade
18	Chifa Nickmar	Tulcán	Julio Andrade
19	Restaurante Los Pinos	Tulcán	Julio Andrade
20	Café San Luis	Tulcán	Santa Martha de Cuba
21	Restaurante El Vaquero	Montúfar	San Francisco de Athal
22	Parrilladas El Capulí	Montúfar	El Capulí
23	Restaurante El Peregrino	Montúfar	La Paz
24	Restaurante La Paz	Montúfar	La Paz
25	Polylepis Lodge	Espejo	La Libertad
26	Casa de Piedra Glamping	Espejo	La Libertad
27	Cumbres y Vertientes	Mira	Jacinto Jijón y Caamaño
28	Casa Posada Chinambí	Mira	Jacinto Jijón y Caamaño
29	Coffee Habitat	Mira	Jacinto Jijón y Caamaño
30	Rancho San Marcos	Mira	Jacinto Jijón y Caamaño
31	Complejo Corazón de Lupita	Mira	Jacinto Jijón y Caamaño
32	Guanábana Republic	Mira	Jacinto Jijón y Caamaño
33	Dante House Campamento Mirador	San Pedro de Huaca	Barrio Guanaguillo Norte. Vía Cerro Mirador

Esta tabla muestra los emprendimientos turísticos el cantón y su ubicación

### 5.1.3. Identificar involucrados

La actividad turística es multidimensional, eso permite que se involucren muchos actores para generar la satisfacción de los turistas en el territorio visitado, desde instituciones públicas como privadas. En la Figura 22 se dividió los actores analizando los ambientes interno y externo, en el interno están los emprendimientos, es decir los dueños de los establecimientos y sus respectivos empleados, para el ambiente externo se encuentran los actores: instituciones públicas en todos sus niveles de gobierno como nacionales, Ministerio de Turismo y seccionales provinciales (Gobierno Provincial del Carchi), Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales: Tulcán, San Pedro de Huaca, Montúfar, Bolívar, Espejo y Mira) y los Gobiernos Autónomos Descentralizados parroquiales.

Adicionalmente se puede identificar como actores esenciales a la comunidad, que es la receptora de los fuereños y por lo tanto debe estar preparada y capacitada, los Organismos No Gubernamentales que en los últimos años se han venido involucrando y

apoyando tanto a la comunidad como a los prestadores de servicios turísticos y hoteleros, su aporte se concentra en capacitaciones y capital semilla y mecanismos innovadores de financiamiento y fortalecimiento económico.

Se incluye a los Mentores, como una estrategia para dar un acompañamiento permanente a los emprendedores, cuyo trabajo permitirá aplicar el Modelo de Gestión propuesto, quien puede ser contratado desde los Gobiernos Autónomos Descentralizados, el perfil del mentor será un profesional en el área turística y de emprendimiento, de esa manera se conjugan las competencias para fortalecer el sistema emprendedor turístico en la provincia del Carchi. La importancia de este actor es debido a los resultados obtenidos en el levantamiento de la información, la mayoría de los emprendedores no tienen formación profesional y los que tienen formación profesional no es en áreas afines al turismo. Lo más idóneo es que la contratación del Mentor se la realice desde la instancia provincial por su cobertura.



**Figura 22.** Actores de la actividad turística

La academia es fundamental en este proceso por dos procesos fundamentales, el uno que es la vinculación con la sociedad y se puede proponer un proyecto que permita que los docentes y estudiantes de las Instituciones de educación Superior sean los mentores de este modelo de gestión y el otro el proceso de investigación, a través de los cuales se puede obtener datos relevantes que permitirán generar acciones y tomar decisiones.

Y finalmente el actor más importante que son los TURISTAS, quienes son la razón de ser de los emprendimientos para que logren mantenerse y sobrevivir, para ello

deberán prepararse y mejorar sus servicios, innovar permanentemente, de esa manera se motivará y se fidelizará a los clientes.

#### 5.1.4. Diamante de Porter aplicado al destino turístico

El diamante de Porter es una estrategia y modelo que ayuda a que las empresas se vuelvan competitivas debido a las condiciones de la región, es por ello que se incluyó en el apartado teórico y en este capítulo. Por tales motivos se presenta en la Figura 23 un análisis del diamante de Porter para la actual investigación considerando las estrategias corporativas, la demanda, las industrias relacionadas y finalmente los factores condicionantes.



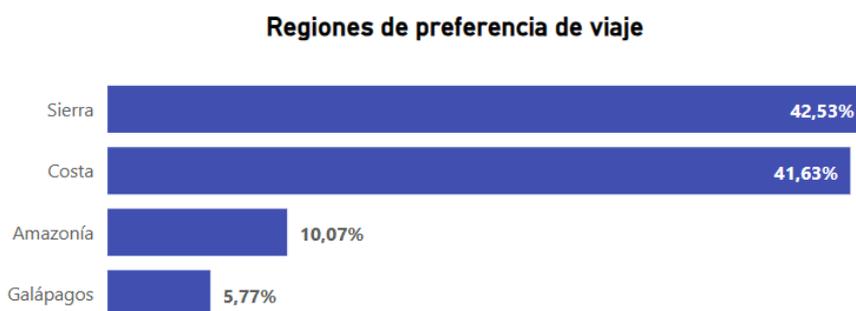
**Figura 23.** Diamante de Porter de la provincia del Carchi

Al analizar el primer punto del Diamante de Porter se debe considerar que el turismo está aportando actualmente al Producto Interno Bruto (PIB), el turismo se ubica

como la cuarta fuente de ingresos no petroleros para el país, “de hecho, en los meses de enero a marzo de 2022 los ingresos de divisas por turismo llegaron a 323,5 millones de dólares, más del doble de lo obtenido en el mismo periodo del 2021” (Carrera, Bolaños & Iturralde, 2023, p. 53).

Además, de acuerdo con los datos del Banco Central del Ecuador (2023) “14 de las 18 actividades económicas reportaron crecimientos en 2022. Entre los sectores con mayor crecimiento se encuentran: Alojamiento y Servicios de Comida (12,2%), Acuicultura y Pesca de Camarón (11,8%), Correo y Comunicaciones (10,7%), Suministro de Electricidad y Agua (6,7%), y Enseñanza y Servicios Sociales y de Salud (5,8%). (párr. 6).

El segundo punto es el estado de la demanda, para ello se consideró como criterio de vital importancia las regiones de preferencia de viaje de los turistas nacionales, que actualmente es hacia la sierra en un 42,53%, factor que incide para que los prestadores de servicios se preparen para recibir a los turistas nacionales innovando sus servicios permanentemente (Figura 24)



**Figura 24.** Regiones de preferencia de viaje  
Fuente: Ministerio de Turismo

En el tercer punto es importante considerar que uno de los factores condicionantes para que la actividad turística se vuelva más competitiva en la provincia y de manera determinante son los atractivos turísticos, ya que son los que motivan el desplazamiento a los lugares de destino. En este caso la provincia del Carchi cuenta con atractivos de jerarquías IV, es decir atractivos excepcionales que motivan corrientes de turistas internacionales por sí solos, por ejemplo, el Cementerio de Tulcán y los atractivos de jerarquía III que son los cuentan con rasgos llamativos que solos o en conjunto motivan los desplazamientos de turistas internacionales o nacionales.

Finalmente en el punto de industrias auxiliares y relacionadas en la provincia, al

aumentar los prestadores de servicios de alojamiento y de comidas y bebidas se están incursionado de manera personal o como asociaciones/ corporaciones actividades que complementan los productos turísticos, eso permite motivar la visita y aumentar el tiempo de permanencia en el destino, así por ejemplo en el sector El Carmelo algunos negocios adicionales son: la galería Tello, el recorrido del Quitasol, entre otros. Al aumentar estos negocios se vuelve un destino con mayor competitividad.

## **5.2.Segunda Etapa: Gestión Turística**

García (2017) en su trabajo compara ocho modelos investigados, de los cuales se definen 15 variables que posteriormente las considera como indicadores de los Modelos de gestión para proponer su propio modelo de gestión, es por ello que de acuerdo con el análisis realizado para efectos de cumplir con los objetivos de esta investigación se seleccionaron cinco variables necesarias para la gestión turística, tales como: política y planificación, ordenamiento territorial, comportamiento del consumidor, desarrollo de productos y la comercialización de productos.

### **5.2.1. Política y planificación**

La política y la planificación en cada región, país, cantón, parroquia o comunidad son de vital importancia para el desarrollo turístico de los países, es por esta razón que Ecuador cuenta con un Plan Nacional de Turismo 2030, presentado el 19 de diciembre del 2019, MINTUR (2019) “El documento de Política Pública tiene como visión posicionar a nuestro país, en la región como un destino turístico inclusivo, accesible, sostenible, competitivo e innovador, durante la siguiente década” (párr. 1)

Adicionalmente señalaron que “es un instrumento orientador para el sector turístico del país y se centrará en la búsqueda de la competitividad del destino Ecuador. Además, busca estimular la creación de otros recursos innovadores, la mejora en la eficiencia de los servicios, la accesibilidad universal y las tecnologías de la información y la comunicación” (MINTUR, párr. 3)

Por otro lado, se considera el Plan de Creación de Oportunidades (PCO) 2021 - 2025, dado que es “Es la máxima directriz política y administrativa para el diseño y aplicación de la política pública, a través del cual el Gobierno Nacional ejecutará las

propuestas presentadas en el plan de Gobierno y sus objetivos” (Secretaría Nacional de Planificación, 2021) con la finalidad de realizar un análisis y revisión de Políticas Nacionales propuestas, e identificar cómo se relaciona cada política con los objetivos del PCO establecido en la Tabla 19.

**Tabla 19.**

**Análisis de la Política Nacional de Turismo 2030 vs Objetivos del PCO 2021 - 2025**

<b>Política Nacional de Turismo 2030</b>	<b>Objetivos del PCO 2021 -2025</b>
Fomentar el Turismo Sostenible, accesible e inclusivo como modelo desarrollo en todos los niveles de gestión, basándose en la revalorización y conservación del patrimonio cultural y natural; la generación de desarrollo productivo y social; así como el acceso a oportunidades para disfrutar de la actividad turística de una manera segura, cómoda y autónoma.	Objetivo 11. Conservar, restaurar, proteger, y hacer uso sostenible de los recursos naturales.
Fortalecer la gestión de los destinos a través de la coordinación interinstitucional entre los actores del sector público, privado, académico, asociativo y comunitario, sustentado en sistemas eficientes de gobernabilidad colaborativa y gestión descentralizada y desconcentrada.	Objetivo 1. Incrementar y fomentar de manera inclusiva las oportunidades de empleo y las condiciones laborales.
Mejorar la competitividad de los destinos, basada en la planificación turística, la generación de productos turísticos innovadores y la prestación de servicios de calidad, favoreciendo al turismo con base local como factor diferenciador de la oferta turística.	Objetivo 1. Incrementar y fomentar de manera inclusiva las oportunidades de empleo y las condiciones laborales. Objetivo 8. Generar nuevas oportunidades y bienestar para las zonas rurales, con énfasis en pueblos y nacionalidades.
Dinamizar la conectividad (transporte infraestructura y comunicación) nacional e internacional, mediante la atracción y el fomento de nuevas operaciones aéreas, terrestres, marítimas y fluviales; así como fomento de la inversión pública y privada en infraestructura aeroportuaria, portuaria y terrestre, complementada con el fortalecimiento de la cobertura de servicios de comunicación inteligente.	Objetivo 2. Impulsar un sistema económico con reglas claras que fomente el comercio exterior, turismo, atracción de inversiones y modernización del sistema financiero nacional.
Fomentar la inversión turística nacional y extranjera directa, a través de la creación y mejora de incentivos, la diversificación de fuentes de líneas de financiamiento (público privado), la dinamización de los encadenamientos productivos y la empleabilidad.	Objetivo 2. Impulsar un sistema económico con reglas claras que fomente el comercio exterior, turismo, atracción de inversiones y modernización del sistema financiero nacional.
Impulsar la inteligencia de mercados turísticos a través de levantamiento de datos y estadísticas, así como del monitoreo de la percepción y el impacto de las estrategias de promoción para direccionar la toma de decisiones de mercado acorde con las necesidades de turismo y sus tendencias a nivel mundial.	Objetivo 2. Impulsar un sistema económico con reglas claras que fomente el comercio exterior, turismo, atracción de inversiones y modernización del sistema financiero nacional.

La tabla muestra un análisis de las políticas 2030 relacionadas con los objetivos del PCO.

El Plandetur 2030 utiliza el FODA matemático Matriz de Impactos Cruzados

Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC), que busca identificar el impacto que generan ciertas variables en un determinado sistema o fenómeno y de este modo, a través de la planificación estratégica procurar alcanzar los objetivos planteados para su desarrollo e identificar problemas a futuro, que puedan obstaculizarlo, logrando establecer varios escenarios y generar planes a futuro. Realiza un Diamante de Competitividad de Porter, analiza el perfil de turista extranjero y el perfil de turista nacional, la competitividad turística del Ecuador y la medición del Índice de Competitividad Turística.

A continuación, un breve análisis de la Ley de Turismo, en el Capítulo 1, Artículo 3, de los cinco principios de la actividad turística y su relación con los actores involucrados y sus atribuciones, de manera gráfica en la Figura 25 se especifica cada principio con las acciones a realizar por las personas o instituciones responsables con la finalidad de dar cumplimiento a la normativa vigente.

a) La iniciativa privada como pilar fundamental del sector; con su contribución mediante la inversión directa, la generación de empleo y promoción nacional e internacional;

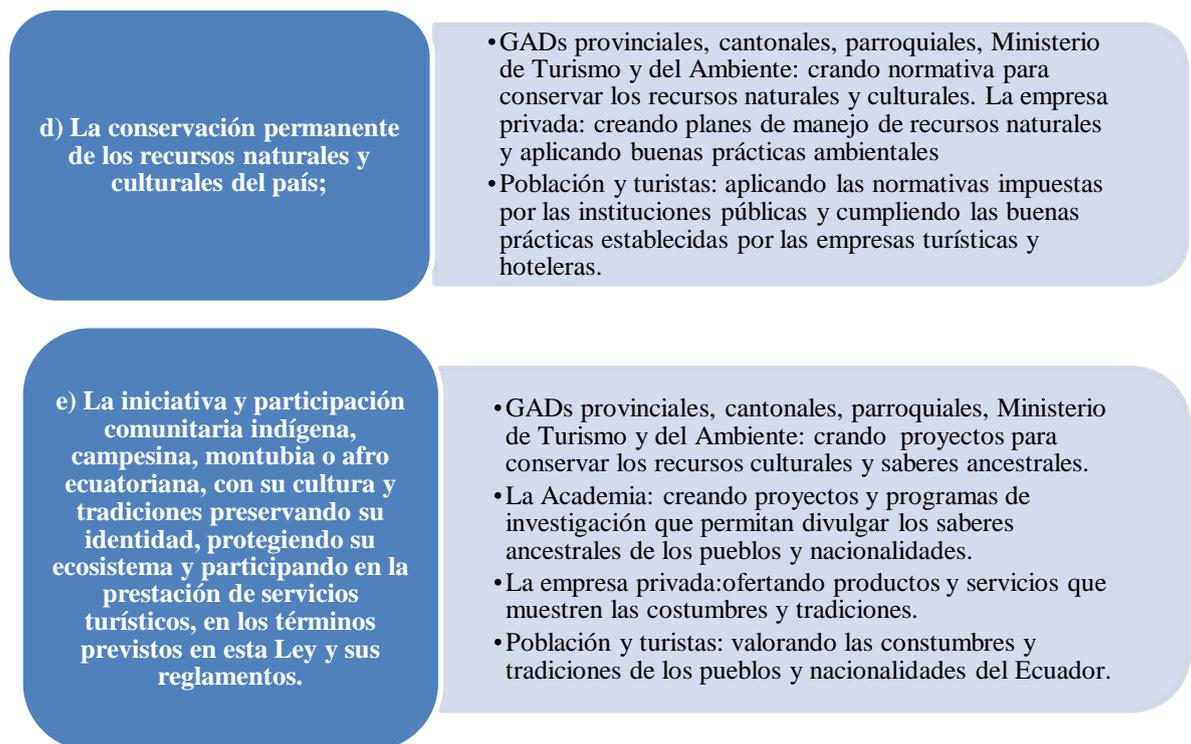
- Empresa privada: inversión para la creación de empresas turísticas y hoteleras
- Los mentores para que fomenten y ayuden a fortalecer el sistema emprendedor.

b) La participación de los gobiernos provincial y cantonal para impulsar y apoyar el desarrollo turístico, dentro del marco de la descentralización;

- GADs provinciales: Apoyo en todo tipo de proyectos a nivel de mejorar productos turísticos y su promoción.  
GADs cantonal: como actividad descentralizada cumpliendo con las competencias asignadas y gestionando proyectos de apoyo al asector turístico y hotelero.

c) El fomento de la infraestructura nacional y el mejoramiento de los servicios públicos básicos para garantizar la adecuada satisfacción de los turistas;

- GADs provinciales: mejora de carreteras de acceso a atractivos al sector rural.  
GADs cantonal: mejora e implementación de servicios básicos de alcantarillado en las zonas con potencialidad turística.



**Figura 25.** Relación de Principios del Turismo y sus actores  
Fuente: Ley de Turismo

### 5.2.2. Ordenamiento territorial.

La Descentralización Turística es un proceso implementado en el Ecuador como plan piloto en el año 2000, siendo éste un mecanismo que permitió planificar y ejecutar desde las necesidades locales, transfiriendo competencias desde el gobierno central hacia los gobiernos seccionales quienes asumieron la competencia de la planificación turística. Para ello es necesario que se despolitice la actividad turística, contratando personal capacitado para las Unidades de Turismo de los Gobiernos Autónomos Descentralizados y coordinando con todos los niveles de gobierno: nacional, provincial, municipal o parroquial y que no sea personal de libre remoción en cada gobierno de turno, para no desperdiciar tiempo ni recursos capacitando a los nuevos funcionarios.

El proceso de descentralización se dio como mecanismo de mayor participación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de manera articulada con el Ministerio de Turismo, que se le facilite al sector privado sacar la licencia anual de funcionamiento y a los municipios le permita realizar las planificaciones de acuerdo con sus necesidades locales. Con este antecedente se considera que los mecanismos de cooperación que se pueden generar para un uso eficiente de recursos son:

1. El dinero que cada Gobierno Autónomo Descentralizado percibe anualmente

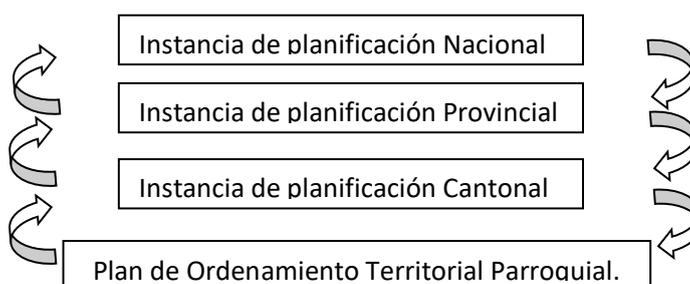
por el cobro de la Licencia Anual de Funcionamiento debe ser destinada para los proyectos y planificaciones turísticas que tenga cada municipio.

2. El Ministerio de Turismo debería destinar parte de su presupuesto para fortalecer el proceso de descentralización turística.

3. Los Gobiernos Autónomos Descentralizados a nivel provincial sea que haya adquirido o no las competencias por parte del Ministerio de Turismo, deberá destinar un presupuesto significativo para cooperar con los municipios y con el Ministerio de Turismo, con la finalidad de apoyarse y unir recursos y no trabajar de manera aislada.

4. Trabajar con la academia en procesos de investigación y de vinculación con la comunidad para apoyarse mutuamente, inclusive realizar convenios de pasantías de los estudiantes de turismo de pregrado.

A raíz de este proceso se genera los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT), que se vuelven en el insumo necesario para que desde los niveles parroquial, cantonal y provincial incluyan en sus planificaciones, acciones concretas a favor del desarrollo turístico de las zonas de su intervención de acuerdo con su nivel, para ello es necesario que se articulen planes, programas, presupuestos para optimizar recursos y todos remar hacia el mismo lado.



**Figura 26.** Instancias de planificación

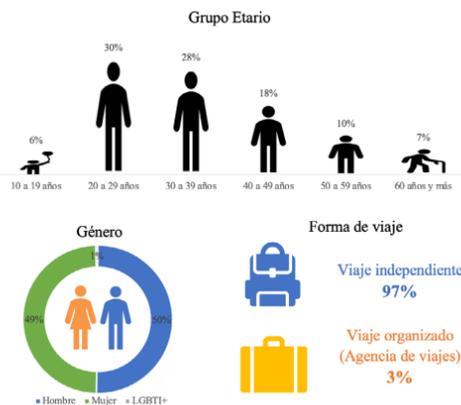
Lo anterior en relación con lo establecido en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización, 2010 (COOTAD) – Ecuador, a través del cual se estableció la descentralización de manera paulatina y obligatoria, no voluntaria como fue a inicios del año 2000, asumiendo competencias los Gobiernos Autónomos Descentralizados en varias áreas incluida la del turismo.

Los PDOT se estructuran por componentes, para fines de esta investigación es de especial interés el componente económico productivo en donde se encuentra la actividad turística, para el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Carchi el presupuesto se destinó a fortalecer el Complejo Turístico Aguas Hediondas ya que está administrado por la Prefectura del Carchi y a las rutas ecoturísticas comunitarias y debidamente señalizadas.

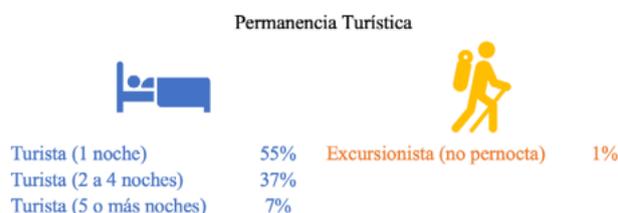
Los municipios se han convertido en actores fundamentales para el desarrollo turístico, su campo de acción es a nivel municipal y pueden tomar decisiones que fortalezcan sus atractivos y a los prestadores de servicios turísticos, implementando planes, programas, actividades de ámbito cantonal, de la misma manera a nivel parroquial. Lo ideal sería articular estas acciones en todos los niveles de gobierno y trabajar de manera apolítica y buscando el bienestar de los demás actores, especialmente la satisfacción de las necesidades del turista.

### **5.2.3. Comportamiento del consumidor**

Por primera vez la provincia del Carchi cuenta con un estudio del perfil del turista, herramienta básica para el diseño de estrategias de desarrollo turístico y diseño planificado de la gestión. De los entrevistados, la mayoría son ecuatorianos (60 %) y un dato bastante alto es el de los visitantes colombianos (38%), la mayoría de visitantes, son mujeres (51%), y del total de personas el 67,7 % ya han visitado la provincia previamente, es decir, son turistas recurrentes (Carrera, Bolaños & Iturralde, 2023). Adicionalmente en la Figura 27 la mayoría de los turistas han cursado pregrado, son solteros y viajan de manera independiente, mientras que en la Figura 28 se puede observar que el tiempo de pernoctación en la provincia de la mayoría de los visitantes es de una noche.



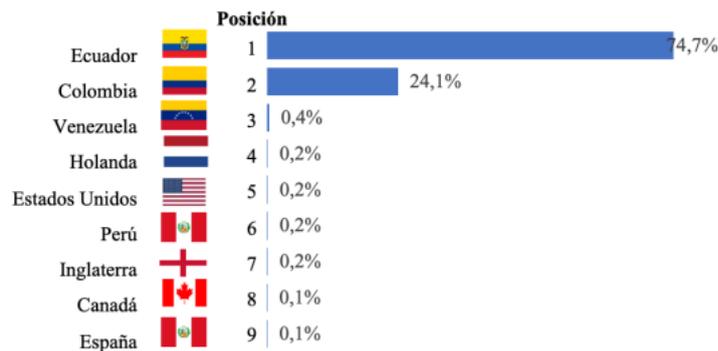
**Figura 27.** Grupo Etario  
Fuente: (Carrera, Bolaños & Iturralde, 2023)



**Figura 28.** Permanencia del turista en la provincia del Carchi  
Fuente: (Carrera, Bolaños & Iturralde, 2023)

**Análisis e interpretación figuras 27 y 28:** Se debe captar la motivación de viaje de personas entre 20 y 40 años, que es el grupo etario que más visita la provincia. Con respecto a la permanencia, la mayor parte de visitantes no prefieren pernoctar en el lugar de destino por lo que no se recomienda emprender en hospedaje por lo pronto o a su vez trabajar en estrategias que permitan aumentar la pernoctación en el lugar de destino.

El turismo interno constituye la parte más significativa en la provincia de Carchi, lo que implica la necesidad de constante innovación y diversificación de las ofertas para fomentar la repetición de visitas por parte de los turistas. Esto contribuirá a que los visitantes se encariñen con la región y que sus viajes sean habituales debido a la proximidad geográfica. Los turistas de Colombia ocupan el segundo lugar en el ranking, gracias a su cercanía con Ecuador y a la accesibilidad del transporte, lo que permite que el 24% de los turistas en Carchi sean de origen colombiano. (Carrera, Bolaños & Iturralde, 2023) como se aprecia en la Figura 29.



**Figura 29.** País de procedencia  
 Fuente: (Carrera, Bolaños & Iturralde, 2023)

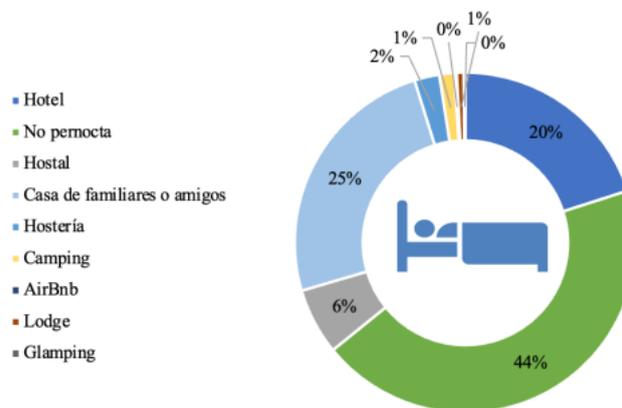
**Análisis e interpretación figuras 29:** Para efectos de esta investigación es importante considerar que el porcentaje más alto de los visitantes son ecuatorianos se deberían trabajar en estrategias de marketing para dar a conocer los establecimientos que existen en cada sector, para ello es necesario que éstos se preparen para recibir turistas y ofrezcan servicios de calidad, los turistas de origen colombiano equivale a una cuarta parte, sin embargo no se reporta datos si ellos prefieren visitar el sector rural.

En Carchi, el gasto de los turistas se distribuye principalmente en alojamiento, seguido de comidas, souvenirs, transporte y actividades turísticas. De estos datos, es importante resaltar que la mayoría de los atractivos no tienen un costo de entrada significativo, ya que la mayoría son gratuitos o tienen tarifas muy bajas. Dado que el turismo abarca diversas áreas, el gasto se reparte entre múltiples negocios y emprendimientos, lo que beneficia a la provincia. Sin embargo, es relevante notar que la categoría de actividades turísticas recibe una cantidad relativamente baja de inversión, lo que sugiere una oferta no muy sólida en este aspecto. Esto podría influir en una baja retención de turistas, lo cual es desfavorable para el destino. (Carrera, Bolaños, Iturralde, 2023)



**Figura 30.** Gasto promedio del visitante a la provincia del Carchi  
Fuente: (Carrera, Bolaños & Iturralde, 2023)

**Análisis e interpretación figuras 30:** El gasto promedio del visitante de la provincia del Carchi en el servicio de hospedaje está en un valor de 30,85, el servicio de alimentación es de 22,55, es un dato importante ya que con ese valor que están dispuestos a pagar los visitantes se puede invertir en innovar los establecimientos y aumentar el precio del menú que se oferta. Las actividades turísticas tienen un gasto promedio de 15,58, de igual manera que en caso de comidas.

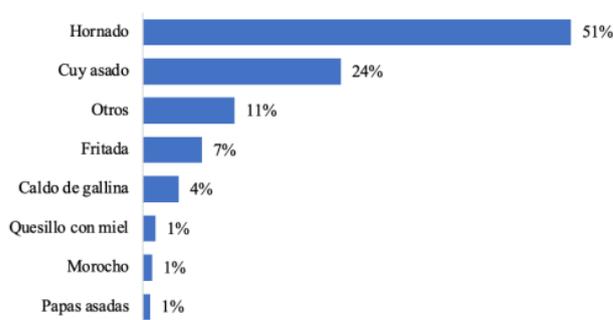


**Figura 31.** Tipo de alojamiento de preferencia  
Fuente: (Carrera, Bolaños & Iturralde, 2023)

**Análisis e interpretación figuras 31:** El 44% de los visitantes no pernoctan en el destino, el 20% prefiere hacerlo en hoteles, es decir en el sector urbano, el 25% lo hace en la casa de familiares o amigos y en los establecimientos ubicados en el sector rural como hosterías, cabañas, glamping el porcentaje es mínimo. Sería interesante profundizar

esta información con la finalidad de indagar las causas de la no permanencia en los establecimientos de alojamiento.

Los visitantes de la provincia de Carchi tienen una clara preferencia por dos platos característicos: el hornado pastuso y el cuy asado (Figura 32). El primero se destaca por su sabor salado y caldo, acompañado tradicionalmente de papas cocinadas, ensalada de remolacha con zanahoria y mote. Opcionalmente, puede servirse con tortillas de papa en lugar de las papas cocidas, y su precio es bastante asequible. Por otro lado, el cuy asado, preparado de forma tradicional, se distingue por su salsa de vísceras de este animal mezclada con maní y se encuentra principalmente en las ciudades de Tulcán y Huaca. Estos platos son los favoritos entre los visitantes. (Carrera, Bolaños, Iturralde, 2023)

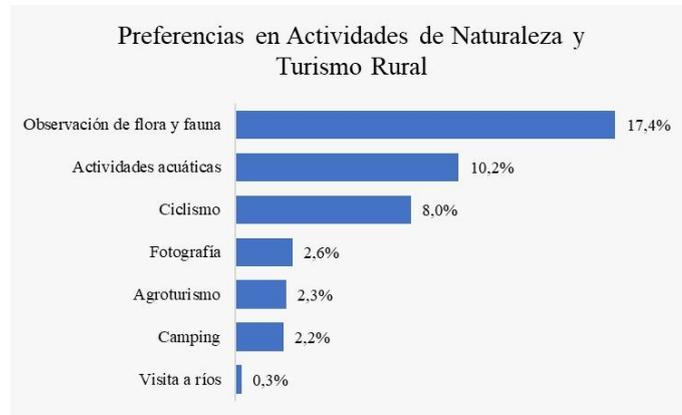


**Figura 32.** Preferencias gastronómicas  
Fuente: (Carrera, Bolaños & Iturralde, 2023)

**Análisis e interpretación figuras 32:** La gastronomía es una de las manifestaciones culturales atractivas para los visitantes, el dato reportado es importante considerarlo para que los emprendedores incluyan como parte del menú el hornado pastuso, que es el de mayor preferencia de los turistas que nos visitan, así mismo si se encuentran preparando productos como la fritada y el caldo de gallina puedan disminuir, combinar o cambiar por el plato preferido de los turistas.

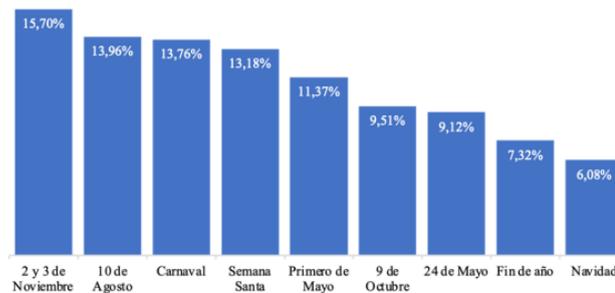
“Las actividades de naturaleza que los visitantes a la provincia prefieren son: las caminatas y la observación de flora y fauna, tomando en cuenta que Carchi posee zonas geográficas con gran biodiversidad debido a que está atravesada por la cordillera de los Andes, y posee varios pisos climáticos” (Carrera, Bolaños, Iturralde, 2023, p.68) Figura 33. Los datos de las preferencias son importantes para crear rutas de senderismo bien señalizadas y seguras que permitan a los visitantes explorar la belleza natural de la región. Ofrecer guías locales o información detallada sobre las rutas y sus características,

organizar eventos o festivales relacionados con la observación de aves, la flora nativa y la vida silvestre, atrayendo a aficionados y expertos en la materia, desarrollar paquetes turísticos que incluyan experiencias de caminata y observación de la naturaleza.



**Figura 33.** Preferencia en Actividades de Naturaleza y Turismo Rural  
Fuente: (Carrera, Bolaños & Iturralde, 2023)

**Análisis e interpretación figuras 33:** la diversidad natural de Carchi es un activo valioso que puede atraer a amantes de la naturaleza y ecoturistas. Aprovechar estas preferencias implica invertir en la promoción y desarrollo de actividades relacionadas con la naturaleza y garantizar la sostenibilidad a largo plazo para el beneficio de la provincia y sus visitantes.



**Figura 34.** Comportamiento del turista en el Carchi en feriados  
Fuente: (Carrera, Bolaños & Iturralde, 2023)

**Análisis e interpretación figuras 34:** se puede ver el comportamiento del turista del Carchi en los feriados, en general, estos porcentajes pueden ser útiles para el turismo y la planificación de eventos en la región, ya que indican las fechas en las que hay un mayor interés o actividad turística. Los emprendedores deben prepararse para recibir a los turistas en los feriados, planificando sus productos y servicios de tal forma que no les falte ni les sobre la materia prima.

#### 5.2.4. Desarrollo de productos

Los productos turísticos son aquellos que se estructuran con la finalidad de satisfacer las necesidades del turista, para cumplir con este cometido es necesario que se conjuguen varios componentes y sus respectivos actores como: los atractivos turísticos sean sitios naturales o manifestaciones culturales, éstos son los más importantes dentro del producto en vista que son los que motivan la visita al lugar de destino, el segundo componente son las facilidades, necesarias para la permanencia en el destino como los servicios de alojamiento, alimentación, diversión, agencias de viajes, entre otros y el tercer componente el acceso que puede ser por vía terrestre, marítima, aérea o fluvial.

El momento que se conjugan los atractivos turísticos de preferencia que tengan jerarquías IV o III y que se combinen con los de jerarquía II, con los servicios de alojamiento y alimentación y finalmente las vías de acceso, para el caso de la provincia del Carchi por vía terrestre, debiendo estar en excelentes condiciones, se puede hablar de producto turístico porque con ello se logrará satisfacer las necesidades del turista. Como propuesta se incluye dos productos turísticos para ejemplificar, uno para la parroquia Tufiño y otro para la parroquia Jacinto Jijón y Caamaño.

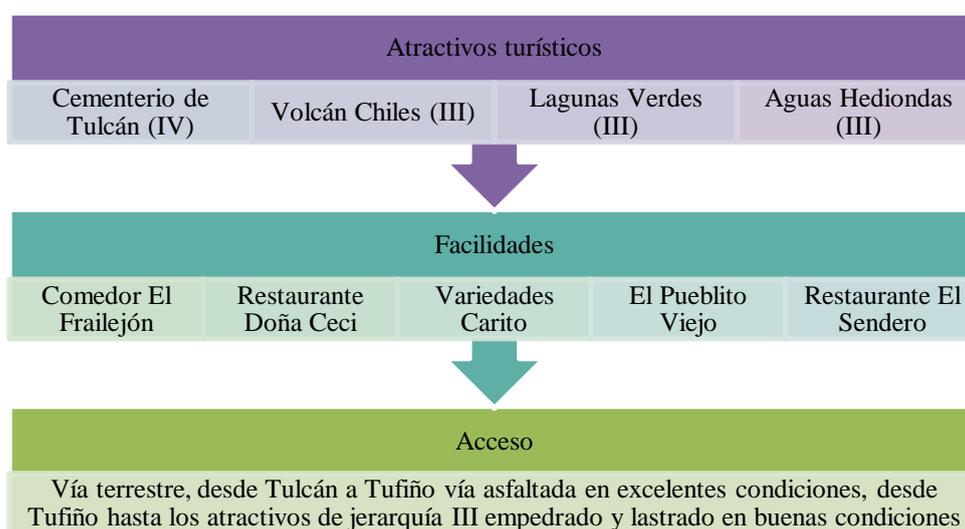
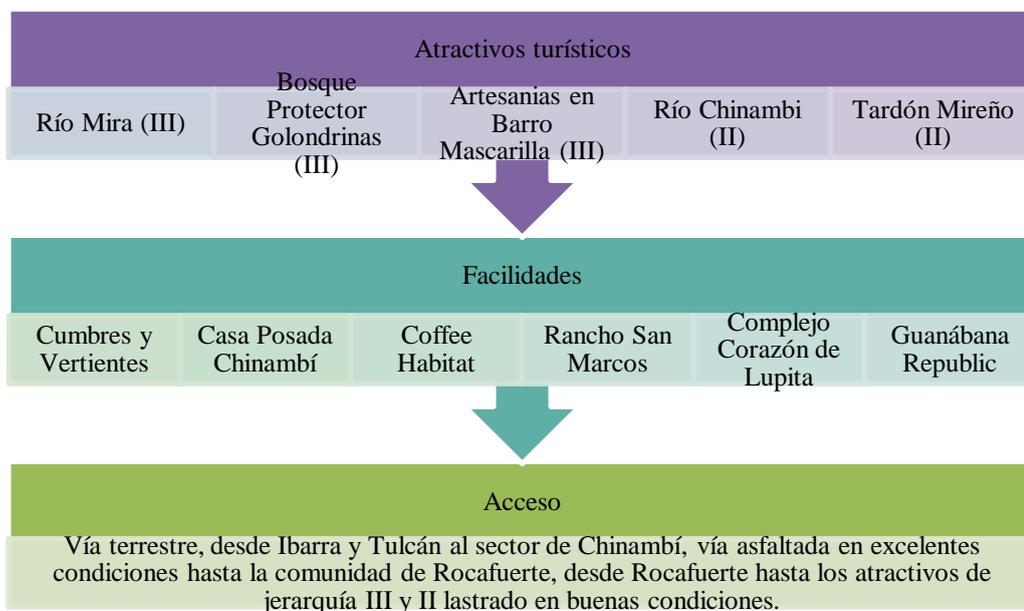


Figura 35. Producto turístico parroquia Tufiño

El producto turístico de Tufiño se compone por atractivos de jerarquía IV como el Cementerio Municipal Azael Franco y se combina con atractivos que le ofrecen variedad de actividades como escalar al Volcán Chiles, visitar las Lagunas Verdes y El Complejo Turístico de Aguas Hediondas que ofrece aguas termales

de origen volcánico en donde se puede desarrollar turismo de salud y ecoturismo. Como parte de las facilidades se puede encontrar establecimientos de comidas como Comedor El Frailejón, Restaurante Doña Ceci, Variedades Carito, El Pueblito Viejo y Restaurante El Sendero, que ofrecen comida típica como caldo de gallina, trucha frita, miel con quesillo, entre otras delicias. Para acceder al sitio de los puede realizar por vía terrestre.



**Figura 36.** Producto turístico parroquia Jacinto Jijón y Caamaño

El producto turístico para la parroquia de Jacinto Jijón y Caamaño pertenece al cantón Mira, se compone por atractivos de jerarquía III como Río Mira, Bosque Protector Golondrinas, Artesanías en Barro Mascarilla (se puede ingresar al ir al sector) y se conjugan con atractivos de jerarquía II como el Río Chinambi y el Tardón Mireño, las facilidades existentes en la zona se componen de establecimientos como Cumbres y Vertientes (glamping), Casa Posada Chinambí, Coffee Habitat, Rancho San Marcos, Complejo Corazón de Lupita y Guanábana Republic, todos estos establecimientos tienen piscinas y por su clima cálido húmedo es de gusto de los visitantes nacionales y extranjeros, se accede al sitio por vía terrestre.

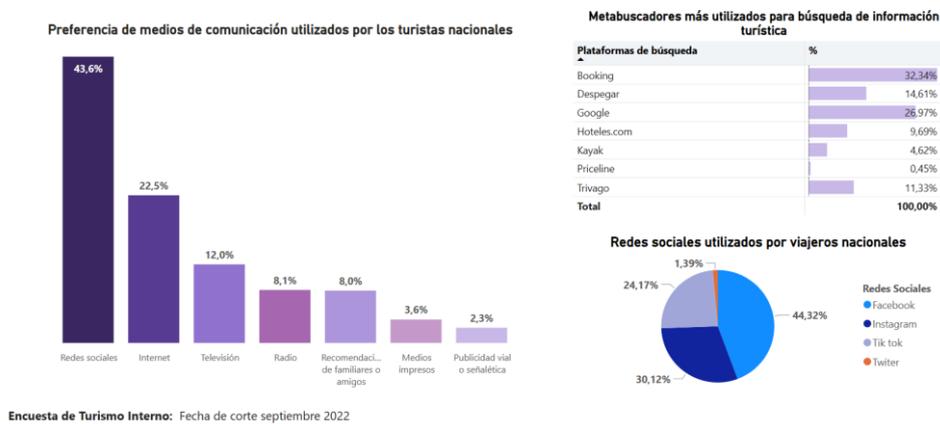
### 5.2.5. Comercialización de productos

Como parte de la comercialización se propone aplicar estrategias de marketing como: el neuromarketing, marketing sensorial, benchmarking y posicionamiento en el

mercado. Cada uno de estos temas serán analizados y ejemplificados para que sirvan como modelo y aplicar para la provincia del Carchi.

### 5.2.5.1.El neuromarketing y marketing sensorial

¿Cómo llevar al turista a visitar los atractivos de la provincia del Carchi? La respuesta es que se puede utilizar canales visuales o auditivos a través de las redes sociales, la Figura 37 muestra que la preferencia de los medios de comunicación utilizados por los turistas nacionales son las redes sociales y el internet. Y para los clientes kinestésicos se puede utilizar la degustación para atraer al consumo de los productos de comidas y bebidas.



**Figura 37.** Preferencia de los medios de comunicación y metabuscadores  
Fuente: Ministerio de Turismo (2022)

Actualmente también se está utilizando plataformas de búsqueda a la que pueden afiliarse los establecimientos y aumentar sus ventas, por ejemplo: booking, despegar, hoteles.com, Google, entre otras. Las redes sociales más utilizadas son Facebook e Instagram, seguida por tik tok. Afortunadamente varios de los emprendimientos de la provincia del Carchi, ya se encuentran utilizando las redes sociales.

Puede ser utilizando videos cortos que se pasen a través de las redes sociales, utilizar los aromas es importante también, por ejemplo, en los restaurantes el café pasado, de seguro que es un aroma que gusta a las personas, o la música que puede ser desde la nacional hasta instrumental. Los colores también se deben utilizar porque mueven sensaciones en el individuo por ejemplo el amarillo levanta el ánimo, el verde da tranquilidad y salud, el blanco paz, el azul genera tranquilidad.

Los precios psicológicos, el más usado el precio impar, por ejemplo, costo de la habitación 39, el consumidor le va a redondear el precio más bajo, es decir 30, cuando en realidad está pagando casi 40. Esta es la estrategia que más se utiliza en los establecimientos de comidas y bebidas. El ubicar días de descuento y el valor mostrarlo con letras grandes ayudará a aumentar las ventas, en hotelería se utiliza por ejemplo el 50% de descuento para la segunda noche o un descuento del 25% para la próxima visita, entre otros.

#### **5.2.5.2. Benchmarking**

El benchmarking es una herramienta que puede ser utilizada para mejorar el servicio en función de compararse con otra que puede ser su competencia o no, por ejemplo, en Chinambí los emprendimientos utilizaron esta técnica cuando Banana Republic empezó a funcionar, muchos de los emprendimientos cercanos elaboraron las piscinas de la misma forma que las tenía Banana Republic, resultan menos costosas y les gusta a los visitantes.

Para poner en práctica esta estrategia es necesario que los emprendedores conozcan de cerca los servicios que se están brindando en otros espacios, por ejemplo, en otras provincias, en otras comunidades y puedan adaptar esas ideas a sus negocios. Para efectivizar es importante que las prefecturas o los municipios incluyan en sus presupuestos las salidas de campo con los emprendedores a casos exitosos de turismo rural.

#### **5.2.5.3. Posicionamiento en el mercado**

Para este tema se pone como caso de estudio a Perú, con su campaña ¿Y tú que planes? La gestión de este destino es considerado exitoso por el manejo de una página: <https://www.ytuqueplanes.com>, que empieza con la información “La salud es primero”, en tiempos de pandemia, que habla sobre las medidas de bioseguridad, luego se gestiona a través de ofertas, destinos, experiencias, rutas cortas y blog viajero del Perú.

En la página se muestra un área de Turismo en el Perú y se divide en: Turismo en Lima, Cusco, Cajamarca, Arequipa, Piura, Ayacucho, Ica y Loreto. Detalla todas las festividades, los lugares que forman parte del Patrimonio Cultural, como producto estrella Machu Picchu y las reservas naturales, con la información en detalle, inclusive con precios de cada uno de los destinos.

La gestión de los destinos a partir de la página web, en donde se puede encontrar todo tipo de información de los diferentes destinos del Perú. Me parece que puede ser un modelo de gestión a seguir por nuestro país o de la provincia del Carchi, ya que a Ecuador y Carchi le hace falta tener un Modelo de Gestión de los Destinos Turísticos, sea por parte del Ministerio de Turismo, los Gobiernos Autónomos Descentralizados en cualquiera de sus niveles, la empresa privada o con el aporte de todos los involucrados, sin embargo, es importante que de primera instancia se fortalezca al sector empresarial con un Modelo de Gestión privada.

La propuesta es que se diseñe la página del Carchi, considerando que el tipo de posicionamiento es de diferenciación buscando la característica que vuelve al Carchi y a los productos propuestos diferente a otros, elegir un buen concepto, diseñar las dimensiones y determinar los componentes del marketing, de esa manera se pueda lograr que la imagen de la provincia o de los productos ocupen la mente del consumidor.

### **5.3.Tercera Etapa: Modelo de Gestión**

El modelo de gestión que se ha decidido implementar es el de Responsabilidad Social y Económica (RSE) en vista que se velará porque las empresas se comprometan a contribuir positivamente al bienestar de la sociedad y a la preservación del medio ambiente en todas sus operaciones, evitando cualquier práctica empresarial perjudicial o antiética, aplicando principios de transparencia y rendición de cuentas, así como la protección y respeto de los derechos humanos en todas las operaciones y la cadena de suministro de la empresa, se adopta un enfoque a largo plazo que busca equilibrar los intereses económicos, sociales y ambientales para garantizar la sostenibilidad.

La empresa gestiona de manera responsable los recursos naturales y busca minimizar su impacto ambiental, los empleados son alentados y empoderados para participar en iniciativas de RSE y contribuir a la toma de decisiones responsables. El Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial se caracteriza por su compromiso activo con la sociedad y el medio ambiente, su ética empresarial, su transparencia y su enfoque a largo plazo para crear un impacto positivo en la comunidad y el entorno en el que opera.

El modelo se crea mediante el uso de matrices didácticas, lo cual se revela como un enfoque altamente eficaz para empoderar a los emprendedores y permitirles configurar

sus procesos administrativos de manera efectiva. Estas matrices están diseñadas de manera intuitiva para guiar a los emprendedores en la definición de los procedimientos administrativos de sus negocios. Esto se logra facilitando la recopilación y registro de la información básica y esencial requerida para implementar principios administrativos con éxito. Esta metodología no solo simplifica la tarea de establecer los procesos internos de las empresas, sino que también contribuye al crecimiento y a la mejora constante de sus operaciones al proporcionar una estructura sólida y adaptable para la gestión empresarial.

Es fundamental destacar que, en el sector rural de la provincia del Carchi, la mayoría de los propietarios de emprendimientos turísticos no cuentan con títulos universitarios, y en los casos en que poseen uno, este no está relacionado con las actividades turísticas. Esta situación subraya la necesidad de desarrollar estrategias que sean de fácil implementación y que resulten verdaderamente beneficiosas para sus negocios. La falta de formación académica formal en turismo y hostelería implica que estos propietarios pueden carecer de conocimientos especializados en la gestión de emprendimientos turísticos.

En segundo lugar, dado que sus títulos universitarios no están relacionados con el turismo, es crucial que las estrategias sean prácticas y versátiles, accesibles y simples de aplicar, evitando la necesidad de una capacitación y conocimientos técnicos profundos, ya que los propietarios pueden tener habilidades y experiencia en otras áreas que pueden ser aplicadas al turismo de manera creativa. La estrategia debe aprovechar sus talentos y experiencia, en lugar de requerir una completa reorientación profesional.

En resumen, para empoderar a los propietarios de emprendimientos turísticos en el sector rural del Carchi, es imperativo diseñar estrategias que sean sencillas de implementar y que capitalicen sus habilidades y experiencia, permitiéndoles mejorar sus negocios y contribuir al desarrollo del turismo en la región.

### **5.3.1. Planificación**

“La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia” (Chiavenato, 2001. p. 3). Se empieza con el proceso de planificación o planeación, Taylor lo planteaba como un principio administrativo que busca que las actividades no sean improvisadas y que los empleados no actúen de manera empírica en

el desempeño de sus actividades, sino más bien que parta desde la propia selección de los trabajadores, es así que dependiendo de sus actitudes se les asignará tareas y funciones y si es necesario prepararlos y entrenarlos.

Para iniciar con la asignación de tareas es necesario en primera instancia que la estructura organizativa sepa qué quiere hacer, para qué fue creada, hacia dónde quiere llegar, recuerde que “Las empresas constituyen propiedad privada, que debe ser controlada y administrada por sus propietarios, accionistas o administradores profesionales” (Chiavenato, 2001. p. 46), para ello es necesario que el negocio cuente con una filosofía empresarial estructurada para tener claro siempre la razón de ser la empresa y cómo quiere verse en un futuro a mediano y largo plazo.

La estructura empresarial propuesta es básica, a razón de la falta de formación de los propietarios, si se la vuelve compleja, esta investigación quedará solo en papeles y la intención es que sirva como un insumo para los emprendedores del sector rural de la provincia del Carchi. A nivel del proceso administrativo planificación se busca que en cada negocio se estructure la justificación de la empresa, la misión, la visión y se elija algunos principios corporativos.

#### **5.3.1.1. Justificación de la empresa**

Este apartado tiene como finalidad hacer que los propietarios relaten para qué fue creada la empresa, cuándo fue creada, que identifiquen cuál es la necesidad que pretenden satisfacer en sus clientes, cómo ayuda a resolver un problema a su cliente. Datos que permitirán respaldar la creación del negocio, toma de decisiones acertadas, incluso si se estructura con argumentos convincentes puede ayudar a captar recursos o inversores del negocio. La Figura 38 corresponde a la matriz de justificación, contiene preguntas para que sea llenada por cada dueño o administrador del negocio siguiendo las instrucciones para obtener como resultado la elaboración correcta y concreta de la justificación de los negocios del sector rural de la provincia del Carchi.

<b>Modelo de Gestión para emprendimientos turísticos del sector rural de la provincia del Carchi</b> <b>Proceso administrativo: Planificación</b> <b>Actividad: Justificación de la empresa</b>		
¿Para qué fue creada la empresa y cuándo fue creada?	¿Cuál es la necesidad que el negocio satisface a los usuarios?	¿Cuál es el problema que le resuelve al cliente?
<p>Instrucciones: Estimado emprendedor usted deberá responder las preguntas presentadas en la matriz con la finalidad de establecer la Justificación de la creación de su emprendimiento, a continuación, con los datos de la matriz, redacte la justificación de su emprendimiento.</p> <p>Espacio para redactar la Justificación del emprendimiento:</p>		

**Figura 38.** Matriz para elaborar la Justificación de la empresa

### 5.3.1.2.Misión

La misión organizacional es de vital importancia ya que, “toda organización se crea para cumplir la finalidad de ofrecer un producto o un servicio a la sociedad. La misión representa esta finalidad o propósito” (Chiavenato, 2017, p. 49). La misión forma parte de la filosofía empresarial, para que los negocios cuenten con su misión se propone la matriz expuesta en la Figura 39. Todos los empleados deben dominar la misión para que identifiquen cómo pueden aportar desde sus espacios, es más se recomienda que este proceso se lo realice con los miembros de la organización para que se empoderen de este concepto.

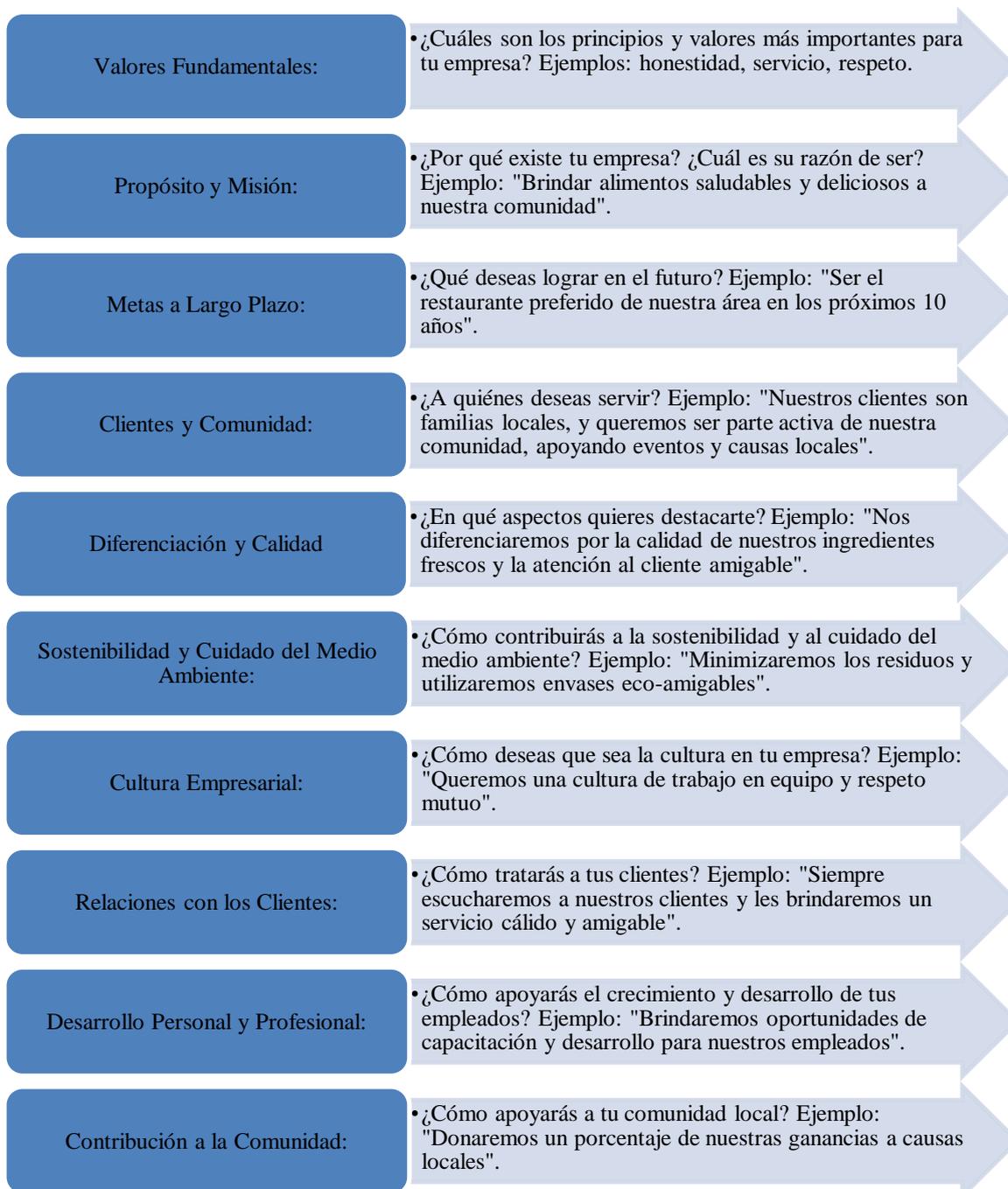
**Modelo de Gestión para emprendimientos turísticos del sector rural de la provincia del Carchi**  
**Proceso administrativo: Planificación**  
**Actividad: Misión**

¿Qué hacemos? ¿Cuál es mi negocio?	¿Quién en mi público objetivo?	¿Qué nos diferencia de la competencia?
<p>Instrucciones: Estimado emprendedor usted deberá responder las preguntas presentadas en la matriz con la finalidad de establecer la Misión de su emprendimiento, a continuación, con los datos de la matriz, redacte la misión de su negocio.</p> <p>Espacio para redactar la Misión del emprendimiento:</p>		

**Figura 39.** Matriz para elaborar la Misión de la empresa

### 5.3.1.3. Visión

La visión dice Chiavenato (2017) “sirve para mirar el futuro que se desea alcanzar. La visión es la imagen que la organización define respecto a su futuro, es decir, de lo que pretende ser” (p. 50). Plantearse la visión significa proyectar el negocio y establecer acciones para lograrlo, por lo general en un tiempo estimado de cinco años. Si se elabora la visión con los colaboradores permitirá que también ellos tengan claro que se pretende lograr en ese tiempo y adicionalmente les generará seguridad y motivación para que realicen sus actividades de la mejor manera. Se plantea dos formas de elaborar la visión expuestas en las Figuras 40 y 41, con la finalidad de que elijan una de ellas, de acuerdo con su experiencia y conocimientos, o a su vez si desean desarrollar las dos mucho mejor porque tendrán un panorama amplio para estructurar la visión del negocio de manera adecuada.



**Figura 40.** Matriz para elaborar la Visión de la empresa

Una vez que el emprendedor haya finalizado de completar esta sencilla matriz, podrá utilizarla como punto de partida para la elaboración de una visión empresarial que sea clara y profundamente significativa. La finalidad es que esta matriz resulte de fácil comprensión y funcione como una herramienta práctica para definir la visión de tu empresa.

**Modelo de Gestión para emprendimientos turísticos del sector rural de la provincia del Carchi**  
**Proceso administrativo: Planificación**  
**Actividad: Visión**

¿Qué quiero lograr?	¿Dónde quiero estar en el futuro?	¿Cuál es mi zona de actuación?
<p>Instrucciones: Estimado emprendedor usted deberá responder las preguntas presentadas en la matriz con la finalidad de establecer la Misión de su emprendimiento, a continuación, con los datos de la matriz, redacte la misión de su negocio.</p> <p>Espacio para redactar la Misión del emprendimiento:</p>		

**Figura 41.** Matriz para elaborar la Visión de la empresa

Si se hizo difícil la técnica anterior, aquí está otra matriz (Figura 41) mucho más sencilla que puede utilizar para redactar la visión, siga los pasos de las matrices anteriores y al finalizar redacte la visión. Recuerde que estará presente el mentor que le ayudará a cumplir con esta tarea.

**5.3.1.4. Valores corporativos**

Los valores corporativos son principios fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones de una empresa. En el sector turístico rural, estos valores pueden ser especialmente importantes para promover prácticas sostenibles y relaciones positivas con la comunidad local. Aquí tiene ejemplos de valores corporativos que pueden ser relevantes para emprendimientos turísticos en el sector rural,

La actividad consiste en que el emprendedor seleccione mínimo tres y máximos cinco valores de los que se le presenta en la Figura 42. Estos valores corporativos pueden ayudar a los emprendimientos turísticos en el sector rural a establecer una base ética sólida y a construir relaciones con la comunidad local y los visitantes, al tiempo que promueven prácticas de turismo sostenible.



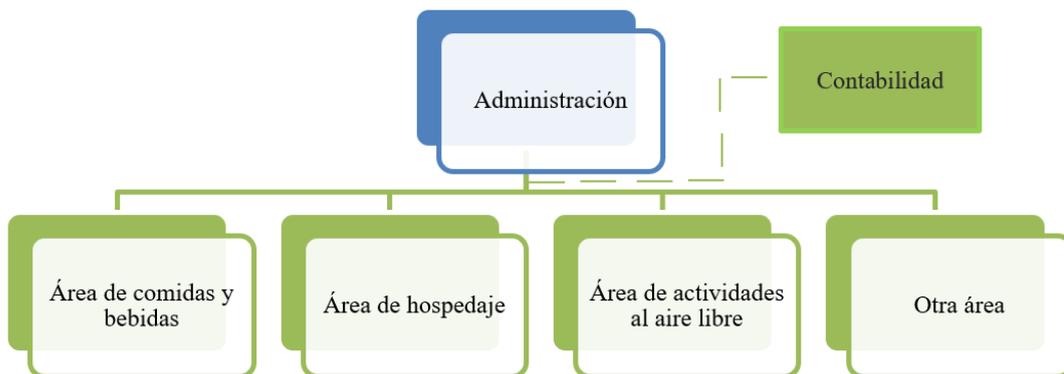
**Figura 42.** Valores para elegir Valores corporativos de la empresa

### 5.3.2. Organización

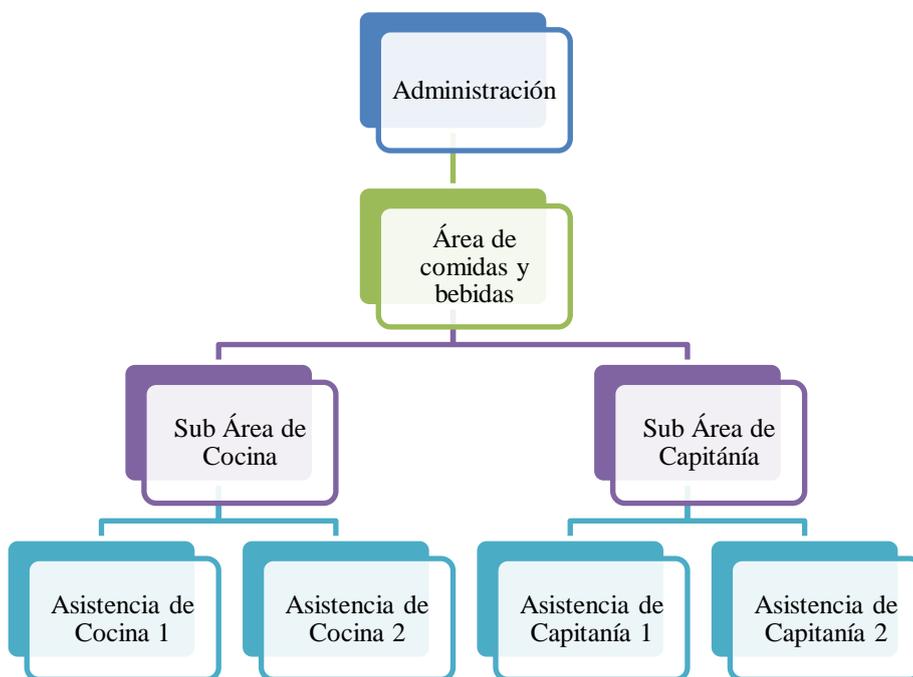
La organización menciona Chiavenato (2017) “significa estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de su administración, relacionarlos y fijarles sus atribuciones” (p. 202). Se clasifica en formal e informal, de acuerdo con el levantamiento de información la mayor parte de los emprendedores realizan un proceso organizacional informal por lo que se propone realizar los organigramas básicos que se ajusten a las necesidades de los negocios.

#### 5.3.2.1. Organigrama Estructural

Se elabora un organigrama para establecimientos con varios servicios (organización diferencial horizontal) Figura 43 y uno específico para restaurantes (organización diferencial vertical) Figura 44, ya que la mayor parte de los emprendimientos rurales se dedican a esa actividad. Al tratarse de negocios pequeños los niveles jerárquicos son entre dos hasta cuatro niveles jerárquicos. De los 33 establecimientos 29 tienen hasta máximo 9 empleados, que incluyen actividades al aire libre y guianza y hospedaje, esto significa que para el área de restaurante máximo serán 8.



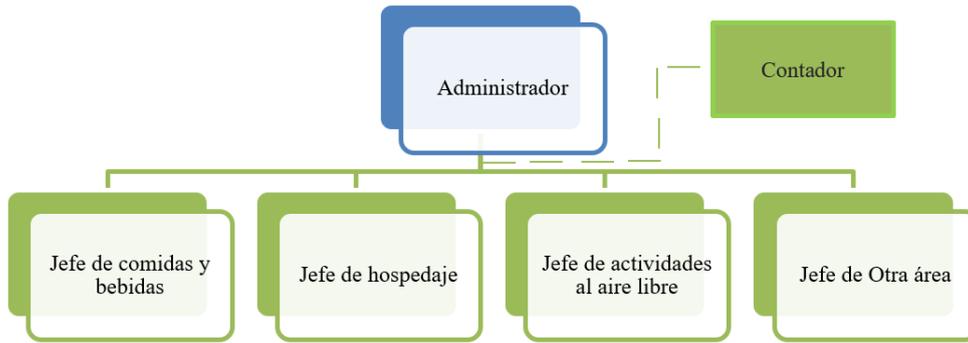
**Figura 43.** Modelo de organigrama estructural de diferenciación Horizontal



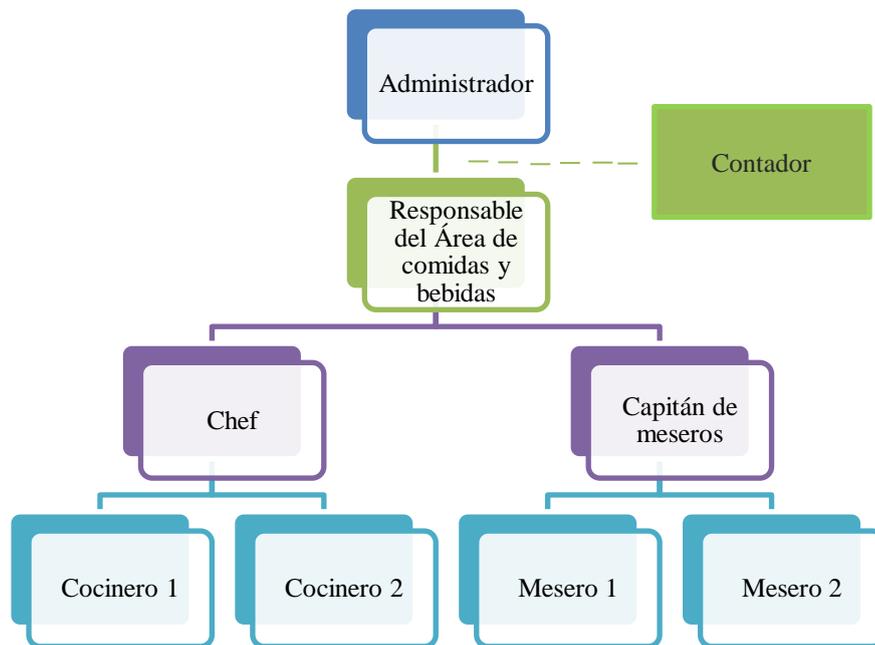
**Figura 44.** Modelo de organigrama estructural de diferenciación Vertical

### 5.3.2.2. Organigrama Funcional

El organigrama funcional “es la estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones” (Chiavenato, 2017, p. 223). Por tal razón se propone un organigrama funcional tanto para la estructura de diferenciación horizontal como vertical. El organigrama es básico y va a depender del tamaño y complejidad del negocio para adaptarlo a la necesidad de cada emprendedor en vista que en ningún caso en el área de comidas y bebidas hay más de ocho empleados.



**Figura 45.** Modelo de organigrama funcional de diferenciación Horizontal



**Figura 46.** Modelo de organigrama estructural de diferenciación Vertical

La asignación de tareas se la desarrollará en un taller con los propietarios de los establecimientos para estandarizar del proceso de trabajo bajo un enfoque humanista que se aplica cuando “el cargo se diseña y los procesos de trabajo se especifican o programan mediante instrucciones, procedimientos, métodos, normas y reglamentos, etc. Ideal cuando las tareas son sencillas y rutinarias” (Chiavenato, 2017, p. 273)

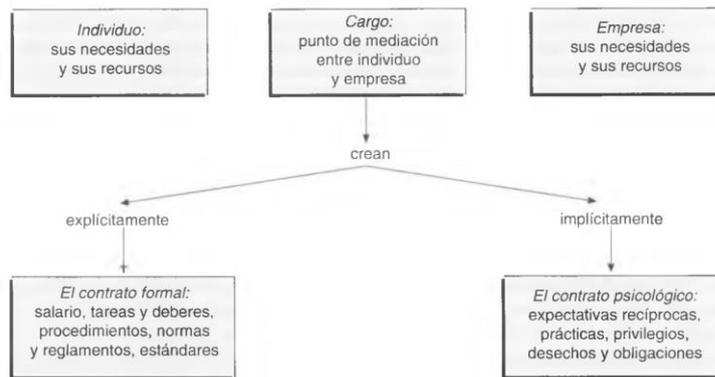


Figura 47. Contrato formal y contrato psicológico  
Fuente: Chiavenato (2017)

En el diseño de los cargos y en los esquemas de integración para la estandarización de los procesos de trabajo es importante que se considere todos los aspectos que se visualizan en la Figura 47 es decir las necesidades y recursos del individuo y de la empresa, el cargo, el contrato formal y el contrato psicológico, es decir todo aquello que no se incluye en un documento formal, siempre se contará con el apoyo del Mentor que es uno de los actores importantes para la aplicación del presente modelo de gestión.

### 5.3.3. Dirección

Una vez que se ha realizado los procesos de planificación y organización, es necesario ir al otro escalón administrativo, que es la dirección. De acuerdo con Chiavenato (2017)

Las personas deben ser admitidas, asignadas a sus cargos, instruidas y entrenadas: deben conocer lo que se espera de ellas y cómo deben desempeñar sus cargos; deben ser guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que se esperan de ellas. La función de dirección se relaciona directamente con la manera como deben alcanzarse los objetivos mediante la actividad de las personas que conforman la organización. (p. 279)

La dirección de los 33 emprendimientos un 82% aproximadamente lo administra personalmente y el 18% no. Un 42% no delega actividades, son datos importantes para ver cómo se están manejando como parte de las claves de éxito.

Actualmente el proceso de dirección para los emprendimientos puede tornarse fácil y sencillo por varios factores como el tamaño del negocio, el número de empleados, el número de usuarios, el número de proveedores, el número de consumidores. La

administración moderna exige que se considere a todos los miembros que interactúan con el negocio Figura 48, por lo que se propone que cada negocio se identifique a los actores, llenando la ficha de la Figura 49.



**Figura 48.** Miembros de la organización  
Fuente: Chiavenato (2017)

**Modelo de Gestión para emprendimientos turísticos del sector rural de la provincia del Carchi**  
**Proceso administrativo: Dirección**  
**Actividad: Definición de miembros de la organización**

Empleados	Proveedores	Cientes	Agentes reguladores

Instrucciones: Estimado emprendedor realice un listado en cada columna de los datos solicitados.

**Figura 49.** Matriz para definir los miembros de la organización

Para el caso de los clientes se propone la implementación de una matriz CRM, que es una estrategia que requiere de manejo de softwares que son pagados o de la creación de una base de datos, se crea con la finalidad de mantener una comunicación y relación con los clientes, controlar la base de datos sólida de sus clientes.

Al tratarse de negocios pequeños, se recomienda utilizar una matriz CRM de manera manual o de manera digital, para lo que se propone que se utilice la siguiente matriz de datos de todos los clientes. La Figura 50 es un ejemplo para un establecimiento hotelero y la Figura 51 para un establecimiento de comidas y bebidas

Pregunta	Respuesta
Nombres y apellidos	
e-mail	
Celular	
Número de adultos	
Número de niños	
Fecha del viaje	
Número de noches	
Ciudad de origen	
Lugares por visitar	
Tipo de plan	
Quejas o sugerencias	

**Figura 50.** Matriz CRM para emprendimientos hoteleros

Pregunta	Respuesta
Nombres y apellidos	
e-mail	
Celular	
Número de adultos	
Número de niños	
Fecha del servicio	
Plato preferido	
Ciudad de origen	
Lugares por visitar	
Tipo de alimentación que más le gusta	
Quejas o sugerencias	

**Figura 51.** Matriz CRM para emprendimientos de comidas y bebidas

De igual manera por los resultados obtenidos en el levantamiento de la información no se maneja una adecuada estrategia de quejas y sugerencias de los clientes el 73% de los emprendedores no realizan ninguna acción para medir la satisfacción del cliente, esta matriz CRM servirá para dar seguimiento a la satisfacción del cliente y establecer acciones de mejora para brindar el mejor servicio y permitir la fidelización de los clientes, ya que ellos son la razón de ser de las empresas.

### 5.3.4. Control

“El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador” (Chiavenato, 2017, p. 345). El control sirve para identificar fallas y corregirlas, también para poderlas prevenir, considerando el tamaño de los emprendimientos y el contexto del sector rural de la provincia del Carchi se propone implementar la evaluación del personal e implementar un adecuado control contable y financiero.

#### 5.3.4.1. Evaluación del personal

Una de las herramientas para ejercer un proceso de control adecuada es la evaluación del personal en pro de la mejora constante de los servicios de los visitantes (Figura 52).

<b>Modelo de Gestión para emprendimientos turísticos del sector rural de la provincia del Carchi</b> <b>Proceso administrativo: Control</b> <b>Actividad: Evaluación de personal</b> <b>Nombre de empleado:</b>			
Quejas de los clientes	Acciones correctivas	Quejas de compañeros y propietario	Acciones correctivas
Instrucciones: Estimado emprendedor esta matriz la puede implementar para realizar un proceso de evaluación formal.			

**Figura 52.** Matriz para evaluar al personal

### **5.3.4.2. Control contable y financiero**

En primer lugar, es necesario entender que la naturaleza de las cuentas en la contabilidad son reglas adoptadas para guiarnos e indicarnos cómo y por qué su saldo. Concebir el funcionamiento de la naturaleza de las cuentas contables es básico para analizar el efecto de las transacciones en los estados financieros. (Melara, 2019)

Los estados financieros son informes utilizados por las organizaciones para informar acerca de la situación económica y financiera de éstas, además de los cambios en un periodo determinado y son de utilidad para los propietarios de las empresas, los directivos, accionistas, acreedores, etc. El objetivo de los estados financieros es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil a usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. (Correa, 2018)

Un buen gerente debe empoderarse de la mayor cantidad de herramientas para el manejo de la empresa, el análisis financiero es una de las ellas, como lo menciona Nava y Marbelis (2009): el análisis financiero se debe realizar en forma sistemática para determinar la liquidez de la empresa, medir su actividad operativa, la eficiencia en la utilización de los activos, su capacidad de endeudamiento y de cancelación de las obligaciones contraídas, sus utilidades, las inversiones requeridas, su rendimiento y rentabilidad

El texto Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente de autoría de Nava y Marbelis, sostiene que todo tipo de empresa debe realizar análisis financiero, sin importar su tamaño, ni el tipo de empresa, ni la actividad a la que se dedica la empresa porque en sus múltiples beneficios está el determinar y medir la rentabilidad de la empresa, sin embargo, por su parte Gil menciona que no es de utilidad si se desconoce la información que se reporta en los estados financieros, por lo tanto es útil cuando se entiende las nociones básicas de la contabilidad, es decir es necesario el conocimiento teórico de la naturaleza de las cuentas contables y los modelos de las finanzas, para establecer valoraciones críticas de análisis sobre tres aspectos importantes: solvencia, rentabilidad y liquidez.

Son estos tres criterios que serán de utilidad para varios tipos de usuarios: internos y externos, los primeros (directivos y mandos medios de la empresa) que utilizarán la información para la toma de decisiones y los segundos (inversionistas, bancos, proveedores, clientes, gobierno, entre otros) que pueden utilizarla con fines de inversión o financiamiento a la empresa.

En la toma de decisiones gerenciales es imperante el dominio teórico de la contabilidad y las finanzas, la contabilidad porque se logra entender los movimientos generados en un periodo determinado de la empresa y las finanzas porque los datos reportados a través de la contabilidad permiten la toma de decisiones oportunas para mantenerse o salir del mercado, a través del análisis e interpretación de indicadores económicos y financieros. Este modelo de gestión propone ayudar a los emprendedores a elaborar al menos el balance general (Tabla 20) y el estado de resultados (Tabla 21)

**Tabla 20.**  
**Estado de Situación Financiera**

<b>Activo Corriente</b>
Efectivo
Cuentas por cobrar
Documento por cobrar
<b>Propiedad, Planta y Equipo</b>
Terrenos
Edificios
Muebles y enseres
Maquinaria y equipo
Equipo de cómputo
Vehículos
<b>Pasivos</b>
Documentos por pagar
Cuentas por pagar
<b>Patrimonio</b>
Capital social
Reserva Legal
Reserva Estatutaria

La tabla muestra las cuentas básicas de un Balance General

**Tabla 21**

**Tabla 21.**  
**Estado de resultados**

<b>Ingresos</b>	
Prestación de servicios	
Interés Ganado	
<b>Gastos</b>	
Sueldos y salarios	
Aportes a la Seguridad Social	
Beneficios sociales e indemnizaciones	
Servicios Básicos	
Gasto arriendo	

Gasto Publicidad	
Interés pagado	
<b>Utilidad/Pérdida</b>	

La tabla muestra el modelo de Estado de Resultados

### 5.3.4.3 Análisis de los estados financieros

La información consignada en el informe de la situación financiera de la empresa al 31 de diciembre de cada año y es el resultado de las actividades operacionales, financieras y contables comprendidas entre el 1 de enero al 31 de diciembre del año de análisis en base al Balance General y Estado de Resultados.

Un indicador financiero es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea de cómo es el comportamiento de la empresa; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso (Rosero et al., 2006).

Para efectos del análisis del estudio se ha tomado como ejemplo los datos del Balance General MANTAORO HOTELERA MANTA S.A. para explicar de manera práctica el cálculo de algunos indicadores financieros y la importancia de su utilización para el control financiero. Los siguientes se establecen a modo de ejemplo para una mayor comprensión del tema.

#### 5.3.4.3.1. Indicadores de liquidez:

La tabla 22 es el resumen de los indicadores de liquidez

**Tabla 22.**

**Indicadores de liquidez**

	<b>AÑO 2021</b>
Razón Corriente	1,77
Capital Neto de Trabajo	938.611,8

**Fuente:** Balance General MANTAORO HOTELERA MANTA S.A.

#### **Razón Corriente**

Razón corriente = Activo corriente / Pasivo corriente.

Año 2021= 2155899,39 / 1217287,59 = 1,77

**Análisis:** Refleja que por cada dólar que la empresa debe a corto plazo, dispone en promedio 1,77 dólares para respaldar sus obligaciones financieras, deudas o pasivos en lo que refiere al año 2021.

### **El Capital de Trabajo Neto (CTN)**

Puede definirse como "la diferencia que se presenta entre los activos y los pasivos corrientes de la empresa", se puede decir que una empresa tiene un capital neto de trabajo cuando sus activos corrientes sean mayores que sus pasivos a corto plazo, esto conlleva a que si una entidad organizativa desea empezar alguna operación comercial o de producción debe manejar un mínimo de capital de trabajo que dependerá de la actividad de cada una.

Capital de Trabajo Neto = Activo Corriente – Pasivo Corriente.  
Capital de Trabajo Neto = 2155899,39 – 1217287,59 = 938.611,8

### **5.3.4.3.2. Indicadores de Rentabilidad**

#### **Rentabilidad del Activo – ROA**

Puede interpretarse como la utilidad que recibe la empresa por cada dólar invertido en sus distintos bienes y de los cuales se espera que generen ganancias a futuro.

ROA = Utilidad neta / Activo total bruto  
ROA = 439180,65 / 25153791,50  
ROA = 0,01745982  
ROA = 1.74

**Análisis:** En el 2021 las ventas totales representan el 1,74 % del total de activos que tiene la empresa.

#### **Rentabilidad del Patrimonio – ROE**

ROE, es la ratio más usada por analistas financieros e inversores para medir la rentabilidad de una empresa. Se calcula dividiendo el beneficio neto obtenido por dicha compañía en relación con sus fondos propios.

ROE = Beneficio neto/ Fondos Propios  
ROE = Utilidad neta / patrimonio  
ROE = 4975852,36 / 17922046,60  
ROE = 0,27  
ROE = 27%

**Análisis:** Las utilidades representan el 27% del patrimonio, que a su vez representan que los accionistas obtuvieron un rendimiento del 27% sobre el valor de sus aportaciones

### **Rentabilidad Sobre la Inversión – ROI**

El ROI es la capacidad de los activos de generar ganancia, entre más alto el resultado se tiene mayor capacidad de generar ganancia.

**ROI = Beneficio antes de intereses e impuestos / Total de activos empresariales**

**ROI= 812817.8200 / 25274546.50**

**ROI= 0.03**

**Análisis:** Por cada dólar invertido en activos totales de la empresa se genera 0,03 centavos antes de beneficios e impuestos

### **5.3.4.3.3. Indicadores de Endeudamiento**

**Tabla 23.**

***Indicadores de Endeudamiento***

	<b>AÑO 2021</b>
Nivel de Endeudamiento	0,41%
Endeudamiento Financiero	0,21%

**Fuente:** Balance MANTAORO HOTELERA MANTA S.A.

### **Nivel de Endeudamiento**

Refleja que por cada dólar en activos, \$0,29 centavos han sido financiados con fondos de pasivos, esto se muestra para el año 2021. Si el valor es menor que el del año anterior significa que la empresa ha tenido un incremento de activos para el año 2021, por lo cual, ha disminuido el financiamiento por los acreedores (Bancos, proveedores, empleados).

Año 2021:  $\$7352499,83 / \$25274546,50 = 0,29\text{ctvs}$

### **5.3.5. Gestión de Fuentes de Financiamiento**

Este tema es el más complejo y a la vez deseado, los emprendedores quieren y necesitan recursos económicos para fortalecer e innovar sus emprendimientos. La innovación como lo mencionaron las personas encuestadas es costosa y por lo tanto necesita recursos. A continuación, se enlistan al menos tres alternativas para acceder a recursos tanto reembolsables como no reembolsables.

Beneficio de la Doble Deducibilidad: El 26 de octubre del año 2022 se publica el Acuerdo Ministerial Nro. 113 en el Registro Oficial, en donde se norma tanto el procedimiento que tiene que seguir el organizador como el donante, el mismo que contempla que “se podrá deducir el 100% adicional para el cálculo de la base imponible del impuesto a la renta; las donaciones, inversiones y/o patrocinios que se destinen a favor de programas, fondos y proyectos de prevención, protección, conservación, bio emprendimientos, restauración y reparación ambiental o hídrica” (Ministerio de Ambiente, 2022, párr. 1).

Inscribirse y formar parte de programas como Carchi Desafía, financiado por recursos del extranjero y que aportan con capital semilla, capacitaciones, plataformas digitales como las fintechs, entre otras. La Unión Europea también está actuando en territorio, a través del Municipio de la Palma con el proyecto ECOGOBTUR cuyos socios estratégicos son el Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia del Carchi, cantón Montúfar y cantón Mira, los emprendimientos deben realizar los acercamientos para que se beneficien de sus múltiples proyectos.

Acceder a créditos con bajos intereses de instituciones estatales como Banecuador y Corporación Financiera Nacional. Estas instituciones tienen créditos a los que pueden acceder los emprendedores e ir mejorando sus instalaciones. Para ello la correcta implementación de los procesos administrativos será el primer paso para aprobar a estos beneficios.

El Ministerio de Turismo tiene un proyecto denominado Emprende Turismo al que pueden postular nuevos emprendimientos y negocios en marcha, buscando fortalecer las capacidades, evitando el cierre de sus puertas y aportando al desarrollo local.

La presente propuesta incluyó la gestión de estas tres alternativas de cómo obtener recursos para los negocios en marcha, queda a criterio de los propietarios cuál de ellas toma, el primero es una propuesta para emprendimientos verdes y que aporta directamente al modelo de gestión que busca promover y mantener los recursos naturales porque son la principal motivación de visita, el segundo beneficiarse de los recursos que provienen de ONGs, financiamiento a través de instituciones financieras públicas y finalmente el programa Empren de Turismo del Ministerio de la rama.

### 5.3.6. Validación del Modelo de Gestión para Emprendimientos Turísticos

Para el proceso de validación se ha solicitado a expertos en el área administrativa y de turismo para que valoren de manera cualitativa y cuantitativa a través de la Ficha de Validación del Modelo de Gestión (Anexo 4). Los expertos son los mismos que validaron la encuesta antes de su aplicación. Se describe el perfil de cada validador (a) para demostrar la experiencia y formación.

PhD. Karol Andrea Rivas Ramírez, funcionaria de la Unidad de Titulación del Instituto de la Policía Nacional, su formación de pregrado es Ingeniera en Administración de Empresas Hoteleras, su formación de cuarto nivel es Magíster en Educación y PhD. Ciencias Económicas. El número de contacto es el 0994593941.

El segundo validador es el Phd. Aníbal Gonzalo Fuentes, actualmente se desempeña como Coordinador Académico de la Universidad Central del Ecuador, es Ingeniero en Turismo, Magíster en Educación y PhD. Ciencias Económicas. El número de contacto es el 0985650525.

**Tabla 24.**

#### **Validación Modelo de Gestión**

Nº	Nombre del validador	Cédula	Correo electrónico	Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa
1	Karol Andrea Rivas Ramírez	0401065917	rivaska18@yahoo.com	96	Excelente
2	Aníbal Gonzalo Fuentes Moreno	1708007156	afuentes@uce.edu.ec	94	Excelente
Total				95	Excelente

Esta tabla muestra la calificación cuali cuantitativa del Modelo de Gestión

Para la validación se procedió a socializar con los expertos la propuesta de Modelo de Gestión para Emprendimientos Turísticos del sector rural de la provincia del Carchi, vía zoom, se expuso por parte de la autora y finalmente se recoge las recomendaciones y valoraciones de los expertos. Se finaliza el proceso quedando validada la propuesta con las calificaciones desglosadas en la Tabla 22.

Los validadores recomiendan que se socialice de manera individual con los emprendedores y se busque aplicar el modelo de gestión, que será una herramienta para los dueños o administradores de los negocios, sugieren que a nivel organizacional en una segunda etapa se amplíe a definir funciones a los empleados y que se estructure un flujograma de procesos del servicio de alimentación con los propietarios, así se empoderarán de los procesos y no lo verán como una imposición.

## CONCLUSIONES

1. El proceso de creación de empresas turísticas en el sector rural de la provincia del Carchi se lo realizó bajo dos opciones, la primera por oportunidad, la mayor cantidad de emprendimientos vieron que en el sector existía afluencia de turistas por los sitios naturales y las manifestaciones culturales de los destinos y porque el comportamiento de los turistas a partir de la pandemia fue buscar sitios al aire libre y lugares seguros y en segundo lugar se crearon por necesidad, ya que a raíz de la misma crisis sanitaria muchas personas se quedaron desempleadas y buscaban una alternativa como fuente de ingresos emprendiendo en establecimientos de alimentación y hospedaje como el glamping.
2. Los emprendimientos del sector rural de la provincia del Carchi en su mayoría no tienen implementado un modelo de gestión en su negocio, a excepción de los establecimientos como Polilepys, Casa de Piedra Glamping, para el caso de Dante House Campamento Miramonte se ha implementado un modelo de negocio. No es casualidad por lo tanto que quienes ya aplican procesos administrativos claros y definidos son los que están posicionados en el mercado y pertenecen o están en proceso de formalizarse y formar parte del catastro turístico del Ministerio de Turismo.
3. La investigación tiene como resultado un Modelo de Gestión para emprendimientos turísticos del sector rural de la provincia del Carchi, el diseño ha sido de una manera didáctica y sencilla, entendiendo que nuestros emprendedores no poseen las capacidades técnicas y administrativas de acuerdo con su formación. La presente propuesta permitirá que los negocios perduren en el tiempo, crezcan y sigan aportando con la creación de fuentes de empleo para que aporten al desarrollo de las comunidades locales. El modelo se basa en la inclusión de los actores públicos y privados, como parte del ambiente externo están el Ministerio de Turismo, Gobiernos Autónomos Descentralizados en los niveles parroquial, cantonal y provincial, las Organizaciones No Gubernamentales, la academia y al interior del negocio fortalecer sus procesos administrativos. Aunando esfuerzos Carchi puede convertirse en un destino turístico siempre que la actividad no sea tomada como plataforma política sino como una actividad multisectorial y económicamente rentable.

## RECOMENDACIONES

1. A todos los emprendedores se les recomienda establecer negocios sostenibles económicamente, amigables ambientalmente para que puedan permanecer en el mercado se les recomienda buscar alianzas con los sectores públicos y privados para mejorar sus potencialidades a través de capacitaciones, pertenecer a organizaciones como asociaciones y corporaciones, aumentar e innovar permanentemente sus productos y servicios cumpliendo los requisitos establecidos por el Ministerio de Turismo para que formen parte del catastro turístico y de sus múltiples beneficios.
2. Para aquellos emprendimientos del sector rural de la provincia del Carchi que no tienen implementado un modelo de gestión, se sugiere tomar este modelo para mejorar sus procesos administrativos y lograr paso a paso posicionarse en el mercado. Esta propuesta es una herramienta que servirá sin duda alguna a perfeccionar la administración de sus negocios, permanecer en el mercado, recuperando sus inversiones en el menor tiempo posible, optimizando los recursos de la empresa y satisfaciendo a todos los miembros del negocio.
3. El diseño del Modelo de Gestión debe ser implementado por los Gobiernos Autónomos Descentralizados a nivel provincial o cantonal. Se sugiere que sea a nivel provincial por el ámbito geográfico que cubre como parte de sus competencias. Para la implementación de la propuesta es necesaria la contratación de un Mentor, que su perfil sea con conocimientos sólidos de la actividad turística y emprendimientos y a su vez los Municipios pueden crear esa misma figura con la intención de fortalecer y apoyar al sector empresarial de la provincia que se sienten sin el apoyo de la empresa pública. Así mismo es necesario que se realice una segunda investigación, una vez que se haya implementado este modelo, con la finalidad de proponer manuales de funciones y otras herramientas útiles para los negocios, mismas que no forman parte de esta propuesta porque es necesario en primera instancia fortalecer lo básico de sus procesos administrativos.

## ANEXOS

### ANEXO 1. Ficha de Observación



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS - COHORTE I  
FICHA DE OBSERVACIÓN**

La presente ficha de observación tiene como propósito recolectar información sobre las zonas con mayor afluencia de personas como aporte a la investigación denominada “Modelo de gestión para los emprendimientos turísticos del sector rural de la provincia del Carchi”

**Objetivo:** Observar la afluencia de personas a los sectores con mayor número de emprendimientos turísticos ubicados en el sector rural de la provincia del Carchi.

<b>Datos de la zona/sector</b>	
<b>VARIABLES / Dimensiones</b>	<b>Descripción/características</b>
Fecha de observación	
Ubicación geográfica: parroquia, zona	
Número de emprendimientos hoteleros y restaurantes	
Otros negocios complementarios	
Estado de las vías	
Breve reseña del sector	
Organización a través de asociaciones, corporaciones u otros	
Atractivos turísticos en el sector	
Otros aspectos importantes	
Registro fotográfico	

## ANEXO 1. Encuesta



### UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE FACULTAD DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS - COHORTE I ENCUESTA DIRIGIDA A EMPRENDEDORES TURÍSTICOS DEL SECTOR RURAL DE LA PROVINCIA DEL CARCHI

La presente encuesta tiene como propósito recolectar información para el desarrollo de la investigación denominada “Modelo de gestión para los emprendimientos turísticos del sector rural de la provincia del Carchi”

**Objetivo:** Indagar sobre la gestión en los emprendimientos turísticos ubicados en el sector rural de la provincia del Carchi.

#### Indicaciones generales:

Responda de manera sincera las preguntas que a continuación se plantean, la aplicación de este instrumento es con fines investigativos y académicos, servirán de herramienta para los emprendedores turísticos del sector rural de la provincia del Carchi.

#### Datos generales:

**Nombre del propietario:** \_\_\_\_\_ **del** \_\_\_\_\_ **emprendimiento:** \_\_\_\_\_

**Nombre del propietario:** \_\_\_\_\_

**Profesión:** \_\_\_\_\_

**Cantón:** \_\_\_\_\_ **Parroquia:** \_\_\_\_\_

#### 1. ¿Qué actividades turísticas se desarrollan actualmente en su emprendimiento?

- Comidas y bebidas \_\_\_\_\_ ¿De qué tipo y categoría?

Cafetería: \_\_\_\_\_ 2 tazas \_\_\_ 1 taza: \_\_\_

Bar: \_\_\_\_\_ 3 copas \_\_\_ 2 copas: \_\_\_ 1

copa: \_\_\_

Restaurante: \_\_\_\_\_ 3 tenedor \_\_\_ 2 tenedor: \_\_\_ 1 tenedor: \_\_\_

Discoteca: \_\_\_\_\_ 3 copas \_\_\_ 2 copas: \_\_\_ 1

copa: \_\_\_

Establecimiento móvil: \_\_\_\_\_

Plazas de comida: \_\_\_\_\_

Servicio de Catering: \_\_\_\_\_

No tengo tipificación ni categorización: \_\_\_\_\_

- Piscinas \_\_\_\_\_

- Hospedaje \_\_\_\_\_ ¿De qué tipo y categoría?

Hosterías: \_\_\_\_\_ 3 estrellas \_\_\_ 2 estrellas \_\_\_ 1 estrella \_\_\_

Moteles: \_\_\_\_\_ 3 estrellas \_\_\_ 2 estrellas \_\_\_ 1 estrella \_\_\_

Refugios: \_\_\_\_\_ 3 estrellas \_\_\_ 2 estrellas \_\_\_ 1 estrella \_\_\_

Cabañas: \_\_\_\_\_ 3 estrellas \_\_\_ 2 estrellas \_\_\_ 1 estrella \_\_\_

No tengo tipificación ni categorización: \_\_\_\_\_

- Actividades al aire libre \_\_\_\_\_
- Salón de eventos \_\_\_\_\_
- Otras \_\_\_\_\_

Especifique

**2. Tiempo de funcionamiento del emprendimiento:**

Años: \_\_\_\_\_ Meses: \_\_\_\_\_ Días: \_\_\_\_\_

**3. ¿A cuánto asciende la inversión realizada en su negocio?**

- Capital de trabajo \_\_\_\_\_
- Inversión física \_\_\_\_\_

**4. ¿Por qué motivo fue creado su emprendimiento turístico?**

- Por oportunidad
- Por necesidad

Explique \_\_\_\_\_ la \_\_\_\_\_ razón:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**5. ¿Cómo administra su emprendimiento y cuáles son las claves que facilitan la administración de su negocio?**

- Administración personal del negocio \_\_\_\_\_
- Delegación de actividades \_\_\_\_\_
- Innovación permanente \_\_\_\_\_
- Red de contactos sólida \_\_\_\_\_
- Estrategia de marketing efectiva \_\_\_\_\_
- Equipo talentoso y motivado \_\_\_\_\_
- Gestión financiera eficiente \_\_\_\_\_
- Otra \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

**6. ¿Usted se ha beneficiado de algún apoyo de la empresa pública o privada?**

- Capacitaciones \_\_\_\_\_
- Reuniones/mesas de trabajo \_\_\_\_\_
- Formar parte de alguna asociación \_\_\_\_\_
- Capital semilla \_\_\_\_\_
- Otras \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

**7. ¿Bajo qué estrategia se maneja las quejas o reclamos de sus clientes?**

- Buzón de sugerencias \_\_\_\_\_
- Seguimiento de comentarios en redes sociales \_\_\_\_\_
- Calificación del servicio y/o llamadas \_\_\_\_\_
- A través de correo electrónico \_\_\_\_\_

- No tengo ninguna estrategia de quejas  
\_\_\_\_\_

**8. ¿En su emprendimiento manejan algún método o proceso para medir la satisfacción del cliente?**

- El gerente o algún empleado se pone en contacto con el cliente  
\_\_\_\_\_
- Se socializa con los empleados y se trabaja para mejorar la queja \_\_\_\_\_
- No se realiza nada \_\_\_\_\_

**9. ¿Para crear el emprendimiento se realizó un análisis de la demanda?**

- Si, realicé un estudio de mercado \_\_\_\_\_
- Si, realicé un sondeo de preferencias en el sector \_\_\_\_\_
- No, conozco la importancia, pero no realicé un análisis de demanda  
\_\_\_\_\_
- No lo considere importante \_\_\_\_\_
- No, por factores de tiempo y presupuesto \_\_\_\_\_
- No, desconozco del tema \_\_\_\_\_

**10. Marque las actividades y recursos que posee su organización:**

- Planificación estratégica a largo plazo  
\_\_\_\_\_
- Planificación a corto plazo \_\_\_\_\_
- Elaboración de presupuestos \_\_\_\_\_
- Organigramas y manuales de funciones \_\_\_\_\_
- Documentos de operación (facturas, órdenes de salida, guías de remisión, roles de pago, controles de asistencia del personal, etc) \_\_\_\_\_
- Presentación de informes de avance \_\_\_\_\_
- Evaluaciones del personal \_\_\_\_\_
- Seguimiento del cumplimiento de objetivos \_\_\_\_\_
- Otra \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

**11. ¿Cuántas personas laboran actualmente en su emprendimiento y bajo qué modalidad?**

- En relación de dependencia tiempo completo \_\_\_\_\_ N° de personas: \_\_\_\_\_
- En relación de dependencia medio tiempo \_\_\_\_\_ N° de personas: \_\_\_\_\_
- Servicios profesionales por horas \_\_\_\_\_ N° de personas: \_\_\_\_\_
- Por horas sin factura \_\_\_\_\_ N° de personas: \_\_\_\_\_

**12. El personal que trabaja en su empresa:**

- Todos fueron contratados bajo un análisis del perfil del puesto  
\_\_\_\_\_

- La mayoría fueron contratados bajo un análisis de perfil del puesto \_\_\_\_\_
- La mayoría fueron contratados por la relación familiar con el propietario \_\_\_\_\_
- Todos fueron contratados por la relación familiar con el propietario \_\_\_\_\_

**13. ¿Considera usted que los clientes quedan satisfechos con los servicios brindados?**

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

**14. ¿Para dar a conocer su emprendimiento turístico, cuál de las siguientes redes sociales utiliza?**

- Facebook \_\_\_\_\_
- Instagram \_\_\_\_\_
- Twitter \_\_\_\_\_
- Otras \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_
- Ninguna \_\_\_\_\_

**15. ¿Alguna vez ha realizado un modelo de negocio de su emprendimiento?**

- Si he desarrollado un modelo de gestión \_\_\_\_\_
- Desconozco que es un modelo de gestión \_\_\_\_\_
- Conozco sobre modelos de gestión, pero no he desarrollado ninguno \_\_\_\_\_

**16. ¿Cuántas personas recibe mensualmente en su negocio?**

\_\_\_\_\_

**17. ¿Los ingresos aproximadamente ascienden a qué valor?**

\_\_\_\_\_

### ANEXO 3. Ficha de Validación de Encuesta



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS - COHORTE I  
VALIDACIÓN DE ENCUESTA DIRIGIDA A EMPRENDEDORES  
TURÍSTICOS DEL SECTOR RURAL DE LA PROVINCIA DEL CARCHI**

#### FICHA DE VALIDACIÓN DE ENCUESTA

#### 1. DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y nombres de experto:	
1.2. Grado académico:	
1.3. Cargo o institución donde labora:	
1.4. Título de la investigación:	
1.5. Autor del instrumento:	
1.6. Nombre del instrumento:	

<b>Instrumento de validación de encuesta</b>						
<b>Objetivo:</b> Validar y verificar la fiabilidad del instrumento de investigación considerando la opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos.						
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					
ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia					
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio					
CONCISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científico y del tema de estudio					
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					
METODOLOGÍA	Las preguntas responden al propósito del estudio					
CONFIABILIDAD	Genera nuevas pautas en la investigación					

<b>SUB TOTAL</b>						
<b>TOTAL</b>						
<b>Gracias por su colaboración</b>						

VALORACION CUANTITATIVA: \_\_\_\_\_

VALORACIÓN CUALITATIVA: \_\_\_\_\_

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: \_\_\_\_\_

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del Experto

C.I.: \_\_\_\_\_

## ANEXO 4. Ficha de Validación de Modelo de Gestión



### UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE FACULTAD DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS - COHORTE I

#### FICHA DE VALIDACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LOS EMPRENDIMIENTOS TURÍSTICOS DEL SECTOR RURAL DE LA PROVINCIA DEL CARCHI

#### 1. DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y nombres de experto:	
1.2. Grado académico:	
1.3. Cargo o institución donde labora:	
1.4. Autor del Modelo de Gestión:	

Instrumento de validación de encuesta						
<b>Objetivo:</b> Validar y verificar el Modelo de Gestión para emprendimientos turísticos rurales de la provincia del Carchi considerando la opinión de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas como expertos.						
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
ETAPA PROSPECCIÓN DIAGNÓSTICO	1. Identificar potencialidades turísticas					
	Identificar los prestadores de servicios turísticos					
	Identificar involucrados					
	Diamante de Porter aplicado al destino turístico					
ETAPA II. GESTIÓN TURÍSTICA	Política y planificación					
	Ordenamiento territorial					
	Comportamiento del consumidor					
	Desarrollo de productos					
	Comercialización de productos					
ETAPA III. MODELO DE GESTIÓN TURÍSTICA	Planificación: Justificación de la empresa Misión Visión Valores corporativos					
	Organización: Organigrama estructural y					

	Organigrama funcional					
	Dirección: Matriz miembros de la organización Matriz CRM					
	Control: Matriz evaluación del personal Control contable y financiero Análisis de estados financieros					
	Gestión de fuentes de financiamiento					
<b>SUB TOTAL</b>						
<b>TOTAL</b>						
<b>Gracias por su colaboración</b>						

VALORACION CUANTITATIVA: \_\_\_\_\_

VALORACIÓN CUALITATIVA: \_\_\_\_\_

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: \_\_\_\_\_

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del Experto

C.I.: \_\_\_\_\_

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALATUR. (04 de abril de 2022). *Modelos de Negocios para Turismo Rural* [Video]. Youtube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=bMoD5wWqMQo>
- Álvarez, L. (2017). *Modelos de gestión*.  
<https://digitk.areandina.edu.co/repositorio/handle/123456789/1394>
- Arboleda, C., Arias, C., Pérez, E., Correa, P. (2020). *Innovación social como estrategia para fortalecer el turismo rural comunitario en Colombia*. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 25, núm. 89, Universidad del Zulia, Venezuela.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062641008>
- Arróliga, C. & Zamora, F. (2020). *Turismo rural comunitario: una alternativa para el desarrollo socioeconómico de la comunidad El Ostional, San Juan del Sur, Rivas, Nicaragua*.  
<https://doi.org/10.5377/calera.v20i35.10448>.
- Asturias Corporación Universitaria. (s/f). Los Estados Financieros. Link: [https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/contabilidad\\_financiera/unidad3\\_pdf4](https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/contabilidad_financiera/unidad3_pdf4)
- Bacci, M y Mujica, E. (2001). Turismo rural en el Ángel, Carchi, Ecuador: perspectivas y posibilidades. Link: (99+) BACCI, Maria Eugenia y Elias MUJICA Turismo rural en El Ángel, Carchi, Ecuador: perspectivas y posibilidades. | Elias Mujica - Academia.edu
- Baptista, M., León, M. y Mora, C. (2010). *Neuromarketing: Conocer al cliente por sus percepciones*. Tec Empresarial, Noviembre 2010, Vol 4 Num 3 / p. 9-19.  
[https://www.researchgate.net/publication/277261022\\_Neuromarketing\\_conocer\\_al\\_cliente\\_por\\_sus\\_percepciones](https://www.researchgate.net/publication/277261022_Neuromarketing_conocer_al_cliente_por_sus_percepciones)
- Banco Central del Ecuador. (2023). La economía ecuatoriana reportó un crecimiento interanual de 4,3% en el cuarto trimestre de 2022. Link: <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-ecuatoriana-reporto-un-crecimiento-interanual-de-4-3-en-el-cuarto-trimestre-de-2022>.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Editorial Pearson Educación. Tercera edición.

- Botello, S., Suárez, K. (2018). *Tendencias de Investigación en Neuromarketing*. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. XIV, núm. 27, pp. 53-90, 2018. Universidad El Bosque. <https://www.redalyc.org/journal/4096/409658132013/html>
- Caiza, R. y Molina, E. (2012). *Análisis histórico de la evolución del turismo en el territorio ecuatoriano*. Universidad de Especialidades Turísticas. Dialnet- AnalisisHistoricoDeLaEvolucionDelTurismoEnTerritor-4180961.pdf.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración: Proceso Administrativo – Teoría, proceso y práctica*. Colombia, McGraw -Hill Interamericana, S.A. Tercera Edición
- Coca, A. (2010). *Neuromarketing: las emociones y el comportamiento de compra*. Perspectivas, (25),9-24. [fecha de Consulta 6 de Julio de 2022]. ISSN: 1994-3733. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942454003>
- Comité de Operaciones de Emergencias Nacional. (2020). *Informe de Situación COVID-19 Ecuador*. <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/wp-content/uploads/2020/03/Informe-de-Situaci%C3%B3n-No008-Casos-Coronavirus-Ecuador-16032020-20h00.pdf>
- Correa, D. (2018). Análisis e interpretación de los estados financieros en la empresa “El Pollo Serrano”, de la ciudad de Loja, períodos 2015-2016. Tesis de grado. Link: <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/20861/1/Diana%20Francisca%20Correa%20Conde.pdf>.
- Enríquez, A. & Pilco, J. (2020). *Marketing social en la sostenibilidad del destino turístico de la provincia del Carchi*. [https://www.lareferencia.info/vufind/Record/EC\\_098b877a7c2e4ceddcfcabf5bf5ffd04](https://www.lareferencia.info/vufind/Record/EC_098b877a7c2e4ceddcfcabf5bf5ffd04)
- Fonseca, F. & Bonilla, S. (2019). Modelo de gestión para dinamizar emprendimientos rurales . Aplicación basada a la producción de mora de la parroquia El Altar, Chimborazo, Ecuador.
- García, L. y Marinzalda, M. (2014). El Diamante de Porter aplicado al destino turístico, San Juan. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5067159.pdf>

- García, N. & Carreño, A. (2018). *Validación del modelo de gestión sostenible para el desarrollo turístico en vinculación universidad - comunidades manabitas. Ecuador.* [https://www.researchgate.net/publication/344876713\\_VALIDACION\\_DEL\\_MODELO\\_DE\\_GESTION\\_SOSTENIBLE\\_PARA\\_EL\\_DESARROLLO\\_TURISTICO\\_EN\\_VINCULACION\\_UNIVERSIDAD\\_-\\_COMUNIDADES\\_MANABITAS\\_ECUADOR](https://www.researchgate.net/publication/344876713_VALIDACION_DEL_MODELO_DE_GESTION_SOSTENIBLE_PARA_EL_DESARROLLO_TURISTICO_EN_VINCULACION_UNIVERSIDAD_-_COMUNIDADES_MANABITAS_ECUADOR)
- García, N. (2017). *Modelo de Gestión para fomentar el desarrollo turístico de las comunidades manabitas, Ecuador.* <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6311570>.
- García, Y y García, E. (2021). Emprendimientos turísticos sustentables: Una revisión de la literatura. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, Ciudad de México, México. ISN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), noviembre-diciembre, 2021, Volumen 5, Número 6. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i6.1346p13613](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1346p13613). Link: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1346/1844>
- Garrido, M. (2022). Turismo rural y género: el caso del bosque modelo urbión. *Espacio I+D, Innovación más Desarrollo*, 4(8). <https://doi.org/10.31644/IMASD.8.2015.a03>
- Guerrero Palma, P. C., Bolaños Tobar, D. A. e Iturralde Vallejos, J. A. (2023). *Datos turísticos del mundo, del Ecuador y del Carchi. Un aporte del Observatorio de Turismo del Carchi. Universidad Politécnica Estatal del Carchi.* 1. Turismo; 2. Datos turísticos; 3. Observatorio de Turismo del Carchi; 4. Carchi. Clasificación Thema: JBSW - Grupos sociales: estilos de vida alternativos Clasificación Dewey: Materia: 910 - Geografía y viajes.
- Gil, Á. (2004). *Introducción al Análisis Financiero*. Tercera edición. Editorial Club Universitario. San Vicente – España. Recuperado de: [https://www.academia.edu/37047364/Introduccion\\_al\\_Analisis\\_Financiero](https://www.academia.edu/37047364/Introduccion_al_Analisis_Financiero)
- Goyzueía Rivera, Samuel Israel (2013). *Modelo de gestión para las empresas Goyzueía Rivera, Samuel Israel (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y*
- Guamanarca, E. (2020). *Diseño de una ruta turística gastronómica en la provincia de Carchi.* Trabajo de titulación previo a la obtención del Título de Licenciado en Turismo Ecológico. Carrera de Turismo Ecológico. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/23089>.

- Hernández, M. (2022). *Turismo Rural: Una radiografía desde Latinoamérica. Neoliberalismo y Turismo Rural. Hacia un turismo en espacios rurales con desarrollo local a través del modelo de gestión para resultados*.  
<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/12832/1/TURISMO%20RURAL%2027012022.pdf>
- INEC (2020). Reporte de pobreza y desigualdad – Diciembre 2019. Dirección de Innovación en Métricas y Metodologías: Quito
- Inga, C. (2022). *Modelo de gestión para emprendimientos de turismo rural: Riobamba-Ecuador*.  
[https://www.researchgate.net/profile/Julio-Bravo-Mancero/publication/362143974\\_18JULIO2022\\_Libro\\_Practicas\\_e\\_Investigaciones\\_en\\_Ciencias\\_Politicas\\_1/links/62d873adaa3d1326c0cc40e3/18JULIO2022-Libro-Practicas-e-Investigaciones-en-Ciencias-Politicas-1.pdf#page=50](https://www.researchgate.net/profile/Julio-Bravo-Mancero/publication/362143974_18JULIO2022_Libro_Practicas_e_Investigaciones_en_Ciencias_Politicas_1/links/62d873adaa3d1326c0cc40e3/18JULIO2022-Libro-Practicas-e-Investigaciones-en-Ciencias-Politicas-1.pdf#page=50)
- Iturralede, J % Guerrero, P. (2018). *Turismo cultural emergente en la zona norte del Ecuador. El caso de las provincias de Carchi e Imbabura*.  
 Libro\_de\_Actas\_IV\_CONGRETUR20190827-15483-ocj6wd-with-cover-page-v2.pdf  
 (d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net)
- Jiménez-Marín, G.; Bellido-Pérez, E. y López-Cortés, A. (2019). *Marketing sensorial: el concepto, sus técnicas y su aplicación en el punto de venta*. [Sensory marketing: the concept, its techniques and its application at the point of sale]. Vivat Academia. Revista de Comunicación, 148, 121-147. DOI: <http://doi.org/10.15178/va.2019.148.121-147>.  
<http://www.vivatacademia.net/index.php/vivat/article/view/1177>
- Jurado, I & Riascos, A. (2020). *La economía social y solidaria como herramienta para fortalecer la formación en emprendimiento con un enfoque rural*.  
<https://revistasdigitales.upec.edu.ec/index.php/sathiri/article/view/98>
- Lawrence, J. (2015). “Fundamentos de Administración Financiera/Lawrence Gitman” - México: Harla, 1974. - pág 167.
- López, A. (2002). *Administración del sistema turístico del cantón Ibarra*. [Tesis de tercer nivel no publicada]. Universidad Central del Ecuador.
- López, Lucrecia (2010). Benchmarking y su aplicación al turismo. Revista de Estudios.

Politécnicos, Vol VIII. 14,163-180.

Melara, M. (2019). ¿Qué es la naturaleza de las cuentas contables?. Blog contaestudio. Link: <https://contaestudio.com/naturaleza-cuentas-contables/>

Ministerio del Ambiente. (2022). *Beneficio de la Doble Deducibilidad*. Link: <https://www.ambiente.gob.ec/beneficio-de-la-doble-deducibilidad/>

Ministerio de Turismo. (2004). *El Ministerio de Turismo*. <https://vivecuador.com/html2/esp/ministerio.htm#:~:text=Ministerio%20de%20Turismo%20del%20Ecuador&text=El%20Ministerio%20de%20Informaci%C3%B3n%20y%20social%20de%20los%20pueblos.>

Ministerio de Turismo. (2010). *Reglamento para los Centros Turísticos Comunitarios*. Recuperado de: [https://cloud2.utn.edu.ec/ords/f?p=109:110:13064653067179:::110:P110\\_INST\\_CODIGO,P110\\_DEPEN\\_CODIGO,P110\\_NIVEL\\_CODIGO,P110\\_MATERIA\\_CODIGO,P110\\_CODIGO\\_CONTENIDO,P110\\_MODALIDAD\\_ESTUD\\_CODIGO,P110\\_SIST\\_ESTUD\\_CODIGO,P110\\_TFINANCIA\\_CODIGO,P110\\_TCICLOACAD\\_CODIGO,P110\\_CICLO\\_ACAD\\_CODIGO,P110\\_PARALELO\\_CODIGO,P110\\_DOCENTE\\_CEDULA,P110\\_ID\\_CURSO:001,00406,01,MGET-LEGTUR,MGET-LEGTUR,05,03,02,02,1021-0922P,A,1002745352,58507&cs=3NvUks8dC-nITT59XjqSontlhqqAc2-Sk8rpP0cdJrh1ChdfPha\\_P47RU\\_VQX5W22dtA92lWrFp9myCD4PQMRwQ](https://cloud2.utn.edu.ec/ords/f?p=109:110:13064653067179:::110:P110_INST_CODIGO,P110_DEPEN_CODIGO,P110_NIVEL_CODIGO,P110_MATERIA_CODIGO,P110_CODIGO_CONTENIDO,P110_MODALIDAD_ESTUD_CODIGO,P110_SIST_ESTUD_CODIGO,P110_TFINANCIA_CODIGO,P110_TCICLOACAD_CODIGO,P110_CICLO_ACAD_CODIGO,P110_PARALELO_CODIGO,P110_DOCENTE_CEDULA,P110_ID_CURSO:001,00406,01,MGET-LEGTUR,MGET-LEGTUR,05,03,02,02,1021-0922P,A,1002745352,58507&cs=3NvUks8dC-nITT59XjqSontlhqqAc2-Sk8rpP0cdJrh1ChdfPha_P47RU_VQX5W22dtA92lWrFp9myCD4PQMRwQ)

Ministerio de Turismo. (2019). Plan Nacional de Turismo (2030). Link: [https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/03/PLAN-NACIONAL-DE-TURISMO-2030-v.-final-Registro-Oficial-sumillado-comprimido\\_compressed.pdf](https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/03/PLAN-NACIONAL-DE-TURISMO-2030-v.-final-Registro-Oficial-sumillado-comprimido_compressed.pdf)

Ministerio de Turismo. (2021). Guía “Vuelve al Campo” Busca Reactivar el Turismo Rural. Link: <https://www.turismo.gob.ec/guia-vuelve-al-campo-busca-reactivar-el-turismo-rural/>

Ministerio de Turismo. (2018). *Turismo aportó con más de 2.300 millones a la economía ecuatoriana en 2018*. <https://www.turismo.gob.ec/turismo-aporto-con-mas-de-2-300-millones-a-la-economia-ecuatoriana-en-2018/>

Ministerio de Turismo. (2022). Reglamento de Centros de Turismo Comunitario. Link: RO 169 Reglamento de Centros de Turismo Comunitario.pdf - Google Drive

- Moncada, J & Aranguren, J. (2017). *Capacitación comunitaria e interpretación ambiental como procesos educativos para la consolidación del turismo rural sustentable. Caso: Chilmá Bajo, Provincia del Carchi.* Conceptualizaciones\_basicas\_para\_la\_realizacion\_de\_expedientes\_UNESCO-with-cover-page-v2.pdf (d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net)
- Monterroso, N., Zizumbo, L. (2022). *Turismo Rural: Una radiografía desde Latinoamérica. Neoliberalismo y Turismo Rural. Los Retos de los investigadores universitarios.* <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/12832/1/TURISMO%20RURAL%2027012022.pdf>
- Mostajo, R. (2016). Neuromarketing. <https://rmostajo2015.blogspot.com/2016/01/articulo-cientifico-el-neuromarketing.html>
- Nava, R. y Marbelis, A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48),606-628. [fecha de Consulta 29 de Mayo de 2022]. ISSN: 1315-9984. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29012059009>.
- N/D. (2021). *Diseño de la ruta eco turística Tulcán Maldonado, en la provincia del Carchi.* (Trabajo de Titulación de Magíster en Turismo con mención en Gestión e Innovación de Destinos). UTPL, Quito. <http://dspace.utpl.edu.ec/jspui/handle/20.500.11962/27714>
- Nicolau, J. (s/f). *Tema 9. La distribución de los productos turísticos.* Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de Alicante. <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/16114/9/Tema%209.pdf>
- Organización Mundial de Turismo. (2001). Código de Ética Mundial para el Turismo. [https://www.urv.cat/media/upload/arxiu/URV\\_Solidaria/Viatges/codigo\\_etico\\_mundial\\_-\\_turismo.pdf?msckid=67517676cf4f11ecbad3f21072b21750](https://www.urv.cat/media/upload/arxiu/URV_Solidaria/Viatges/codigo_etico_mundial_-_turismo.pdf?msckid=67517676cf4f11ecbad3f21072b21750)
- Organización Mundial de Turismo. (2019). *Desarrollo del Productos.* <https://www.unwto.org/es/desarrollo-productos-turisticos#:~:text=La%20OMT%20entiende%20el%20turismo%20rural%20como%20%22un,ca%3%B1a%20y%20la%20visita%20a%20lugares%20de%20inter%3%A9s>

%22.

Organización Mundial de Turismo. (2020). *OMT declara el 2020 como “Año del Turismo y Desarrollo Rural”*. <https://www.turiweb.pe/omt-declara-el-2020-como-ano-del-turismo-y-desarrollo-rural/#:~:text=La%20Organizaci%C3%B3n%20Mundial%20del%20Turismo%20%28OMT%29%20confirm%C3%B3%20que,desventajas%20de%20desarrollar%20el%20turismo%20en%20%C3%A1reas%20rurales.>

Organización Mundial de Turismo. (2020). *Turismo y Desarrollo Rural*. <https://www.unwto.org/es/news/turismo-desarrollo-rural>.

Orjuela, S. y Sandoval, P. (2002). *Guía del Estudio de Mercado para la Elaboración de Proyectos*. [Tesis de ingeniería comercial], Universidad de Chile. Repositorio institucional de la Universidad de Chile [https://www.eenasque.net/guia\\_transferencia\\_resultados/files/Univ.Chile\\_Tesis\\_Guia\\_del\\_Estudio\\_de\\_Mercado\\_para\\_la\\_Evaluacion\\_de\\_Proyectos.pdf](https://www.eenasque.net/guia_transferencia_resultados/files/Univ.Chile_Tesis_Guia_del_Estudio_de_Mercado_para_la_Evaluacion_de_Proyectos.pdf)

Ortiz, C et al. (2018). *Análisis de las empresas familiares en Ecuador desde una óptica multivariante*. <https://www.redalyc.org/journal/280/28062322012/html/>

Pearce, D. (2016). *Modelos de gestión de destinos*. [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-17322016000100001](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322016000100001)

Pololikashvili, Z. (2021). *Guiar la Recuperación del Turismo*. <https://www.unwto.org/es/turismo-covid-19>.

Pompa, F., Leyva, L., Ortiz, O., Sierra, Y. (2020). *El turismo rural sostenible en Holguín. Estudio prospectivo panorama 2030*. Universidad Autónoma del Estado de México <http://rperiplo.uaemex.mx/> ISSN: 1870-9036 Publicación Semestral Número: 38 Enero / Julio 2020. [https://www.researchgate.net/publication/342932837\\_El\\_El\\_turismo\\_rural\\_sostenible\\_en\\_Holguin\\_Estudio\\_prospectivo\\_panorama\\_2030](https://www.researchgate.net/publication/342932837_El_El_turismo_rural_sostenible_en_Holguin_Estudio_prospectivo_panorama_2030)

Rafael Méndez. (20 de marzo de 2022). *Formulación y Evaluación de Proyectos* [Video]. Youtube. [https://www.youtube.com/watch?v=AsOL4\\_bRgmE](https://www.youtube.com/watch?v=AsOL4_bRgmE)

- Raza, D., & Acosta, J. (Enero - Junio de 2022). Turismo comunitario y desarrollo local: el caso de Yunguilla en Ecuador. *Sathiri* (18)1,200-218. <https://doi.org/10.32645/13906925.1199>
- Rosero, O. G., Maestrante, V., & Administracion, E. N. (2006). INDICADORES FINANCIEROS PARA EL BALANCED SCORECARD.
- Salas, H. (2018). Neuromarketing: Explorando la mente del consumidor. *Revista Científica de la UCSA*, Vol.5 N.o2 Agosto, 2018:36-44. 10.18004/ucsa/2409-8752/2018.005(02)036-044. <http://scielo.iics.una.py/pdf/ucsa/v5n2/2409-8752-ucsa-5-02-36.pdf>
- Santos, I., Alves, C., y Dewes, H. (2021). Produção científica no empreendedorismo rural relacionado ao turismo. *Rev. Bras. Pesq. Tur.* [online]. 2021, vol.15, n.3, e-2037. Epub Aug 06, 2021. ISSN 1982-6125. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v15i3.2037>.
- Santos, R. (2020). *Turismo Rural en Ecuador*. [https://www.ostelea.com/sites/default/files/2021-02/Informe\\_Turismo%20rural.pdf](https://www.ostelea.com/sites/default/files/2021-02/Informe_Turismo%20rural.pdf)
- Secretaría General del Estado. (2020). *Se registra el primer caso de coronavirus en Ecuador*. <https://www.comunicacion.gob.ec/se-registra-el-primer-caso-de-coronavirus-en-ecuador/>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2021). Plan de creación de oportunidades 2021 – 2025. Link: <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/09/Plan-de-Creacio%CC%81n-de-Oportunidades-2021-2025-Aprobado.pdf>.
- Shiguango, L., Espín, C., Olivo, J., & Pinta, M. (2021). Modelo de gestión para los centros de turismo comunitario del cantón Archidona. *Explorador Digital*, 5(2), 74-100. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i2.1655> *sostenibilidad. PERSPECTIVAS*, (31),87-132.[fecha de Consulta 2 de Febrero de 2022]. ISSN: 1994-3733. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941261003>
- Zambrano, J, Zambrano, R, Mieles, D y González, J. (2017). Las haciendas agro-turísticas como medio de desarrollo del turismo rural en el Cantón Milagro, Ecuador. Link: <https://www.redalyc.org/journal/5826/582661258011/html/>.