



**REPÚBLICA DEL ECUADOR
UNIVERSIDAD ESTATAL AMAZÓNICA
CARRERA DE INGENIERÍA EN TURISMO**

**TITULO: DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO
DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE
PASTAZA.**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TITULO DE
INGENIERA EN TURISMO**

**AUTORA: JUDITH CATALINA CACHIPUENDO
CASTILLO**

TUTOR: Msc. REBECA MILENYS JAQUINET ESPINOSA

Puyo, julio 2009

PASTAZA -ECUADOR

NOTA DE ACEPTACIÒN

DECLARACIÓN DE AUDITORIA

Declaro ser la única autora de este trabajo de tesis de grado y por tanto una vez que el tribunal lo pruebe, le concedo todos los derechos a la “Universidad Estatal Amazónica”, de ser uso del mismo con la finalidad que estime conveniente y que le proporcione beneficios.

.....

Firma del Autor

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Estatal Amazónica y a quienes me apoyaron en todo momento, a mis maestros y compañeros quienes fueron testigos de mi esfuerzo.

A mi asesora Msc. Rebeca M. Jaquinet por compartir sus conocimientos, brindarme su ayuda y apoyo incondicional.

DEDICATORIA

En cada una de las letras de esta propuesta se encuentra impregnado todo el esfuerzo, sacrificio, y el apoyo incondicional de mis padres a quienes dedico de manera integral este trabajo.

RESUMEN

El objetivo fundamental del presente trabajo de grado está relacionado con el de una Estrategia del Desarrollo Turístico Comunitario de la Provincia de Pastaza, para fortalecer a los Emprendimientos de Turismo Comunitario. La estrategia permitirá establecer cuáles son lineamientos estratégicos para reforzar a aquellas comunidades que vienen desarrollándose en la actividad turística. Se trata de un Proyecto de desarrollo, se sustentará en una revisión documental y en un trabajo de campo; la técnica para poder recopilar la información de campo es mediante el instrumento del cuestionario, el cual está encaminado al total de instituciones y empresas vinculadas en la actividad turística comunitaria de la provincia. La información de la Referencia teórica acerca de estrategia y turismo comunitario que se utiliza para el Diseño de una Estrategia será lo esencial para su eficaz desarrollo y de esta manera poder motivar a los emprendimientos, para que desarrollen un turismo comunitario sostenible. Se recoleciona el material bibliográfico, a través del cual se puede obtener la información verídica, que requiere para su desarrollo de cada uno de los emprendimientos e instituciones y por último el Diseño de una Estrategia del Desarrollo Turístico Comunitario para la provincia de Pastaza.

Palabras claves:

Estrategia: La estrategia son programas de acción generales y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa, de políticas principales y la adopción de los recursos necesarios para alcanzar las grandes metas de la organización

Turismo Comunitario: Se lo considera una tipología turística que pertenece a la modalidad de Turismo Vivencial y a la corriente de [Turismo Alternativo](#). Se caracteriza por la autenticidad de las actividades turísticas, posibilitando al turista compartir y descubrir a profundidad las [tradiciones](#), [costumbres](#) y hábitos de una [etnia](#) o [pueblo](#) determinado.

Planificación Estratégica: Es un proceso continuo de reflexión y de búsqueda de opciones para el futuro, que toma muy en cuenta el entorno caracterizado por el cambio y la incertidumbre, y como la empresa, con sus recursos actuales y potenciales, puede insertarse de la mejor forma posible en él en pos del consenso y la participación para dar respuesta a los problemas estratégicos.

SUMMARY

The main target of the present work of degree this related to the one of one Strategy of the Communitarian Tourist Development of the Province of Pastaza, to fortify to the Emprendimientos Communitarian Tourism. The strategy will allow to establish which are lineament strategic to reinforce those communities that come being developed in the tourist activity. One is a Project of development, it will be sustained in a documentary revision and a work of field; the technique to be able to compile the field information is by means of the instrument of the questionnaire, which is directed to the total of institutions and tie companies in the communitarian tourist activity of the province. The information of the theoretical Reference about strategy and communitarian tourism that is used for Design of a Strategy will be the essential for its effective development and this way to be able to motivate to the emprendimientos, so that they develop sustainable communitarian tourism. Choose the bibliographical material, through what the truthful information, that can be obtained it requires for his development of each one of the emprendimientos and institutions and finally Design of a Strategy of the Communitarian Tourist Development for the province of Pastaza.

Key words:

Strategy: The strategy is general programs of action and unfolding of resources to achieve complete objectives, the determination of long term basic objectives of a company, main policies and the adoption of the resources necessary to reach the great goals of the organization.

Communitarian tourism: A typology is considered tourist that belongs to the modality of Existential Tourism and the current of Alternative Tourism. It is characterized by the authenticity of the tourist activities, making possible the tourist to share and to discover to depth the traditions, customs and habits of an ethnic group or certain town.

Strategic planning: It is a continuous process of reflection and search of options for the future, that the surroundings characterized by the change and the uncertainty very take into account, and like the company, with his present and potential resources, it can be inserted of the best form possible in him after the consensus and the participation to give answer to the strategic tasks.

INDICE

INTRODUCCION	1-3
CAPITULO I	
REFERENCIA TEÓRICA ACERCA DE ESTRATEGIA Y TURISMO COMUNITARIO	
1.1.1 Turismo	4-5
1.2 Modalidad de Turismo: Turismo Comunitario	5-6
1.2.1. Evolución del Turismo Comunitario	6-11
1.2.1 La Estrategia y el Turismo	11-12
1.2.2 La Dirección Estratégica	12-16
1.2.3 La Planeación Estratégica	16-18
1.2.4 El Control Estratégico	18-21
1.2.5 Modelos de Dirección Estratégica	21-24
CAPITULO II	
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
2.1 Proceso de investigación.	25-26
2.2 Modelo de diseño estratégico.	26-35
2.3. Etapas de desarrollo de la investigación en la Provincia de Pastaza.	35
2.3.1. Etapa I Introducción.	35-36
2.3.2. Etapa II Elaboración de la estrategia.	36-37
2.3.3. Etapa III Elaboración del documento que contiene la estrategia.	37-38
CAPITULO III	
EJERCICIO ESTRATÉGICO PARA EL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA	
3.1 Caracterización del turismo.	39-40
3.1.1. Desarrollo del turismo en la República de Ecuador.	40-43
3.1.2 Caracterización del Turismo Comunitario en la Provincia de Pastaza	43-72
Conclusiones	73
Recomendaciones	74
Bibliografía	75-76
Anexos	



INTRODUCCION

En el mundo actual, la llamada industria sin humo: el turismo, ha cobrado gran auge y así se ha convertido en una de las más poderosas del mundo. Económicamente significa un gran aporte para los países que lo desarrollan y que ponen innumerables recursos al servicio de su evolución positiva.

El turismo debe ubicarse entre las líneas priorizadas de los territorios que posean características que faciliten el adecuado desarrollo del mismo.

En la República de Ecuador está justificada la inversión en este campo y específicamente en algunas de sus modalidades destacándose el turismo comunitario dentro del turismo de naturaleza.

Aunque esta modalidad representa un pequeño porcentaje dentro del turismo a nivel global, Ecuador presenta una serie de características geográficas que pueden hacer del país y específicamente de algunas de sus regiones un punto de referencia en este sentido. Claro está que solo pudiera lograrse con la intervención consciente y planificada del hombre quien aprovecha los recursos naturales desarrollando un turismo verdaderamente sostenible pues de lo contrario los efectos a mediano y largo plazo pueden traer como consecuencia un debilitamiento de los recursos naturales del país y hasta de pérdidas de los mismos.

La amazonía ecuatoriana posee recursos naturales de invaluable valor étnico y ecológico. Sin embargo, no se han asignado los recursos que por ley le corresponde, esto ha repercutido negativamente en su desarrollo económico -social.

Las comunidades indígenas de la amazonía carentes de los conocimientos sobre uso y explotación del turismo comunitario, deben tecnificar sus conocimientos para no afectar negativamente su entorno y su cultura.

Toda estrategia que coadyuve a mejorar el nivel de calidad de vida sin afectar a la naturaleza y su cultura es una estrategia de cambio que debe ser analizada.

Se puede ser partícipe del cambio estratégico desde el punto de vista humano y solidario, conjuntamente con la tecnificación para que puedan iniciar su desarrollo acorde a su realidad y necesidades.

A partir de lo expuesto se fundamenta el problema de la presente investigación:



Problema

Carencia de una Estrategia de Desarrollo Turístico Comunitario en la provincia de Pastaza.

Objeto de la investigación

El objeto de investigación es la Provincia de Pastaza para la cual se elabora la Estrategia del Desarrollo de la Modalidad de Turismo comunitario.

El objetivo general de la investigación queda formulado de la siguiente manera:

Objetivo general

Diseñar una Estrategia de Desarrollo Turístico Comunitario en Pastaza.

Objetivos específicos

- Caracterizar el desarrollo del Turismo Comunitario en la amazonía ecuatoriana.
- Diagnosticar el Turismo Comunitario en la Provincia de Pastaza.
- Facilitar la implementación de una estrategia de desarrollo de turismo comunitario en la Provincia de Pastaza.

Hipótesis

Si se diseña una Estrategia de Desarrollo Turístico Comunitario para la provincia de Pastaza, podrá potenciar esta modalidad turística que contribuirá a mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

La estructura que toma este documento que recoge la investigación correspondiente a la tesis de grado se presenta de la siguiente manera:

Introducción: ubica en el tema de investigación así como en los principales objetivos a cumplimentar en la ejecución de la misma.



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

Capítulo I: Referencia teórica acerca de estrategia y turismo comunitario: se realiza una revisión y análisis de los elementos teóricos fundamentales en los cuales se basa el trabajo investigativo resaltando elementos de la estrategia, los modelos de diseño estratégico y la significación del turismo comunitario.

Capítulo II: Metodología de la investigación: en este acápite se recoge la descripción de las principales herramientas y técnicas que se utilizan para la recogida de datos y para el análisis de la información obtenida. Igualmente se presenta una caracterización general de la investigación, los pasos y etapas a seguir.

Capítulo III: Ejercicio Estratégico para el Turismo Comunitario en Pastaza: se presentan los resultados obtenidos partiendo del análisis del turismo en el territorio que ocupa. Queda reflejada la propuesta de la estrategia a seguir para el desarrollo del turismo comunitario en la provincia de Pastaza siguiendo paso a paso el modelo de planificación estratégica escogido para tales efectos.

Conclusiones: se plasman las conclusiones finales a las cuales se arriban refiriendo fundamentalmente el cumplimiento de la hipótesis de la investigación, así como de los objetivos generales y específicos trazados.

Recomendaciones: se elaboran y presentan recomendaciones que están relacionadas con las conclusiones a las que se arriban.



CAPITULO I

REFERENCIA TEÓRICA ACERCA DE ESTRATEGIA Y TURISMO COMUNITARIO

En el presente capítulo se presentan los resultados de la búsqueda y análisis teórico realizado para el diseño de una estrategia de desarrollo de turismo comunitario, conformando epígrafes que facilitan la comprensión total del informe de investigación.

1.1 TURISMO

Existen diferentes conceptos referidos al turismo en sí. Un ejemplo fácil de evaluar está en el expuesto por OSCAR DE LA TORRE PADILLA (1997), “El turismo es un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas que, fundamentalmente con motivo de recreación, descanso, cultura o salud, se trasladan de su lugar habitual a otro, en el que no ejercen ninguna actividad lucrativa ni remunerada, generando múltiples interrelaciones de importancia social, económica, y cultural.”¹

El turismo se viene desarrollando como una actividad muy importante que ha tenido y tiene un tratamiento heterogéneo. Un ejemplo es el que se presenta por parte de los estudiosos del derecho. Cronológicamente el mundo jurídico da cuenta del fenómeno considerándolo como una facultad, es decir un derecho. En la actualidad, prefieren enfocarlo desde la consideración económica en general o como simple génesis de nuevas modalidades contractuales. La tendencia a considerar la actividad turística como cuestión de estado requiere entonces de un esfuerzo político normativo y la puesta en común de criterios básicos que sirvan a consolidarla en este sentido.

El turismo se ha convertido en una de las actividades económicas más importantes de Ecuador y en especial de la región amazónica. No solo impacta al propio factor económico, sino que además influye fuertemente en los resultados de otros factores, en un aumento de la calidad de vida de los habitantes y una manutención técnico y social que pone en contacto directo al individuo con su medio natural, con el fin de integrarlo a él, que participe de los misterios, satisfaciendo necesidades espirituales de descanso, goce, y regocijo interno, e incrementado su cultura para afianzar la relación amistosa entre pueblos, la solidaridad humana, el respeto a las costumbres propias y el deseo de mejorar en todo aspecto.

1. Gurria Di-Bella, Manuel. INTRODUCCIÓN AL TURISMO, México: Trillas 1991.pg.13



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

En la actualidad en el turismo a nivel mundial influyen otros factores: económicos, culturales, sociales, ambientales e históricos, los mismos que están condicionando los flujos de personas y los destinos que estas personas pueden elegir a nivel mundial. Con un análisis de los resultados obtenidos por algunos países emergentes, se encuentran evidencias que permiten sostener que el turismo ha asumido un rol destacado como impulsor del desarrollo económico de muchos países.

1.2 MODALIDADES DE TURISMO: TURISMO COMUNITARIO

En la actualidad el concepto de turismo planteado desde los sectores económicos, por el capital, ha perdido el romanticismo inicial, y este fenómeno socioeconómico ha sido estudiado, legislado y explotado, por lo que en la actualidad se establecen distintas clases de turismo, destinados a uno u otro público, en referencia a su poder adquisitivo, a su poder económico, a sus gustos, a sus preferencias, a sus inquietudes.

Los principales tipos de turismo varían en función de las actividades a realizar, las motivaciones y del lugar donde se lleven a cabo. Algunos de ellos son:

- **Turismo de sol y playa:** es el turismo por excelencia y el más masificado. En España por ejemplo, se realiza principalmente en la temporada estival, aunque existen destinos soleados durante todo el año.
- **Turismo cultural:** es aquel que tiene como motivación el acercamiento al patrimonio del lugar visitado. Tiene como fin conocer las ciudades, museos y monumentos que tengan valor histórico y/o artístico.
- **Turismo rural:** se realiza en pequeñas localidades rurales en las que es posible el contacto con la naturaleza. La paz del campo, la flora, la fauna y la belleza de los paisajes son sus grandes atractivos.
- **Ecoturismo:** se caracteriza por visitar destinos en los que el principal encanto es la naturaleza. En este turismo destacan los parques nacionales y parques, parajes y reservas naturales.
- **Turismo de salud:** está destinado a todos aquellos que deciden viajar para tratar alguna dolencia o para relajarse. Existen distintos tratamientos, como por ejemplo los termales. También existen espacios naturales con propiedades terapéuticas.
- **Turismo deportivo y de aventura:** tiene como objetivo principal practicar alguna actividad vinculada al deporte.



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

- **Turismo gastronómico:** se trata de un tipo de turismo en el que los protagonistas son la comida y bebida típicas de un país o de una región. En toda Europa existen numerosas rutas y fiestas gastronómicas.
- **Turismo de ayuda humanitaria:** está destinado a las personas que viajan con la intención de colaborar en proyectos sociales o con organizaciones no gubernamentales. Suelen ser viajes a países pobres, del tercer mundo o en vías de desarrollo.
- **Los cruceros:** son una fórmula de vacaciones muy completa, porque ofrecen la posibilidad de visitar varios lugares en un período corto de tiempo a bordo de un hotel flotante. Generalmente, son viajes muy programados.
- **Turismo comunitario:** aquel que fomenta el desarrollo de la actividad turística en pequeñas localidades no urbanas (sean rurales, litorales, serranas o insulares), que posean atractivos capaces de generar el desplazamiento de turistas o excursionistas hacia ese destino.

Las modalidades de turismo son diversas y de acuerdo a las tendencias de los nuevos mercados se abren nuevas posibilidades de ser creativos e incursionar en diferentes alternativas y mejores experiencias, donde hay una mayor interrelación entre anfitriones y visitantes, lo cual hace mayormente interesante y satisfactorio en sensaciones y percepciones sobre el producto que se consume.

1.2.1 Evolución del Turismo Comunitario.

El turismo comunitario, presenta una modalidad importante en el desarrollo de las comunidades indígenas, que puede a su vez ofrecer un numeroso grupo de actividades relacionadas con el medio rural y natural en donde se desenvuelven sociedades con características identitarias interesantes y que motivan la visita de los nuevos grupos de turistas. También busca la forma de expandirse hacia actividades de ecoturismo y aventura, y otras de acuerdo a la realidad natural y cultural de las zonas en donde se encuentren aplicando dicha modalidad. Por ello una de las fortalezas del turismo comunitario es el servicio de calidad individualizado.

La Organización Mundial de Turismo (OMT) se refiere al turismo rural como una actividad llevada a cabo en lugares fuera de la ciudad. El turismo rural es considerado una fuente de ingresos complementaria para los locales anexándola a los ingresos producidos por las actividades agropecuarias.²

2. PLAN DE MANEJO PARA EL DESARROLLO RESPONSABLE DEL TURISMO COMUNITARIO, Universidad de Cuenca - Programa TURCOM. Gerencia Regional Austro del Ministerio de Turismo del Ecuador.pg.6. <http://rai.ucuenca.edu.ec>



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

El concepto de turismo comunitario es muy debatido y se asume como un modelo de turismo. En este tema en específico se coincide con la definición y el enfoque que le da el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF, por sus siglas en inglés).

El término “ecoturismo comunitario” lleva la dimensión social más allá. Este es un tipo de ecoturismo en el que la comunidad local tiene un control sustancial de la actividad, y participa en su desarrollo y manejo, y una importante proporción de los beneficios se quedan en la comunidad.

Turismo Comunitario es una nueva forma de relación entre la comunidad y sus visitantes desde una perspectiva intercultural, en el contexto de viajes organizados, con la participación consensuada de sus miembros, garantizando el manejo adecuado de los recursos naturales, la valoración de los patrimonios, los derechos culturales y territoriales de las nacionalidades y pueblos.

Un porcentaje de los beneficios generados a través de esta forma de hacer el turismo, se distribuye para las comunidades participantes.

La definición de la comunidad dependerá de las estructuras sociales e institucionales en la zona de que se trate, pero la definición supone alguna forma de responsabilidad colectiva y aceptación de los órganos representativos.

En muchos lugares, especialmente en aquellos habitados por pueblos indígenas, y comunidades negras, existen derechos colectivos sobre las tierras y los recursos.

El Ministerio de Turismo de Ecuador ve al turismo rural como una alternativa nueva que facilita el logro de un turismo sostenible. Su definición está vinculada con las iniciativas de fomento y operación de actividades turísticas realizadas por entidades privadas y comunitarias que subrayan aspectos culturales vinculados a la producción agrícola, industrial y/o artesanal.

El turismo comunitario debería fomentar el uso sostenible y la responsabilidad colectiva, pero igualmente debe aceptar las iniciativas individuales en la comunidad.

Hacer del turismo comunitario una realidad supone dimensionar el contexto y las realidades del destino donde se implemente, desde la adopción de buenas prácticas de manejo ambiental y social, el conocimiento de las leyes y sus principios, el ordenamiento territorial, la dinamización de la economía, la implementación de técnicas acordes con el entorno social y ambiental, la permanente formación, la repartición equitativa de los beneficios, la rentabilidad de los negocios y que los



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

beneficios se queden en las comunidades y la adopción de planes de gestión para la comercialización de los negocios, el seguimiento, evaluación y monitoreo.

Estos pasos presentan un enfoque práctico de la realidad de las comunidades y su interés en los temas que les preocupa y afecta, se propone como base y sale de ejercicios prácticos y conocimientos adquiridos durante el proceso de participación comunitaria especialmente en el tema de ecoturismo.

El turismo comunitario surge como una alternativa económica de las comunidades rurales, campesinas, indígenas, "mestizas" o afrodescendientes propias de un país, para generar ingresos complementarios a las actividades económicas diarias y defender y revalorizar los recursos culturales y naturales locales, se ha podido evitar que las comunidades se vean forzadas a talar sus bosques, permitir la entrada de compañías petroleras, mineras y forestales en sus territorios o a emigrar a las ciudades en busca de empleo. Sin pretender atribuir al turismo, y al conjunto de actividades que éste genera con su desarrollo, un papel de "panacea" frente a los problemas de la pobreza, conviene no obstante precisar que estudios recientes han llegado a la conclusión que el turismo representa para algunas comunidades una fuente de beneficios reales. Es decir, diversificación de sus actividades económicas, ingresos adicionales, expresiones culturales renovadas, lazos comunitarios fortalecidos y mejores condiciones de vida. Se lo considera una tipología turística que pertenece a la modalidad de turismo vivencial y a la corriente de turismo alternativo. Se caracteriza por la autenticidad de las actividades turísticas, posibilitando al turista compartir y descubrir a profundidad las tradiciones, costumbres y hábitos de una etnia o pueblo determinado.

Cuando se menciona al turismo comunitario puede diferenciarse del turismo rural y del etnoturismo en el sentido de que parte de las utilidades generadas por las actividades turísticas, se reinvierten en planes y programas comunitarios. Surge entonces, como el emprendimiento de la comunidad, de autogestión de sus pobladores, cuya actividad principal es compartir las tradiciones y costumbres propias en base a su territorio.

Las personas del mundo se mueven atravesando fronteras en busca de nuevos destinos turísticos diferentes a los clásicos de sol y playa, visita a las grandes ciudades con grandes hoteles; buscan experiencias individualizadas con calidad ambiental, interesadas en conocer etnias y tocar la naturaleza con sus manos.

El turismo en las grandes ciudades con los grandes hoteles se lo considera como un turismo masivo donde el trato a las personas no es individualizado.



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

Actualmente comienza a proliferar la terminología que se refiere al turismo verde tal como turismo rural, cultural, de aventura, agroturismo. El punto en común es su ubicación física en el medio rural y/o natural, con el concepto de vacaciones activas no de un ocio absoluto.

África, Asia y Latinoamérica son las regiones del planeta donde existen proyectos de este tipo.

El turismo comunitario no se ha consolidado a nivel mundial debido principalmente a que se trata de un concepto de desarrollo relativamente nuevo y que se encuentra en permanente evolución.

El turismo comunitario comenzó a configurarse con mayor dinamismo en el Ecuador a partir de la segunda mitad de la década de los 90; hoy parece cobrar una renovada vitalidad en la medida que se reconoce internacionalmente la extraordinaria biodiversidad y la riqueza etno-cultural que posee el país. En efecto, el Ecuador ocupa el 3ro y 4to lugar a nivel mundial en cuanto a diversidad de anfibios y aves; no obstante, en términos de la densidad de esas especies (considerando el tamaño del país), es considerado como el país más diverso del mundo. En el ámbito cultural, coexisten trece nacionalidades, con sus propias lenguas, costumbres, instituciones y sistemas de organización social. Buena parte de las reservas naturales del país están en manos de las comunidades indígenas amazónicas, andinas o costaneras. En consecuencia, apoyar activamente la consolidación de las iniciativas de turismo sostenible comunitario significa cooperar en el mantenimiento de la diversidad étnica, cultural y biológica del país y del planeta en su conjunto.

Además de dinamizar y vigorizar el mercado interno y externo, el turismo comunitario puede aportar en la construcción de relaciones más equitativas y respetuosas, generadas a partir de la revalorización de prácticas, costumbres y saberes tradicionales, propios de los pueblos y nacionalidades del Ecuador. De esta forma, el turismo comunitario actúa de manera indirecta como un factor de reafirmación del carácter pluricultural del Estado ecuatoriano. El turismo comunitario puede ser concebido como “un espacio que posibilita la autoafirmación de la identidad, la revitalización cultural, la preservación de la memoria colectiva, contribuyendo al fortalecimiento socio-organizativo y a la preservación y manejo sostenible del medio ambiente” (FEPTCE).

Diversas fuentes estiman que más del 65% de los habitantes de las zonas rurales en Ecuador sufren de los estigmas de la pobreza material, mientras que un 30% está



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

sumido en la indigencia o extrema pobreza. Estos indicadores son más elevados si la pobreza es medida según el método de las necesidades básicas insatisfechas. La incidencia de la pobreza entre los pueblos indígenas tiene un carácter crónico y es mayor que en el resto de la población, en la medida en que representa 14 puntos por encima del promedio de la pobreza rural y 32% más que el promedio nacional.

No obstante existen un grupo de **principios** que deben cumplimentarse cuando se trabaja en el marco de la modalidad **de turismo comunitario**:

Reducir al mínimo los impactos ambientales.- El medio ambiente se encuentra en permanente cambio y recomponiendo equilibrios dinámicos, pero cuando un elemento se pierde o disminuye mucho, puede ocurrir una ruptura que impida recomponer el equilibrio del ecosistema y, en consecuencia, producir su colapso. El uso humano de un recurso no debe rebasar un umbral crítico y el impacto humano no sobrepasar la capacidad de carga de los ecosistemas.

Conocimiento y respeto a la cultura y al medio ambiente.- La gran riqueza natural y cultural se está potencializado de manera positiva en la industria del turismo, pero en muchos casos se está desarrollando de manera empírica, lo que puede ocasionar la pérdida de la magia de los pueblos indios que buscan mejorar la calidad de vida. Por ello deben realizarse proyectos viables sin afectar al medio ambiente y al medio que lo rodea.

Proporcionar experiencias positivas tanto para visitantes como para los anfitriones.- Si se reconoce que el turismo comunitario es una nueva forma de relación entre la comunidad y sus visitantes desde una perspectiva intercultural, y si las comunidades y sus visitantes no cumplen sus expectativas, por consiguiente no puede haber un desarrollo intelectual. Este principio valora el derecho de toda persona en el contexto de equidad de enriquecimiento.

Proporcionan las ventajas financieras directas para la conservación.- Con la sistemática vinculación del turismo comunitario con el ecoturismo y de manera general con la naturaleza como objeto turístico, hace que a nivel comunitario el negocio turístico implique una práctica de conservación ambiental. Para este principio existen relaciones políticas tanto nacionales e internacionales de protección ambiental, que vienen a hacer aún más consistente la protección ambiental.

Proporcionan ventajas financieras y el empoderamiento de las comunidades locales.- Este principio está relacionado con la facultad de autogestión y desarrollo



endógeno de las comunidades, en virtud de los índices de participación, acción y control comunitario que promueve la actividad. Este principio facilita el mejoramiento de la calidad de vida.

Aumento de sensibilidad política, ambiental y clima social hacia las comunidades locales.- A medida que las comunidades indígenas se están desarrollando en la industria del turismo comunitario, las entidades gubernamentales y no gubernamentales se sensibilizan con ayudas, ya sean estas económicas, de asistencia técnica, de personal, de materiales o suministros o de capacitación para la continuidad de sus proyectos.

Respaldo internacional a los derechos humanos y acuerdos de trabajo.- Las organizaciones internacionales, como por ejemplo: OIT (Organización Internacional de Trabajo) y SIE (Sociedad Internacional de Ecoturismo), la WWF Internacional (Fondo Mundial para la Naturaleza), se encargan de promover los derechos de los pueblos Indígenas contribuyendo a preservar lo más preciado que mantiene: su diversidad cultural y biológica.³

1.3 LA ESTRATEGIA Y EL TURISMO

En ocasiones los empresarios turísticos de las comunidades indígenas hablan de plan estratégico sin tener un documento escrito. Se refieren a metas de crecimiento y conocimiento de aquello a lo que se dedican en sus empresas, negocios o territorios, de forma verbal sin que medien estudios previos realizados, quizás sea intuitivo y sin respaldo consistente.

La verdadera solución a esta situación se encuentra en las respuestas a las siguientes preguntas: es verdad que se quiere crecer, qué se necesita para tales efectos, qué interesa más: el crecimiento o la rentabilidad, cuál es la situación económica prevista para los próximos años, cuál es la situación de la competencia....?

Cuando no existe una estrategia definida en el territorio; afloran todas esas preguntas y muchas más. La dificultad mayor es que no poseen respuestas.

El cambio del entorno en estos primeros años del siglo XXI se agiliza cada vez más. La tecnología incide directamente en la gestión de cualquiera de las empresas, internet provoca que cada vez se sea más dependiente de él para lograr éxito en las comunicaciones necesarias, la globalización.

3. Edison Chacha, en su asignatura: Turismo Comunitario, de la Universidad Estatal Amazónica: Los Principios del Turismo comunitario, 2008.



Para dar pasos seguros en este sentido es primordial la claridad que debe existir sobre la razón de ser de la empresa turística comunitaria, la visión de a dónde se desea llegar y si existen las condiciones realmente para alcanzar las metas: cuándo, cómo y con qué recursos tanto humanos como económicos pueden alcanzarse.

Por lo que hasta el momento se ha explicitado, en todo el proceso de elaboración, implementación y control de una estrategia se hace muy importante la definición y el tratamiento adecuado del proceso de comunicación interna.

1.3.1 La dirección estratégica.

Si se hace referencia al tema de cómo dar una verdadera solución a los problemas que constituyen las preguntas reflejadas en el epígrafe anterior, es vital acotar puntos fundamentales que contiene la dirección estratégica como la alternativa de mayor precisión.

La dirección estratégica contiene la planificación, la implantación y el control de la estrategia.

Para un mayor análisis y una mejor comprensión de la dirección estratégica, algunos autores proponen diferentes subsistemas:

1. Planeamiento Político.
2. Planeamiento Estratégico Interactivo.
3. Planeamiento Logístico y Táctico.
4. Control Estratégico.
5. Desarrollo de Escenarios.

Entre los subsistemas propuestos de la dirección estratégica se subrayan algunas diferencias:

1. El Planeamiento Político: lleva a la perspectiva.
2. El Planeamiento Estratégico Interactivo: define la estrategia competitiva y lleva a la posición.
3. El Planeamiento Logístico y Táctico: lleva al rendimiento y la productividad, y es por lo tanto el sustento de la competitividad.
4. El Control Estratégico: brinda la retroalimentación (feed back) necesaria, que permite controlar la marcha del sistema.



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

5. El Desarrollo de Escenarios: aborda la incertidumbre, e intenta elaborar suposiciones y no predicciones acerca del futuro.

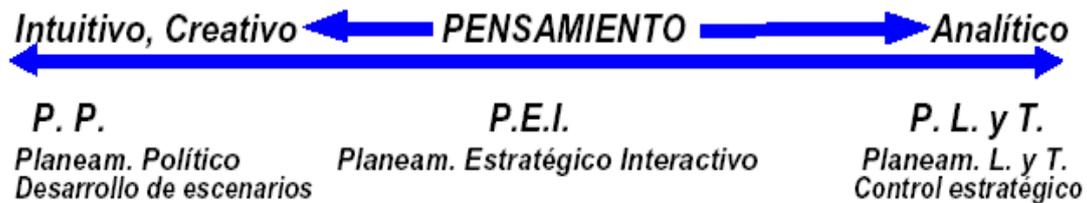


Figura # 1: Subsistemas de la Dirección

Fuente: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, Ing. Carlos A. Conti, ,6ta edición, Agosto 2001.pg.18

Se expresan algunas consideraciones que se relacionan con el por qué la dirección estratégica hace la diferencia con otros sistemas que pueden tratar de solucionar los problemas existentes ante la carencia de una estrategia de desarrollo de cualquier sector.

- 1) Resulta un complemento de los procesos estratégicos y financieros existentes.
- 2) Se combinan, integran y refuerzan las iniciativas de mejora existentes.
- 3) La energía de mejoras se concentra en las prioridades determinadas.
- 4) Se alcanza una dirección clara.
- 5) Se rediseñan los procesos respondiendo a un marco estratégico.
- 6) Los sistemas y criterios de medida se utilizan en todos los niveles.
- 7) Estimula y energiza de manera positiva.
- 8) Aborda la incertidumbre del futuro e intenta preparar para el futuro no previsto, potencia la adaptabilidad.

Con la implementación de la dirección estratégica puede completarse un ciclo de reflexión. Igualmente se planifica, teniendo en cuenta el análisis y la reflexión realizada, el logro de los objetivos estratégicos trazados para un período determinado.

Cuando se es fiel al cumplimiento de los pasos que encierra el proceso de dirección estratégica, se impide que se dejen a un lado el control que recaba la estrategia y su implementación a nivel de cada uno de los detalles.



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

“En un proceso de Dirección Estratégica exitoso, el énfasis en la reflexión del marco político, la elección del posicionamiento estratégico, la planificación posterior a nivel estratégico, la implementación operativa y la retroalimentación (*feed back*), se ponderan de la misma manera.”⁴.

En el proceso completo de la implementación de la dirección estratégica incide grandemente la cultura comunitaria turística empresarial: la forma y estilo de trabajo. Pero la propia cultura organizacional puede ser variada dado el proceso de cambio que se vive e incluso pudiera calificarse el cambio como irreversible pues se labora en la búsqueda de mejores resultados y de una ventaja competitiva sustentable.

La dirección estratégica es una nueva forma de pensamiento estratégico. Constituye un nuevo estilo de pensar y actuar, que deben ser parte ineludible de la Cultura Organizacional de las empresas de hoy.

El turismo comunitario se está consolidando como estrategia de desarrollo y objeto de investigación científica. Se trata de un fenómeno emergente que requiere de atención especializada, pues está concebido como una estrategia de desarrollo social “desde abajo” protagonizada por comunidades que habían sido tradicionalmente objetos de desarrollo antes que sujetos del mismo. Por tal razón en la actualidad el turismo comunitario se viene desarrollando con ejes fundamentales para el desarrollo viable, que tienen que ver con la sensibilidad ambiental y las particularidades culturales, en busca de la sostenibilidad integral (social y natural), para el control efectivo del negocio turístico por parte de las comunidades.

Koontz, H. y H. Weihrich (1984), ofrecen una definición muy completa que permite comprender el concepto en su sentido más amplio:

“La estrategia son programas de acción generales y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa, de políticas principales y la adopción de los recursos necesarios para alcanzar las grandes metas de la organización”.⁵.

La estrategia como técnica empresarial comunitaria siempre estará ligada a cuestiones de vital importancia, y para comprender la esencia es necesario definir a la empresa y su interacción con el entorno. Para el análisis de algunas de las definiciones que los investigadores y estudiosos del tema han realizado sobre este fenómeno, debe tomarse en cuenta que la estrategia no existe a partir del momento en que es definida teóricamente, si no que ha estado presente de forma inconsciente en cada uno de los

4. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, Ing. Carlos A. Conti, 6ta edición, Agosto 2001, pg.21

5. Rogelio.J. Gárciga. Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos, 1999, Capítulo I Análisis y conceptos claves de la estrategia empresarial. pg.6



directivos. Aun antes de ser objeto de estudio, la estrategia es parte de la esencia histórica y evolución misma de la actividad empresarial. Pero para poder llegar a un criterio propio, es conveniente identificar los puntos convergentes y divergentes.

Anteriormente se había realizado el comentario que una estrategia contiene en ella un conjunto de acciones que facilitan la obtención de ventajas competitivas. En todo caso se trata de lograr una diferenciación positiva de la competencia percibida por el cliente que recibe los servicios y que perdura en el tiempo como puede ser: una marca reconocida, tener desarrollados productos o servicios innovadores, poseer tecnologías propias, tener costos menores que la competencia, entre otras.

En la definición de ventaja competitiva, llaman la atención algunos elementos de importancia y que ameritan una acotación a parte:

1. **Percibida por el cliente:** Solo hay ventaja competitiva cuando así se refleja en la percepción del cliente a quien se le brinda el servicio.
2. **Perdurable en el tiempo:** Necesariamente para que sea una ventaja competitiva no puede hablarse de una alternativa efímera.

La estrategia que no conduce a una ventaja competitiva no resulta de utilidad, representa desventaja con respecto a la competencia, puede disminuir el margen de beneficio. Si no está clara la ventaja competitiva es imprescindible la elaboración de una estrategia que específicamente busque la consecución de la misma lo cual lleva implícito el uso de la innovación.

Es igualmente importante la determinación del modelo del proceso de elaboración de estrategias que se utiliza y que no solamente se quede simplemente en el dibujo del propio modelo. Esta relación fría se manifiesta en contra del verdadero pensamiento estratégico y creativo para así alejarse de la realidad. Es necesario provocar el llamado “aprendizaje informal” que produce las nuevas perspectivas y nuevas combinaciones que facilitan al final la concreción de la estrategia que se espera.

Vital en el éxito en la elaboración de las estrategias, resulta el análisis del grupo de especialistas en la materia como son los de la alta dirección de la empresa. Pero de igual importancia resulta la visión de que todos en la empresa, absolutamente todos participan en la elaboración de la estrategia.

La mayor responsabilidad en la estrategia siempre será de los de la alta dirección, el hecho o no de que participen otros niveles en el proceso de la formulación, cuando se trata de una estrategia “deliberada” o en su surgimiento “espontáneo”, cuando se trata



de una estrategia “emergente”, independientemente de lo ventajoso que pueda ser un estilo u otro, estará en correspondencia con el enfoque de la organización.

Las iniciativas de turismo basado en la comunidad deben concentrarse en una estrategia aceptada y comprendida por los miembros de la misma junto a todos los grupos y personas interesados en el turismo y la conservación.

La estrategia permite obtener un panorama completo de las necesidades y oportunidades en un área, territorio o comunidad; de forma tal que se pueda contar con un grupo de acciones y alternativas estratégicas complementarias.

Entre los principales beneficios de una estrategia de turismo comunitario se encuentra el poder suministrar a las comunidades inmersas, los instrumentos y el conocimiento necesarios para tomar decisiones desde el momento de su elaboración, pasando por la ejecución y terminando con el control de la misma. La estrategia debe ser conducida por la comunidad y estar centrada en ella.

Es recomendable que entre las personas participantes en la preparación de la estrategia se encuentren representantes de la comunidad local, operadores de turismo bien informados, empresarios locales, ONG pertinentes, instituciones de conservación, incluidos los administradores de áreas protegidas, y autoridades locales.

El producto del proceso de elaboración de la estrategia se concentra en una visión común sobre el turismo comunitario en un período determinado, junto con una identificación de metas, objetivos, prioridades estratégicas, un plan de actividades y una forma de monitorear los resultados. El plan de actividades identifica iniciativas prácticas, estimación del plazo que cubre, la indicación de las responsabilidades y los recursos necesarios. Las medidas que se elaboran pueden incluir proyectos específicos de desarrollo.

1.3.2 Planeación Estratégica.

Rogelio J. Gárciga (1999) define la planeación estratégica como..... “un proceso continuo de reflexión y de búsqueda de opciones para el futuro, que toma muy en cuenta el entorno caracterizado por el cambio y la incertidumbre, y como la empresa, con sus recursos actuales y potenciales, puede insertarse de la mejor forma posible en él en pos del consenso y la participación para dar respuesta a los problemas estratégicos”.⁶

6. Rogelio.J. Gárciga en su libro Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos, 1999, Capítulo I Análisis y conceptos claves de la estrategia empresarial.p.14



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

La planificación estratégica como proceso de la estrategia debe ser organizada y conducida por la alta dirección quienes son los encargados de encontrar las posibles soluciones estratégicas, a través de instrumentos y procedimientos, que ayudan en el análisis del entorno ya sea económica, competitiva, tecnológica y de mercado, para así aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

En la planificación estratégica se han destacado ciertas ventajas y peligros según Rogelio Gárciga. 1999. Entre las ventajas se destacan:

1. Provee la direccionalidad para integrar los esfuerzos empresariales
2. Existen ciertos parámetros temporales, que se exigen a los directivos a cumplir con sus objetivos estratégicos.
3. Ayuda a prever los problemas antes que sucedan, para así enfrentarlos.
4. Existe flexibilidad para enfrentar los cambios mediante soluciones estratégicas.
5. Ayuda a identificar mejor las oportunidades
6. Reduce la posibilidad de errores
7. Potencializa la participación y el compromisos organizado de las personas, así como a crear consenso sobre las acciones.

Y entre los principales peligros que pueden afectar durante la implementación de la planificación Estratégica se destacan:

1. **Apreciación inadecuada de la competencia.-** Se analiza en dos variantes; la competencia de los recursos actuales de los competidores (tecnológicos, financieros, calidad de sus productos, etc.) y la segunda en que no debe pasarse por alto la actitud innovadora y el ritmo del desarrollo tecnológico.
2. **Falta de flexibilidad a los cambios del entorno.-** Reconociendo que los entornos siempre han cambiado. En la actualidad cambian a un ritmo acelerado. Para algunos las amenazas se están convirtiendo en oportunidades. Toda esta visión sobre los peligros que pueden afectar en el transcurso de la planificación estratégica.
3. **Exceso de burocratización.-** La excesiva burocratización en la adopción de modelos y métodos no adecuados a las características propuestas hace que el proceso de la planificación no llegue a cumplirse. Por lo que hay que tomar en cuenta a qué tipo de empresa se quiere fortalecer.



4. **Vinculación tardía de áreas funcionales en el diseño estratégico.**- La falta de conocimiento en la capacidad de respuesta para elaborar una estrategia por parte de las áreas claves de la organización que impide el incumplimiento de la visión de futuro. Deben considerarse desde el inicio todas las potencialidades como por ejemplo la jerarquía de las organizaciones, los ciclos de la planificación, entre otros.

5. **Excesivo apego a los métodos formales.**- Esto implica que en la planificación estratégica se limite la capacidad de creatividad, intuición y visión por parte de los directivos.

6. **Considerar la planificación estratégica un asunto de especialistas.**- Existieron varios fracasos por centralizar a los especialistas pero que en la actualidad se debe reconocer que la función del staff es de análisis, de apoyo y de preparación de propuestas a los directivos de línea y como promotores del pensamiento estratégico del grupo ejecutor tal y como menciona Stoner. F., 1995.

En el proceso de la planificación estratégica se encierra el desarrollo de alternativas una vez realizado un análisis de la empresa, del mercado y de la competencia. Cuando ya se cuenta con un grupo de alternativas desarrolladas, se elige la mejor de ellas.

1.3.3 El control estratégico.

Se dedica un subepígrafe al control estratégico. La causa de esta elección es la poca utilización o el poco seguimiento que se le da a este aspecto en la adecuada implementación de la estrategia empresarial. No en todos los casos existe la conciencia de la importancia que posee este paso comprendido en la dirección y en la planificación estratégica.



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

En la ejecución del control estratégico es que se determina si las estrategias elaboradas contribuyen o no a alcanzar los objetivos.

La DrC. Maritza Hernández y la MSc. Dorena Guerrero dicen: “Si se define la estrategia adecuada pero se continúa evaluando el desempeño sobre la base de sistemas de control...heredados del pasado, la estrategia queda condenada al fracaso, porque en la práctica se están tomando decisiones basadas en objetivos locales y reglas de gestión obsoletas que persiguen otras estrategias implícitas y diferentes a la enunciada”.⁷.

El control estratégico se realiza sobre los aspectos internos y externos concebidos en la estrategia. No pueden verse de forma aislada, la atención debe estar en cada uno de ellos pues deciden en el futuro empresarial o sectorial.

Las fuerzas del macroentorno deben ser monitoreadas continuamente. Los cambios convulsos que se dan en el mismo, impactan siempre sobre el objeto al cual se refiere la estrategia que se elabora. Aquí el control se refiere a la necesidad de ser flexible ante los cambios de manera tal que exista la posibilidad de defenderse de las amenazas y aprovechar las oportunidades que existen.

En cuanto al control del entorno a lo interior de la empresa o territorio, este se realiza con el objetivo de emplear en toda su magnitud, las fortalezas propias y estratégicamente manejar la minimización de las debilidades.

No debe confundirse el control estratégico con el control presupuestario. El control estratégico va más allá y responde totalmente a la estrategia que se realiza donde se recogen los elementos fundamentales que definen el éxito a mediano y largo plazo de la empresa en cuestión.

Tabla # 1: Diferencias entre el control estratégico y el control presupuestario.

Fuente:	Control estratégico	Control presupuestario
Guillermo Armando Pupo	Largo plazo entre 3 y hasta 10 años.	El periodo de tiempo es de un año o menos.

y José Ángel Marcané Laserra. APUNTES SOBRE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. 2003.



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

La medición es cuantitativa y cualitativa.	La medición es cuantitativa.
Concentración en los aspectos internos y externos de la organización	Concentración hacia los factores internos de la organización.
La corrección es sobre la marcha de las acciones.	Las acciones correctivas se realizan después que el tiempo del presupuesto culminó.

E 7. Guillermo Armando Ronda Pupo y José Ángel Marcané Laserra. APUNTES SOBRE DIRECCIÓN € ESTRATÉGICA. ¿CÓMO INTEGRAR LOS NIVELES ESTRATÉGICO, TÁCTICO Y OPERATIVO?. Capítulo 13. El cambios, con el tiempo necesario para ejecutar la corrección que puede abarcar desde un arreglo puntual hasta una revisión completa y exhaustiva de la estrategia propuesta.

El control estratégico se convierte en efectivo si proporciona:

- **Atención adecuada:** cantidad mínima y concreta de información necesaria para mantenerse al tanto de la situación que existe en el presente.
- **De manera oportuna:** disponibilidad de retroalimentación en un tiempo determinado que permita tomar cualquier acción correctiva que sea requerida.
- **Con el menor gasto:** la obtención de la retroalimentación que se necesita debe causar la mínima interrupción en la continuidad de los procesos actuales.

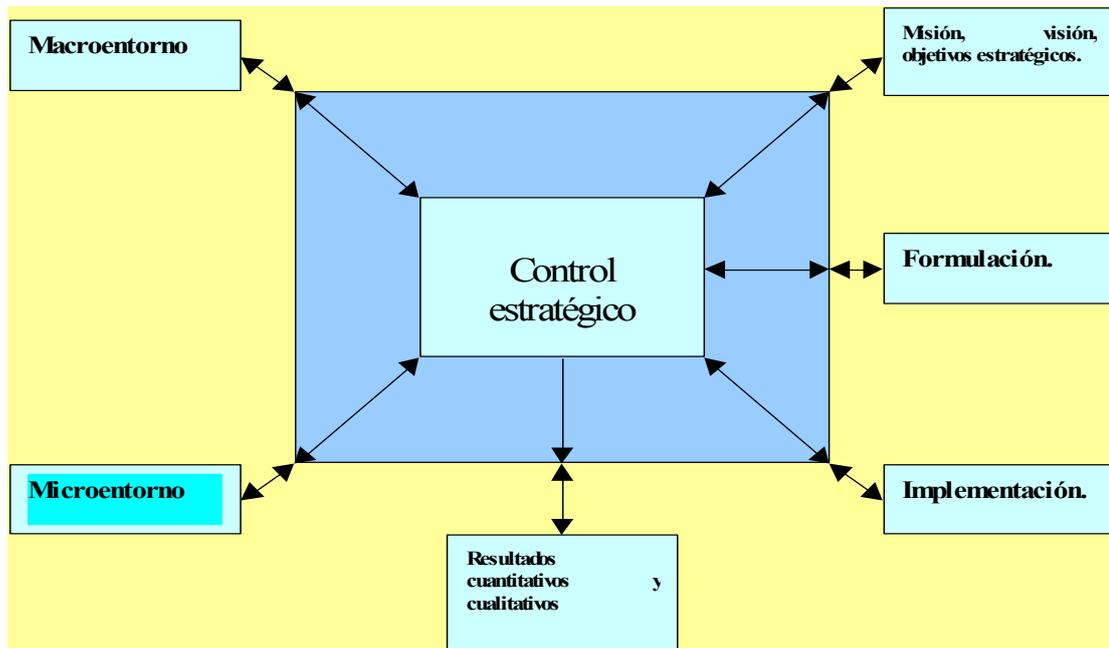
El control estratégico puede catalogarse como efectivo solo si se demuestra su eficacia y su eficiencia. Además de ser un paso dentro de una planificación estratégica, se ve como una herramienta muy útil que incorpora el conocimiento que posee todo el recurso humano de la empresa sobre los cambios en el entorno competitivo.

Figura # 2: Atención del control estratégico.



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

Fuente: Guillermo Armando Ronda Pupo y José Ángel Marcané Laserra. APUNTES SOBRE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. 2003.



En la bibliografía se encuentran algunos estándares del control necesarios para el éxito de la implementación de la dirección estratégica.

- **Medición del desempeño en todos los niveles de la empresa:** se establece y mide los estándares individuales, funciones, sistemas, factores claves de éxito y Áreas de Resultados Claves.
- **Nivel individual:** se controla el desempeño sobre los objetivos individuales para tributar al cumplimiento de los objetivos de su sistema, factor clave de éxito y área de resultado clave.
- **Nivel funcional:** mide el volumen de servicios prestados.
- **Nivel de sistema:** evalúa el incremento de los servicios, ventas, crecimiento, cómo se logra sinergia entre los sistemas y su repercusión en el desarrollo.

1.3.4 Modelos de dirección estratégica.

La modelación como método científico general ha comprendido en todas las esferas de la actividad cognoscitiva y transformadora del hombre y es utilizada como



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

procedimiento gnoseológico para limitar la diversidad en los fenómenos, servir de transmisor de la información del objeto al sujeto, basada con un fundamento lógico único y actúa como cierto tipo de regulación con la cual, la asimilación del objeto se realiza por medio de un eslabón intermedio que es el modelo.

El término Modelo, del latín, modelus, que significa medida, magnitud y que está relacionado con la palabra modus (copia, imagen). El término modelo se utiliza en las investigaciones con una representación de un objeto real que en el plano abstracto el hombre concibe para caracterizarlo y poder, sobre esa base, darle solución a un problema planteado.

En la actualidad existe una variedad de modelos de dirección estratégica, que están diseñados e implementados entre 1984 y 2002 en el mundo, los mismos que facilitan ampliar los conocimientos sobre las diferentes vías para elaborar la estrategia de una organización, así como diferentes herramientas y técnicas. Este aspecto facilita la mejor comprensión y la preparación para la creación de un modelo en correspondencia con la cultura y particularidades de su organización.

Existen algunos componentes comunes en los diversos modelos de diseño de estrategias como son: misión, diagnóstico estratégico, visión, objetivos estratégicos, así como el desarrollo, evaluación y selección de alternativas estratégicas.

Para tener una mayor comprensión de los diferentes diseños de modelos estratégicos y en los que se destaca los pasos y procedimientos de cada uno de los algunos ejemplos:

Tabla # 2: Análisis de Modelos de Dirección Estratégica.

Fuente: Guillermo Armando Ronda Pupo y José Ángel Marcané Laserra. APUNTES SOBRE DIRECCIÓN ESTRATEGICA.2003.

Autor (es)	Pasos, fases o etapas del modelo	Procedimientos y/o herramientas empleados
-------------------	---	--



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

Autor (es)	Pasos, fases o etapas del modelo	Procedimientos y/o herramientas empleados
Marina Menguzzatto (1984)	Misión. Análisis del entorno. Análisis interno. Objetivos generales. Estrategia actual. Análisis del problema estratégico. Búsqueda de estrategias posibles. Estudio viabilidad. Estudio de estrategias alternativas y elección de la estrategia. Implementación	Análisis DAFO Cinco fuerzas de Porter. La cadena de valor. Matriz de cuotas y crecimiento BCG Matriz de cartera multifactorial GE Análisis de prospectiva. Matriz de relaciones lógicas. Elaboración de escenarios. Perfil estratégico. Apalancamientos. Ciclo de vida del producto. Matriz ADL (posición competitiva madurez)
Eugenio Yañez Gonzáles (1989)	Misión Grupos de implicados Factores claves Unidades y direcciones estratégicas Matriz DAFO Problema estratégico general Solución estratégica general Escenarios	Análisis DAFO.



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

Autor (es)	Pasos, fases o etapas del modelo	Procedimientos y/o herramientas empleados
	Visión Pienselo 40 veces Opciones de acción estratégica Decisiones estratégicas Barreras a superar y planes de acciones.	
Jean Poul Sallenave (1992)	Análisis interno (fortalezas y debilidades) Análisis externo (amenazas y oportunidades) Diagnóstico. Objetivos. Análisis estratégico interno. Estrategia deseable. Análisis competitivo externo. Decisión estratégica. Estrategia realizable. Acción empresarial.	Análisis DAFO
Rogelio Gárciga Marrero. (1999)	Análisis del entorno actual y futuro. Análisis interno. Visión Misión (cultura, profesión, principios)	Análisis DAFO



Autor (es)	Pasos, fases o etapas del modelo	Procedimientos y/o herramientas empleados
	Objetivos generales estratégicos. Análisis de las estrategias actuales. Determinación de la brecha estratégica. Formulación de las estrategias, evaluación y selección. Implementación.	

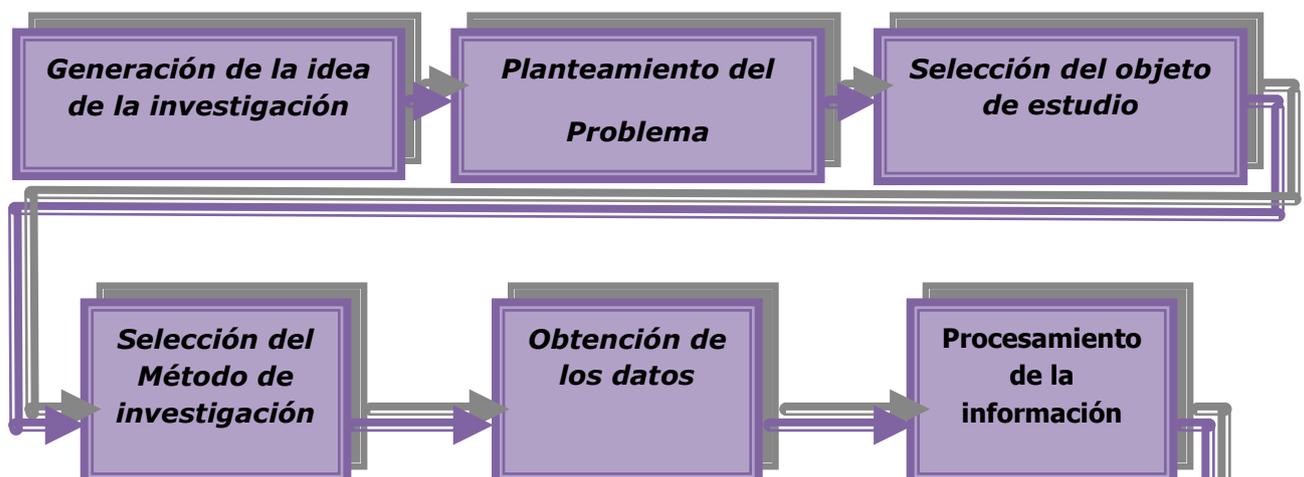
CAPITULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo del documento que recoge la investigación se presentan las herramientas y técnicas para el desarrollo de la estrategia de la modalidad de turismo comunitario en la provincia de Pastaza. Se detalla el modelo de diseño estratégico a seguir para la consecución del objetivo general del trabajo.

2.1 Proceso de investigación.

El proceso de esta investigación fue desarrollándose dando seguimiento a los pasos que se plasman en el siguiente esquema:





Esquema # 1: Pasos del proceso de investigación.

Fuente: Elaboración Propia.

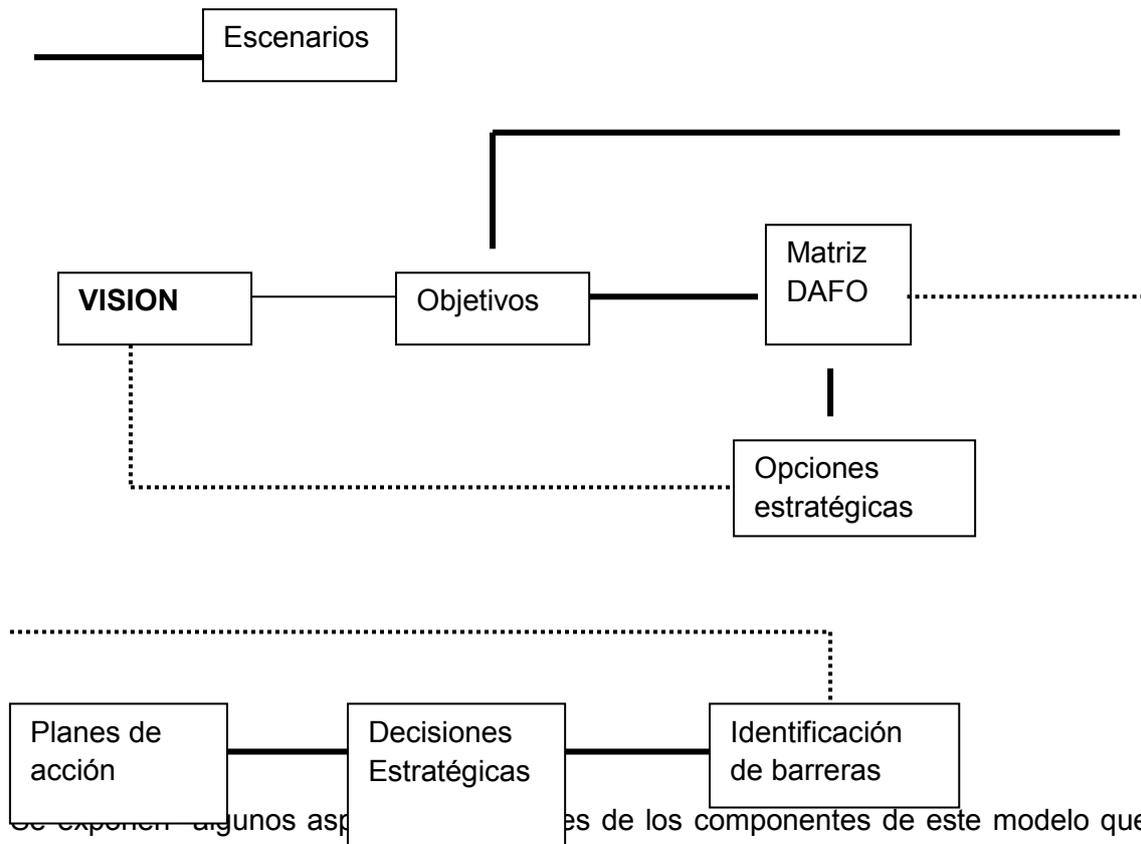
Es posible que la **idea de la investigación** provenga de distintas fuentes. Una vez que ya está la idea, debe traducirse en el problema que a su vez debe ser concreto partiendo de una exhaustiva revisión bibliográfica. El **problema** estructura de manera formal la idea de la investigación, encierra una deficiencia que no puede ser resuelta automáticamente por lo que resalta la necesidad de una investigación conceptual o empírica. Se selecciona el **objeto de estudio**.

El **método de investigación** es la determinación general del tipo de investigación que se va a realizar así como de los métodos, procedimientos, técnicas para la recogida, medición, análisis e interpretación de los datos. Por su parte en el paso que comprende la **obtención de los datos** se define la forma de recolectarlos.

En el **procesamiento de la información** se deciden las pruebas que se utilizan para el análisis de los datos, en dependencia de los niveles de medición que se requieren para la investigación.

En el **análisis de los resultados** se interpretan y analizan los datos que han sido procesados haciendo una valoración cualitativa y cuantitativa de los mismos.

2.2 Modelo de diseño estratégico.



Se exponen algunos aspectos de los componentes de este modelo que visualizan de manera más clara en qué consiste cada uno de los pasos a ejecutar para lograr al final el contar con una estrategia de desarrollo turístico comunitario para el territorio que ocupa al presente trabajo.

Entre los componentes principales del modelo se destacan: misión, diagnóstico estratégico, escenarios, visión, objetivos estratégicos, alternativas estratégicas y planes de acción.

La misión.- El rol primordial de una misión es servir de guía e inspiración a la empresa, constituye su razón de ser y define cuál es su actividad fundamental en todas sus dimensiones. En el proceso de su elaboración deben tenerse en cuenta clientes, productos y mercado.

Grupos de implicados.- Se trata de aquellas organizaciones y/o personas del entorno que inciden, de manera positiva o negativa en el cumplimiento de la misión.



Factores claves.- Son los acontecimientos de índole económico, político, social, cultural, climático que influyen en el cumplimiento de la misión y que la empresa no puede determinar si ocurren o no.

Unidades y direcciones estratégicas.- Las Unidades de Acción Estratégicas de una organización o empresa las constituyen las actividades fundamentales que se desarrollan en ella y que garantizan que pueda cumplimentarse la misión. No tienen que coincidir con las áreas o departamentos contenidos en la estructura empresarial, sino que responden al negocio primordial en el que se desenvuelve la empresa y que está contenido en la razón de ser de la misma. En la bibliografía puede encontrarse indistintamente los términos unidades y direcciones estratégicas pero en ocasiones, las direcciones estratégicas se corresponden con los puntos fundamentales a abarcar dentro de las propias unidades de acción estratégicas.

El diagnóstico estratégico.- Para el buen desarrollo de las empresas se tiene que analizar cuidadosamente el entorno tanto interno como externo.

Las fuerzas del macroentorno, generalmente, no están bajo el control directo de las empresas, por lo tanto, el propósito de la dirección estratégica es facilitar a la organización actuar con efectividad ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo. Para lograr este propósito, los líderes estratégicos deben identificar y analizar la forma de manifestación de estas fuerzas del macroentorno en relación con la empresa.

Aunque las fuerzas del macroentorno influyen en las operaciones de todas las empresas en general, un grupo más específico de fuerzas influyen directamente y afectan poderosamente la planeación estratégica de las actividades de la organización. Esas son las fuerzas del microentorno que pueden ser más intensas en algunas empresas.

La clave efectiva radica en encontrar una posición estratégica para la organización donde pueda aprovechar plenamente sus oportunidades y defenderse de sus amenazas, sobre todo cuando la posición interna tiene predominio de debilidades.

Se hace un paréntesis en este punto pues en el modelo original de Eugenio Yáñez, el diagnóstico se realiza solo a través del análisis de la matriz FODA.



Matriz FODA.- Es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las **fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo de la provincia, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo. Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la misión y la visión de la empresa en cuestión.

En la presente investigación se propone la aplicación de otras técnicas de diagnóstico que pueden ofrecer información valiosa acerca de la situación que existe en el territorio en el cual se desarrolla el trabajo y que en cierta medida complementan los resultados obtenidos con la aplicación de la matriz FODA.

Problema Estratégico General.- La redacción del problema estratégico general de la empresa parte de los resultados de la matriz FODA y en él se recogen las principales amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas que resultan de los cruces en los 4 cuadrantes que se conforman en la matriz. Si se agudizan las debilidades y no se maximizan las fortalezas, entonces no podrán aprovecharse las oportunidades del entorno ni se disminuirá el efecto de las amenazas existentes.



Solución Estratégica General.- Al igual que en el problema estratégico general, el punto de partida de su conformación parte del análisis de las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades resultantes de la matriz FODA con vistas a ofrecer una solución estratégica al problema estratégico de la empresa en cuestión.

Escenarios.- En la aplicación del método de escenarios se conforman tres escenarios fundamentales: un escenario positivo y optimista, un escenario negativo y pesimista, y un último escenario que resulta el más probable. Se elabora sobre la base del desenvolvimiento o desarrollo de los factores claves de éxito definidos y las amenazas y oportunidades que existen en el entorno.

Visión.- La visión es un conjunto de valores de un estado deseado ideal que se pretende alcanzar. La formulación de la visión de las organizaciones ha evolucionado en cuanto a la posición en los modelos de dirección estratégica contemporáneos.

Su principal fuerza no radica en su descripción anticipada del futuro deseado, sino en un proceso colectivo que sustituye el sueño o las indicaciones de una persona para convertirse en los deseos factibles y compartidos de un colectivo. Esta concepción fortalece el liderazgo debido a que el líder logra transmitir y retroalimentar su visión de futuro al colectivo, compartiendo el consenso que exprese los anhelos, deseos e intereses colectivos.

Objetivos estratégicos.- Los objetivos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección, debido a que condicionan las actuaciones de la organización y, en especial, de sus dirigentes. Un objetivo constituye la expresión de un propósito a obtener, es una meta que sirve de guía u orientación. Entre sus ventajas principales son:

- Si se formulan adecuadamente, se hace más efectiva la coordinación entre áreas y unidades del mismo nivel.
- Logra niveles más altos de implicación, compromiso y de responsabilidad.
- Proporciona elementos más objetivos para la evolución del desempeño.

El autor Rogelio Gárciga. (1995) concreta:



DESEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

1. La definición de objetivos juega un papel importante en la formulación estratégica. La misión de la empresa, que además se hace para varios años debe precederle y ejercer una determina influencia en los objetivos. Misión, objetivos y estrategia constituyen un todo inseparable.
2. Los objetivos deben formularse después del diagnóstico estratégico y antes de la formulación estratégica.(Wlueck,W.F.,1980)
3. El proceso de formulación de objetivos no es solo racional, y en él influye el interés y creencias de la alta dirección así como también el choque de intereses de distintos grupos de poder.
4. Los objetivos estratégicos deben formularse de forma descendente. ⁸

Opciones estratégicas.- Debe tenerse siempre presente la importancia de tener diferentes opciones estratégicas. La toma de decisiones en este sentido depende del entorno en el cual se esté desarrollando la empresa donde ya deben estar los diferentes escenarios posibles elaborados.

Identificación de barreras.- Para cada Unidad de Acción Estratégica se realiza la identificación de barreras que pueden entorpecer el adecuado cumplimiento del objetivo estratégico correspondiente así como de sus criterios de medida.

Evaluación y selección de alternativas estratégicas.- Para el análisis de la evaluación se toma en cuenta lo siguiente:

1. Comprende su importancia e implica cómo cada alternativa contribuye a lograr los objetivos.
2. Repercute en la disposición y preparación de la organización para asumir las estrategias en función de sus fortalezas y debilidades.
3. Implica la evaluación de estrategias y como ello se puede determinar sus riesgos en diferentes condiciones: financiero, competitivo, etc.
4. El impacto que implicaría en diversas aéreas de la empresa y el grado de complementación y sinergias con otras estrategias.
5. Costos y posibilidades reales y potenciales de su adopción.

En la evaluación hay que valorar las ventajas competitivas que se pueden aportar. Existen otros aspectos a valorar: la adecuación para alcanzar los objetivos y aprovechar las oportunidades; validez de los escenarios del entorno y las previsiones; la consistencia entre los objetivos estratégicos y elementos componentes con otras estrategias; aceptación de la personas; implantación de



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

otras estrategias y programas que le sirven de soporte, posibilidad de aplicación en relación con los recursos con que cuenta la empresa o el territorio.

Planes de acción.- Se trata de detallar las acciones necesarias para darle cumplimiento a cada uno de los criterios de medidas elaborados lo que tributa al cumplimiento de los objetivos estratégicos de las diferentes unidades de acción estratégicas. En el plan de acción se recoge la acción, la fecha de cumplimiento y el responsable de la ejecución.

Sistema de control.- Aunque no aparezca como uno de los componentes del modelo de diseño estratégico seleccionado; toda implementación de estrategia debe ser controlada para conocer y exigir el cumplimiento de la misma. Es importante determinar los períodos de ejecución de cada acción y cómo se efectuará el control de la misma. Imprescindible resulta también definir los responsables de dicho control.

Se han resumido las ideas fundamentales de los componentes del modelo que se utiliza en la investigación. Pero para llegar a obtener en cada uno de ellos el resultado necesario, se emplean un conjunto de técnicas y herramientas que complementan el éxito del resultado de la aplicación del modelo en sí mismo.

DIAGRAMA CAUSA- EFECTO

Para el diseño de la Estrategia de Turismo Comunitario y de manera puntual para el logro de un diagnóstico más completo se utiliza el Diagrama Causa-Efecto, representación gráfica que muestra la relación cualitativa e hipotética de los diversos factores que pueden contribuir a un efecto o fenómeno determinado.

Esta técnica describe el proceso de construcción de una de las herramientas más útiles para la ordenación de ideas, mediante el criterio de sus relaciones de causalidad. El Diagrama Causa-Efecto es también llamado “Diagrama de Ishikawa” o “Diagrama de Espina de Pescado”.



Dentro de sus características principales se destacan su impacto visual y la capacidad de comunicación.

Impacto visual: Muestra las interrelaciones entre un efecto y sus posibles causas de forma ordenada, clara, precisa y de un solo golpe de vista.

Capacidad de comunicación: Muestra las posibles interrelaciones causa-efecto permitiendo una mejor comprensión del fenómeno en estudio, incluso en situaciones muy complejas.

ARBOL DE PROBLEMAS

Esta técnica es utilizada como complemento en el diagnóstico que se realiza para poder elaborar la estrategia de desarrollo del turismo comunitario que ocupa.

El análisis del árbol de problemas, llamado también análisis situacional, ayuda a encontrar soluciones a través del mapeo del problema. Identifica en la vertiente superior, las causas o determinantes y en la vertiente inferior las consecuencias o efectos.

Este método tiene las siguientes ventajas:

- Identifica problemas reales y presentes;
- Permite enfocar los objetivos haciendo más efectiva su influencia;
- Hay un mayor entendimiento del problema;
- Identifica los argumentos constitutivos y ayuda a establecer quienes son los actores políticos y procesos en cada etapa;
- Ayuda a establecer que información adicional, evidencia o recurso se necesita para fundamentar el caso o construir un propuesta de solución convincente;
- Los problemas de desarrollo identificados en el árbol de problemas se convierten, como soluciones, en objetivos como parte de la etapa inicial de diseñar una respuesta; y
- Los objetivos identificados como componentes o productos se convierten en los medios para encarar el problema de desarrollo identificado.



CUESTIONARIO

Es utilizado de manera clásica para la obtención y registro de datos. Su versatilidad permite utilizarlo como instrumento de investigación y como instrumento de evaluación de personas, procesos y programas de formación.

Es una técnica de evaluación que puede abarcar aspectos cuantitativos y cualitativos. Su característica peculiar radica en que para registrar la información solicitada a los sujetos, ésta tiene lugar de una forma menos profunda e impersonal, que el "cara a cara" de la entrevista. Al mismo tiempo, permite consultar a una población amplia de una manera rápida y económica.

El instrumento que se utilizará para la recogida de datos es el cuestionario, con un conjunto de preguntas relacionadas con el tema que ocupa a la investigación.

Las preguntas son el elemento básico del cuestionario. La selección de ellas y su enunciado debe realizarse de forma adecuada para tener garantía de la fiabilidad y recogida de los datos que se necesitan para la investigación.

Los cuestionarios que se aplican se caracterizan por ser estructurados, lo que permite la formalidad y estandarización de las preguntas posibles. En la presente investigación, los cuestionarios contendrán un número de preguntas cerradas y abiertas con posibilidad de elegir una respuesta entre varias alternativas.

Cuando se tiene la certeza de la validez y fiabilidad del cuestionario a aplicar que permite la obtención de la variable de percepción, el próximo paso señalado en el proceso es el muestreo siempre que sea necesario, de no existir dicha necesidad se pasa directamente a la aplicación del cuestionario.

Los cuestionarios se aplican a especialistas, técnicos, directivos y empleados que se dedican al trabajo vinculado con el turismo comunitario en los cuatro cantones de la provincia de Pastaza.

2.3. Etapas de desarrollo de la investigación en la Provincia de Pastaza.

Se propone realizar la investigación en tres etapas:

Etapa I: Introducción.

Etapa II: Elaboración de la Estrategia.



Etapa III: Elaboración del desarrollo que contiene la Estrategia.

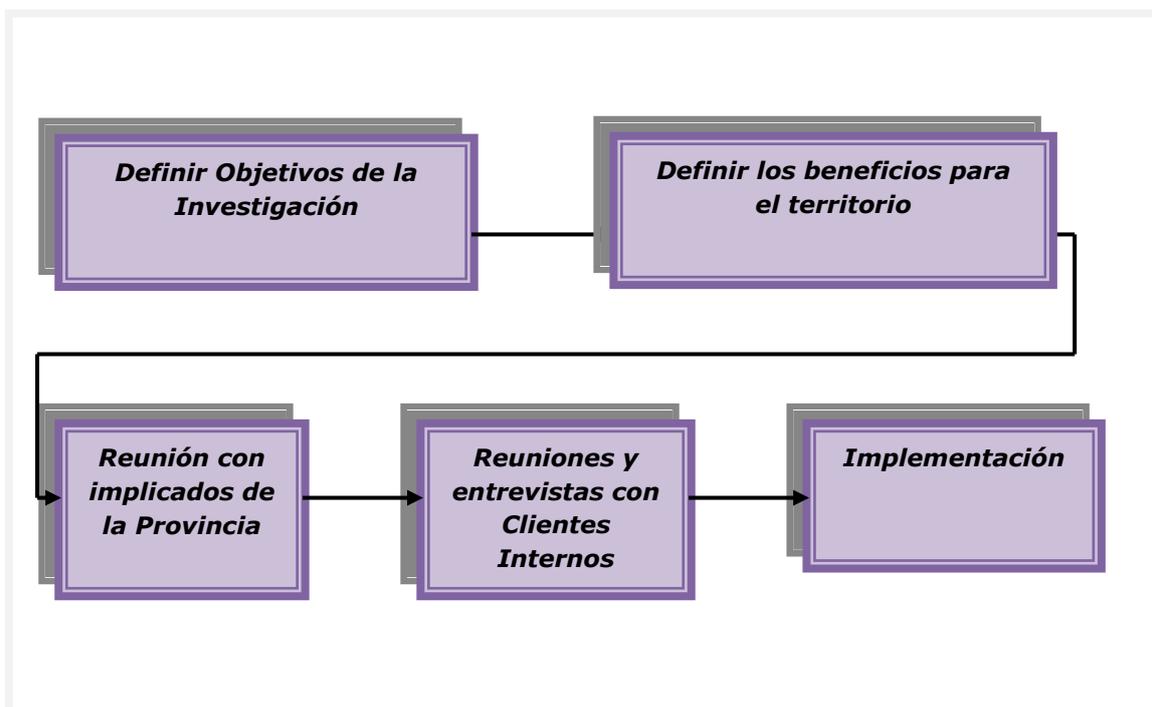
2.3.1. Etapa I Introducción.

El objetivo fundamental de la primera etapa de la investigación es concentrarse en la creación de un ambiente positivo en el territorio que facilite el aumento de interés y la demostración de la necesidad, importancia y beneficios de la estrategia de desarrollo turístico comunitario en el territorio de la provincia de Pastaza.

Dentro de las técnicas utilizadas para lograr este objetivo se encuentran las reuniones para informar y la entrevista:

- Las reuniones se efectuaron con el objetivo de informar o enterar a un grupo de personas implicadas, del tema de investigación y los objetivos que se persiguen con la misma, así como los beneficios que tiene la implementación de la estrategia que se propone.
- La entrevista fue utilizada con el objetivo de dar información a los clientes internos sobre el tema y los objetivos que se perseguían con el estudio.

A continuación se presenta el esquema donde se detallan los pasos a seguir en la primera etapa de la investigación:



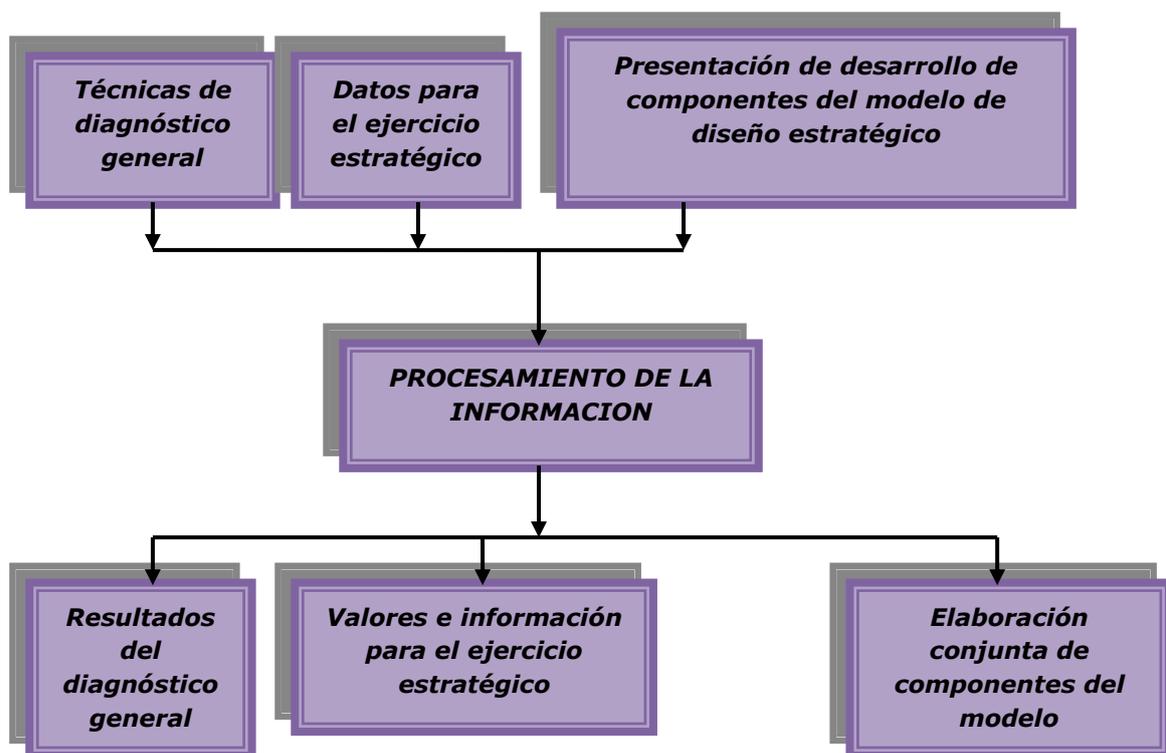
Esquema # 3: Pasos de la Etapa I.

Fuente: Elaboración propia.

2.3.2. Etapa II Elaboración de la estrategia.

En la etapa II se reflejan pasos importantes en el modelo de diseño estratégico presentado con anterioridad y que resulta el centro de la investigación en sí. Se ejecutan todos los pasos del modelo utilizado y se desarrollan en la práctica cada uno de los elementos que lo componen.

En el esquema se muestran cada uno de los pasos seguidos en esta etapa de la investigación:



Esquema # 4: Pasos de la Etapa II.

Fuente: Elaboración propia

2.3.3. Etapa III Elaboración del documento que contiene la estrategia.



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

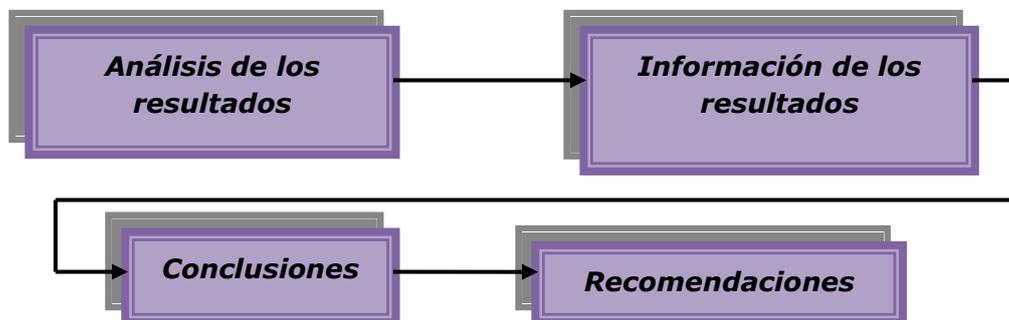
Después de realizar todo el procesamiento de la información obtenida se conforma el documento final y se realiza su presentación.

En esta etapa se procede a elaborar el documento final que contiene la estrategia conformada y se procede a realizar la presentación de la misma.

Al realizar las conclusiones se exponen la esencia de los resultados obtenidos, en correspondencia con los objetivos de la investigación, el problema y la hipótesis planteada. Quedan reflejadas de forma destacada las deficiencias fundamentales y las acciones a ejecutar para dar solución a las mismas.

En las recomendaciones se ofrecen consideraciones para introducir los resultados a la práctica.

El esquema que se presenta a continuación muestra cada uno de los pasos que se siguieron en esta etapa:



Esquema # 5: Pasos de la Etapa III.

Fuente: Elaboración propia.



CAPITULO III

EJERCICIO ESTRATÉGICO PARA EL TURISMO COMUNITARIO EN PASTAZA

3.1 Caracterización del turismo.

El turismo es uno de los principales fenómenos económicos y sociales más notables del último siglo. En la segunda mitad del siglo XX creció a un ritmo medio anual de 6,9%, al pasar de 25 millones de llegadas de turistas internacionales en 1950 a 697 millones en el 2000.

El crecimiento del turismo a nivel mundial es impulsado por los mercados emergentes. El rápido incremento de los nuevos mercados confirma el mensaje central de la OMT en cuanto al potencial del turismo para el mundo en desarrollo.

Según proyecciones realizadas sobre las tendencias de demanda turística internacional, el turismo de naturaleza o ecoturismo crecería a una tasa promedio anual de entre 12% y 17%, el turismo cultural entre 7% y 12%, y el turismo de aventura entre 10% y 15%.

Además de la demanda creciente, su comportamiento dinámico se debió también a la mayor oferta de destinos turísticos, lo que ha conllevado a una mayor diversificación, siendo las zonas de gran dinamismo Asia, África del Norte, América Latina y el Caribe.

En 1950, 15 países concentraban casi la totalidad del mercado, mientras que en el 2000 los primeros 15 países más receptores vieron reducir su cuota de mercado a cerca de 65%.



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

Con el incremento de la demanda turística, los países pueden llegar a convertirse en “mercados mundiales” de turismo, llegando a mantener una estabilidad jurídica y social, infraestructura, seguridad, “competencia” (sinergias gremiales) en sentido horizontal, “clusters” (asociaciones o conglomerados) en una concepción integral de creación de valor y, finalmente, la actitud y el compromiso de la población hacia el objetivo común de contribuir con el crecimiento del turismo, al asociar los beneficios del turismo con el progreso del país.

El turismo mundial ha alcanzado niveles de desarrollo elevados, constituyéndose en un sector sumamente complejo por las interrelaciones empresariales e institucionales que se presentan en cada esfera de la actividad del sector.⁹

Entre los datos más actualizados del turismo se conoce que las llegadas de turistas
9. Dr. C. Ing. Carlos Cristóbal Martínez Martínez. CONSIDERACIONES SOBRE LA EVOLUCIÓN DEL TURISMO INTERNACIONAL. Director del Centro de Estudios Turísticos. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Cuba. pp.1-3
motorizada una de cerca de 600 millones de llegadas que a su vez significa 100 millones más que en el año 2005 y aproximadamente 52 millones de llegadas más que en 2006.

El 2007 resultó el cuarto año consecutivo de crecimiento por encima de la media prevista a largo plazo (4,1 %) con un sorprendente índice de crecimiento superior a los registrados en 2005 y 2006 (5,5 %). El Oriente Medio resultaba la región de mayor crecimiento, con un aumento de cerca del 13 % y 46 millones de llegadas de turistas internacionales. En segundo lugar se situó Asia y el Pacífico, que creció un 10 %, seguido de África, quien mantuvo el crecimiento de 2006.

El comportamiento en las Américas (142 millones de llegadas) fue mucho mejor al registrar un incremento del 5 % en 2007 destacándose los resultados obtenidos en América del Norte.

Específicamente al hacer referencia a cuáles son las tendencias por regiones, la región de Asia y el Pacífico en 2007 ocupa el primer puesto, por delante de las de Oriente Medio y África. El crecimiento en Europa y las Américas fue de un 4%.

Las cifras del gasto turístico aumentan, destacándose el impulso de los mercados emergentes: Brasil (+33%), Argentina (+24%), la República de Corea (+18%) y la Federación de Rusia (+16%).¹⁰

3.1.1. Desarrollo del turismo en la República de Ecuador.



EI PLANDETUR 2020

El PLANDETUR 2020 (Plan de Desarrollo del Turismo hasta el año 2020) constituye un reto para Ecuador en la orientación de la política del sector sobre la base de un acuerdo internacional donde se ha reconocido la necesidad de unificar los esfuerzos para un desarrollo sostenible y que ahora tiene la oportunidad de sentar las bases para un turismo sostenible en el Ecuador.

El PLANDETUR 2020 tiene como objetivo la potenciación de un desarrollo sostenible integral en la República de Ecuador que a su vez facilita el desarrollo humano en

10. 2007: El turismo internacional a toda máquina - Último Barómetro OMT del Turismo Mundial disponible en: <http://www.a3mj.com>.

En referencia al Plan de marketing del Ecuador, identifica de manera especial dos productos turísticos relevantes para el país: turismo orientado a la naturaleza y la cultura. El turismo comunitario en Ecuador conforma una red de productos que integran de manera creativa dos de las principales corrientes turísticas mundiales: el turismo de naturaleza y el descubrimiento de culturas ancestrales. Desde esta perspectiva, los destinos turísticos comunitarios cuentan con un enorme potencial, aún no aprovechado, para incidir sobre estos productos priorizados para el Ecuador y captar crecientes segmentos de la demanda del mercado turístico internacional, uno de los más dinámicos y globalizados de la economía mundial.

En las palabras de la Ministra de Turismo del Ecuador, María Isabel Salvador: “El Ecuador necesita desarrollo turístico sostenible que cuide nuestra riqueza histórico-cultural, el medio ambiente, las comunidades y reactive la economía. Por ello, en el Ministerio de Turismo trabajamos elaborando el Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible con visión al año 2020.”¹¹.

El Ecuador cuenta con un acervo humano proyectado al año 2006 superior a los 13 millones de habitantes con una tasa de crecimiento poblacional total anual del 2,1%. La población ecuatoriana goza de una amplia diversidad étnica. El Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas del Ecuador (CODENPE) señala que en el territorio ecuatoriano conviven trece nacionalidades y catorce pueblos indígenas con su propia cosmovisión del mundo, conjuntamente con mestizos, blancos y afroecuatorianos. El área urbana alberga destinos turísticos reconocidos por la



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

UNESCO como Patrimonios Culturales de la Humanidad: Quito y Cuenca. Así mismo, las ciudades portuarias como Guayaquil y Manta han entrado en los últimos años en un proceso de renovación y modernización urbana que ofrece nuevos atractivos turísticos. Existe una amplia gama de ciudades intermedias que vinculan sus atractivos culturales con los naturales. Mientras que en la zona rural se puede apreciar la diversidad de modos de vida a pequeña escala con expresiones artísticas.

El Ecuador, tiene ciertas ventajas por ser el país más rico del mundo en lo que a biodiversidad de plantas y especies se refiere. Su variedad de atractivos turísticos y la pluriculturalidad, lo han hecho merecedor de la admiración de turistas nacionales e

11. Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible para Ecuador "PLANDETUR 2020" disponible en: <http://www.welcomeecuador.com>.

Dentro de América Latina, Ecuador es el país pionero, por el peso cuantitativo y cualitativo de sus experiencias de turismo comunitario. Desde los años ochenta, el turismo comunitario se ha convertido en Ecuador en una actividad estratégica para muchas comunidades ya que actúa como catalizador de diferentes PROCESOS:

1. La promoción socioeconómica de comunidades en situación muy vulnerable desde los puntos de vista sociales, económico y cultural, constituyendo un motor estratégico para el desarrollo local de las mismas.
2. El encuentro cultural a través del turismo, no sólo potencia las identidades culturales indígenas, sino el contacto intercultural en contextos menos asimétricos que los habituales en la práctica turística.
3. El desarrollo de actividades económicas sustentables desde el punto de vista medioambiental habida cuenta que este tipo de turismo tiene en la naturaleza a uno de sus principales pilares de atracción (ecoturismo).
4. La apertura de posibilidades de autogestión y desarrollo endógeno de las comunidades (indígenas o mestizas) en virtud de los índices de participación, acción y control comunitario que promueve esta actividad.¹²

Ecuador es uno de los países más desarrollados y reconocidos en el ejercicio del Turismo Comunitario. Cuenta con cerca de cien (100) experiencias comunitarias y otro tanto en proceso de formación. Todas ellas situadas a lo largo de su territorio, y que se encuentran desde el nivel del mar hasta los 4000 metros de altura. Este desarrollo se debe, sobre todo a la misma autogestión y emprendimiento de las comunidades, además del apoyo que ha recibido de organismos internacionales de cooperación,



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

organismos no gubernamentales, fundaciones sin fines de lucro y el sector público. El sector privado y las grandes industrias del turismo convencional se han mantenido al margen, salvo en contados casos específicos.

En Ecuador las comunidades, y por ende las operaciones de turismo comunitario que los representan, se agrupan dentro de la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador, FEPTCE, que es el organismo gremial representativo del

12. Doris Solís Carrión. DESARROLLO TURISTICO Y TURISMO COMUNITARIO. Programa STEP-OMT Andes. Disponible en: www.adatours.net.

turismo comunitario en este país. Está estructurada con representantes de todas las comunidades involucradas y de las federaciones o redes provinciales y regionales, en donde destaca la Red de Turismo Comunitario del Austro "Pakariñan" (Camino del Amanecer, en lengua Kañari), que aglutina a todo el sur del Ecuador.

En la región Amazónica hay más de 40 proyectos (Napo River, Tena, Archidona, Río Pastaza) cuyos atractivos se basan en la riqueza cultural de las comunidades amazónicas de los indígenas quichua, achuar y en la selva tropical. Se puede realizar caminatas con guías nativos, conocer su cultura ancestral, hacer turismo de aventura, aprender sobre salud y medicina nativa y natural, shamanismo. Otras actividades son viajes en canoa, observación de aves, observación de vida silvestre (mamíferos, insectos y reptiles). Los visitantes se alojan con familias locales y comparten la comida local.

3.1.2. Caracterización del Turismo Comunitario en la Provincia de Pastaza

La provincia de Pastaza, conocida como una de las provincia más grande del ecuador, con sus cuatro cantones: Pastaza, Santa Clara, Arajuno y Mera, se encuentran en pleno desarrollo del turismo comunitario, por la fortaleza que le brinda como es una gran variedad de recursos naturales y culturales: su flora, fauna, especies endémicas, sus siete interesantes etnias y más hacen que esta provincia sea el lugar propicio para el descanso y la sana convivencia del hombre con la naturaleza.

Pastaza esta limitado al Norte por la Provincia de Napo y Francisco de Orellana, al Sur por la provincia de Morona Santiago, al Este por Perú y al Oeste por las Provincias de



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

Tungurahua y Chimborazo. Tiene una superficie de 29774km², con el 90% de bosque primario, su clima es húmedo tropical y la temperatura oscila entre los 25°C.

El turismo comunitario en la provincia, se ha desarrollado en una forma de manejo, que toma en cuenta tres factores fundamentales: respeto al entorno natural y cultural, sostenibilidad integral, y el control efectivo del negocio turístico por parte de las comunidades y así obteniendo beneficios directos.

Es decir, busca un equilibrio en el manejo ambiental y cultural, con la particularidad de que la administración y organización de esta operación turística, este basada equitativamente en las propias comunidades.

Además, ante la necesidad de conservar los recursos naturales y culturales, por la presión de los proyectos de minas y petróleos, ha generado una inmensa preocupación, para dar alternativas sustentables de desarrollo en las comunidades, así como por ejemplo la conservación alta biodiversidad y sin afectar su riqueza cultural, única e identificativa de los pueblos.

En la actualidad el Turismo Comunitario en la provincia de Pastaza, se encuentra en la etapa de ascenso, para lo cual esta en proyectos de establecerse una Corporación Provincial de Turismo Comunitario en coordinación con la FEPTCE (Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador), de esta manera potenciar esta actividad tan importante para la provincia con sus pueblos ancestrales, tenemos ejemplos destacados como: el Proyecto Complejo Ecoturístico Comunitario “Ishka Yaku” (Dos Ríos), La Comunidad Shiwiar de Tanguntsa, La Comunidad de Shiwiar-Kichwa de Valle Hermoso de Pavacachi, que ofrecen la posibilidad de viajes organizados para conocer ecosistemas con vegetación y fauna abundantes y diversos, además de poder participar de la convivencia diaria con auténticas comunidades indígenas amazónicas.

A continuación se presente un análisis general de algunos emprendimientos de turismo comunitario de los cantones de la provincia de Pastaza, desde el punto de vista de la tabla:



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

EMPRENDIMIENTO	CANTÓN	SERVICIOS
COMUNIDAD DE YANA AMARUM	Mera	<ul style="list-style-type: none"> • Folklore Kichwa y Shuar • Paseo en canoa • Venta de artesanías • Alimentación
CENTRO TURÍSTICO CHUYA YACU	Arajuno	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio cultural Kichwa • Recorridos por la selva • Alojamiento • Alimentación
CENTRO TURÍSTICO CEPLOA	Arajuno	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio cultural Kichwa • Recorridos por la selva • Alojamiento • Alimentación
SAN VIRGILIO	Arajuno	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio cultural Kichwa • Recorridos por la selva • Alojamiento • Alimentación
CENTRO TURÍSTICO WAPUNO	Arajuno	<ul style="list-style-type: none"> • Caminatas y Natación
CENTRO TURÍSTICO CHARAPA KUCHA	Arajuno	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio cultural Kichwa • Recorridos por la selva • Alojamiento • Alimentación
CENTRO TURÍSTICO JASA WANCHO	Arajuno	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio cultural Kichwa • Recorridos por la selva • Alojamiento • Alimentación



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

CENTRO TURÍSTICO SHIGUA KUCHA	Arajuno	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio cultural Kichwa • Recorridos por la selva • Alojamiento • Alimentación
CENTRO TURÍSTICO CENTRO BELEN	Arajuno	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio cultural Kichwa • Recorridos por la selva • Alojamiento • Alimentación
CENTRO TURISTICO SHUAR IKIAM	Arajuno	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio cultural • Recorridos por la selva • Paseo en Canoa • Saladeros de Loras
CENTRO TURÍSTICO IPANLI	Arajuno	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio cultural Kichwa • Alojamiento • Alimentación
CENTRO TURÍSTICO DAMOYTARO	Arajuno	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio cultural Kichwa • Recorridos por la selva • Alojamiento • Alimentación
COTOCOCHA	Pastaza	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio cultural Kichwa • Alimentación • Caminatas al mirador y bosque protector
CENTRO TURÍSTICO PAVACACHI	Pastaza	<ul style="list-style-type: none"> • Alojamiento • Alimentación • Pesca deportiva. • Intercambio cultural Kichwa • Recorridos por la selva • Observación de flora y fauna



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

CENTRO TURÍSTICO SARAYACU	Pastaza	<ul style="list-style-type: none">• Alojamiento• Alimentación• Intercambio cultural Kichwa• Recorridos por la selva• Observación de flora y fauna
TANGUNTZA	Pastaza	<ul style="list-style-type: none">• Alojamiento• Alimentación• Intercambio cultural Shiwiar• Observación de flora y fauna
CENTRO SHUAR EL CONSUELO	Pastaza	<ul style="list-style-type: none">• Alojamiento• Alimentación• Intercambio cultural Kichwa y Shuar• Recorridos por la selva

Esquema # 3: Emprendimientos de turismo comunitario de la provincia de pastaza

Fuente: Elaboración propia.

Este es un análisis que se obtiene a partir de una investigación a las instituciones y emprendimientos de turismo comunitario de la provincia de Pastaza. Para tener una ubicación geográfica más fortalecida. (Ver anexo # 1).

Los proyectos de turismo comunitario en la provincia de Pastaza, están apoyados por la Gerencia Regional de Turismo, el ECORAE, el MAGAP, el Gobierno Provincial y los Gobiernos Municipales, quienes se han encargado de fortalecer a las comunidades que se han desarrollado de manera empírica y para lo cual han están apoyando de la siguiente manera:

- Capacitación.
- Adecuación de senderos.
- Adecuación de cabañas.
- Servicios básicos.
- Señalización.



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

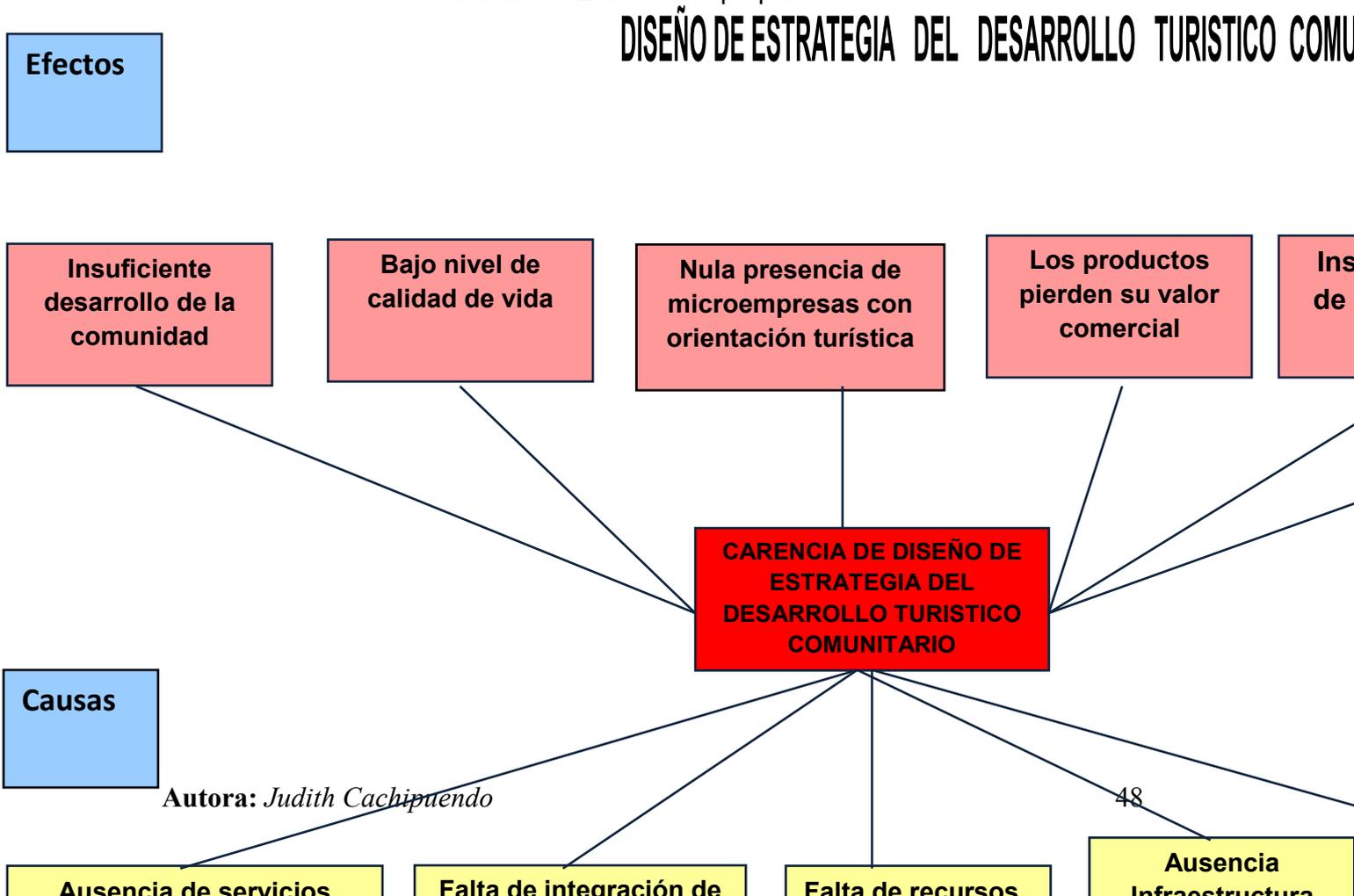
En las comunidades indígenas, ha desarrollado un gran interés, puesto que han visto a la misa como una fuente inagotable de recursos económicos, si esta actividad se encuentra bien dirigida y tiene el debido manejo en su promoción así como conservación de la misma. Para lo cual el Plan 2020, también esta aportando al turismo comunitario en:

- Activación de la cadena de valor del turismo comunitario.
- Fortalecimiento de la identidad cultural de las nacionalidades.
- Fortalecimiento de la comercialización del producto turístico comunitario.
- Profesionalización a gestores y personal técnico para turismo comunitario.
- El uso y consumo de productos locales por los visitantes.

Al realizar un análisis previo del problema que ocupa a la investigación se utiliza la herramienta árbol de problemas. Los resultados obtenidos se reflejan en el esquema que se presenta a continuación:

Esquema # 6: Árbol de problemas

Fuente: Elaboración propia



Autora: Judith Cachipuendo



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

Para tener una panorámica más exacta del problema a solucionar con el diseño de una estrategia de desarrollo de turismo comunitario se elabora el árbol de objetivos.

Esquema # 6: Árbol de objetivos

Fuente: Elaboración propia





DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

Para dar continuidad a la lógica de la investigación se muestran a continuación los resultados de la elaboración de la estrategia de desarrollo de turismo comunitario para la Provincia Pastaza dando seguimiento al modelo de diseño estratégico seleccionado y explicado anteriormente.

Estrategia de Desarrollo de Turismo Comunitario en la Provincia de Pastaza (2009 – 2011)

Misión

Contribuir al desarrollo del Turismo Comunitario en la Provincia de Pastaza, mediante productos variados dentro de la modalidad, impulsando la economía a través de un turismo sostenible y resaltando sus etnias y riquezas naturales.

Visión

Somos una Provincia con productos de Turismo Comunitario que satisfacen las necesidades y expectativas de clientes nacionales y extranjeros, quienes disfrutan de la diversidad de culturas étnicas, de los atractivos naturales de la región, así como de servicios personalizados; lo que repercute en la calidad percibida y el buen posicionamiento competitivo en el mercado, unido al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades que profundizan en el desarrollo de un Turismo Sostenible, apoyadas en la constante capacitación, entrega y compromiso que poseen los recursos humanos que laboran en el sector.

GRUPOS DE IMPLICADOS

INTERNOS

- Gerencia Regional Amazónica de Turismo.
- Personal de Servicios Turísticos.
- Turistas.
- Juntas Parroquiales.
- Comunidades Indígenas.
- Organizaciones indígenas.
- Fundaciones.



EXTERNOS

- Concejo Provincial de Pastaza.
- Gobiernos Cantonales.
- Ministerio del Turismo de Ecuador.
- Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador (FEPTCE).
- Red de Turismo Sostenible Comunitario para América Latina (REDTURS).
- Proveedores.
- Universidad Estatal Amazónica. (U.E.A.).
- Universidades Regionales.
- Prestadores Turísticos Nacionales e Internacionales.
- Ministerio del Medio Ambiente.
- ECORAE.
- Ministerio de la Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (MAGAP).

FACTORES CLAVES

- Competencia en el sector turístico.
- Precios.
- Regulaciones del turismo.
- Situación ambiental.
- Situación económica a nivel mundial.

MATRIZ DAFO

FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS

- Numerosos recursos naturales.
- Presencia de siete grupos étnicos.
- Abundantes riquezas culturales.
- Disposición de apoyo de la Gerencia Regional Amazónica de Turismo.
- Existencia del Aeropuerto de Shell.
- Disposición de apoyo del Concejo Provincial de Pastaza.
- Equidad de remuneración en las comunidades.
- Favorable aporte profesional de la UEA.



DEBILDADES

- Personal con baja capacitación.
- Personal con baja motivación.
- Deficiente infraestructura turística.
- Insuficiente cultura turística ciudadana.
- Insuficiente oferta de servicios básicos.
- Deficiente red de información turística.
- Deficiente infraestructura vial.
- Deficiente comercialización turística.
- Insuficiente desarrollo sostenible.
- Insuficiente liderazgo.
- Insuficiente apoyo presupuestal de los gobiernos seccionales.

FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES

- Existencia de organizaciones para el desarrollo del turismo comunitario en Ecuador.
- Inversión gubernamental en el turismo en Pastaza.
- Inversión de la empresa privada.
- Construcción del aeropuerto en Tena.
- Elaboración de Estrategia de Desarrollo en el Ecuador para el 2020.
- Incremento de interés por el Turismo Comunitario.
- Existencia de partidas presupuestarias para el desarrollo de las comunidades.

AMENAZAS

- Fortalecimiento del Turismo Comunitario en otras provincias.
- Carencia de los procesos legales de los Centros Turísticos Comunitarios.
- Encarecimientos de los precios.
- Contaminación ambiental.
- Debilitamiento progresivo de las actividades económicas tradicionales.
- Abandono de las costumbres locales y deterioro de los lugares sagrados.



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

- Presión creciente sobre los recursos naturales y degradación del hábitat natural.
- Riesgos de introducción, transmisión de enfermedades y hábitos nocivos a la salud.

Esta es una información que se obtiene para la investigación que se ejecuta a partir de las entrevistas realizadas a especialistas del sector en la Amazonía, trabajadores con experiencia en el turismo y representantes de proyectos de turismo comunitario en la provincia Pastaza. (Ver anexo # 2)

A la información primaria obtenida se le aplica una reducción de listado y los resultados de la realización de esta técnica se refieren a continuación:

FORTALEZAS

- Presencia de siete grupos étnicos
- Disposición de apoyo de la Gerencia Regional Amazónica de Turismo
- Existencia del Aeropuerto de Shell
- Disposición de apoyo del Concejo Provincial de Pastaza

DEBILDADES

- Personal con baja capacitación
- Personal con baja motivación
- Deficiente infraestructura turística
- Deficiente red de información turística
- Deficiente comercialización turística

OPORTUNIDADES

- Existencia de organizaciones para el desarrollo del turismo comunitario en Ecuador
- Inversión gubernamental en el turismo en Pastaza
- Inversión de la empresa privada
- Construcción del aeropuerto en Tena



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

- Elaboración de Estrategia de Desarrollo en el Ecuador para el 2020

AMENAZAS

- Fortalecimiento del Turismo Comunitario en otras provincias
- Encarecimientos de los precios
- Contaminación ambiental
- Abandono de las costumbres locales y deterioro de los lugares sagrados
- Presión creciente sobre los recursos naturales y degradación del hábitat natural

Con las fortalezas y debilidades que resultan del análisis interno, y las oportunidades y amenazas vistas en el análisis externo se conforma la matriz FODA:



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

MATRIZ FODA

ANALISIS DAFO		OPORTUNIDADES					Subtotales	A1
		para el desarrollo del turismo comunitario en Ecuador	Inversión gubernamental en el turismo en Pastaza	Inversión de la empresa privada	Construcción del aeropuerto de tena	de desarrollo en el ecuador para 2020		
		O1	O2	O3	O4	O5		
Fortalezas		Estrategia Ofensiva					F-O	
F1	Presencia de siete grupos étnicos	5	4	3	3	5	20	2
F2	Disposición de apoya de la gerencia región de Turismo	5	4	3	3	5	20	2
F3	Existencia del aeropuerto de shell	3	3	3	2	3	14	4
F4	Disposición de apoyo del Concejo Provincial de Pastaza	4	3	3	2	4	16	1
Subtotal		17	14	12	10	17	70	9
Debilidades		Estrategia de Reorientación					D-O	
D1	Personal con baja capacitación	3	5	4	1	1	14	1
D2	Personal con baja motivación	3	5	4	1	1	14	1
D3	Deficiente infraestructura turística	1	4	3	1	1	10	1
D4	Deficiente red de información turística.	4	4	1	1	1	11	1
D5	Deficiente comercialización	4	4	2	3	3	16	1
Subtotal		15	22	14	7	7	65	5
Totales		32	36	26	17	24	135	14



ANÁLISIS DE LA MATRIZ DAFO

En el análisis de la matriz DAFO del Desarrollo del Turismo Comunitario en la provincia de Pastaza, se manifiesta con una Estrategia Ofensiva. Esta estrategia comprende en que su análisis interno mantiene sus grandes fortalezas y por tanto debe acometerse de manera eficaz y eficiente para aprovechar las Oportunidades que se le presenta en el entorno externo y que para en futuro convertirse en líderes en la modalidad de turismo comunitario y así mejorar la calidad de vida de cada uno de los integrantes de los emprendimientos de turismo comunitario.

PROBLEMA ESTRATÉGICO GENERAL

Si continúa la deficiente comercialización turística y el personal que labora en el sector del turismo no supera la baja capacitación y motivación que poseen, unido al fortalecimiento del Turismo Comunitario en otras provincias de Ecuador y al encarecimiento de los precios de los productos, no podrá potencializarse la presencia de siete grupos étnicos en la Provincia ni la disposición a ofrecer apoyo de la Gerencia Regional Amazónica de Turismo y por lo tanto no será posible aprovechar la inversión gubernamental en el turismo en Pastaza y la existencia de organizaciones para el desarrollo del turismo comunitario en Ecuador.

SOLUCIÓN ESTRATÉGICA GENERAL

Si se potencializa la presencia de siete grupos étnicos y la disposición que tiene la Gerencia Regional Amazónica de Turismo para ofrecer su apoyo, podrá aprovecharse la inversión gubernamental en el turismo en Pastaza y la existencia de organizaciones para el desarrollo del turismo comunitario en Ecuador lo cual permitirá el aumento de la capacitación y la motivación del personal que labora en el sector y resultados superiores en la comercialización turística para así atenuar el impacto del encarecimiento de los precios y el fortalecimiento del Turismo Comunitario en otras provincias.



ESCENARIOS

A partir del desenvolvimiento de los factores claves de éxito definidos, pueden presentarse tres posibles escenarios en los cuales se pudiera desarrollar la estrategia.

Escenario positivo:

En el entorno va disminuyendo la competencia existente en el sector turístico. Continúa en aumento la demanda de las actividades vinculadas con el Turismo Comunitario. Los precios de los suministros ofrecidos por los proveedores no continúan incrementándose y en ocasiones la tendencia es a bajar. No se emiten regulaciones que frenan el desarrollo del turismo en el país, en la región y en la provincia. La situación ambiental continúa estable y paulatinamente la situación económica mejora a nivel mundial.

Escenario negativo:

En los años que comprende la estrategia la competencia que existe en el sector turístico aumenta de manera considerable en las diferentes modalidades que se explotan. Es significativo el aumento de los precios de los productos necesarios para el desarrollo del turismo comunitario en medio de nuevas regulaciones vinculadas con el sector del turismo. La situación ambiental empeora debido a que aumenta la contaminación lo que provoca brote de enfermedades. La crisis económica se acrecienta a nivel mundial.

Escenario más probable:

Continúa la competencia que existe en el sector turístico y se acrecienta en las modalidades que mayor demanda poseen en la región. Los precios tienden a elevarse de manera leve por parte de todos los proveedores. La emisión de algunas regulaciones incide en el desarrollo del turismo a nivel provincial. La situación



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

ambiental presenta un leve aumento en cuanto a la contaminación existente. La situación económica a nivel mundial mejora de manera muy lenta.

Según el modelo de diseño estratégico utilizado se define Unidades y Direcciones de Acción Estratégicas y para cada una de ellas se presentan objetivos que constituyen los objetivos estratégicos de cuya implementación posterior depende el avance o desarrollo del turismo comunitario en la provincia Pastaza.

UNIDADES DE ACCIÓN ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Unidad de Acción Estratégica # 1: Crecimiento y Rentabilidad.

Objetivo 1: Lograr un incremento de los resultados económicos de la Provincia por concepto de Turismo Comunitario partiendo de inversiones que apoyen la calidad del servicio que se oferta.

Criterios de medida:

- 1.1 Aumentan los ingresos por ventas.
- 1.2 Se incrementa en un 15% el número de turistas por concepto de Turismo Comunitario.
- 1.3 Se incrementa el aporte del Turismo al PIB de la Provincia.
- 1.4 Se cuenta con una evaluación detallada de la infraestructura existente y la necesaria para desarrollar el turismo comunitario en la Provincia de Pastaza.
- 1.5 Se cuenta con la infraestructura de soporte básica para poner en marcha el proyecto turístico comunitario en Pastaza y con las fuentes de financiamiento posibles para tal efecto.
- 1.6 Se diversifican las actividades que aumentan la estadía de los turistas y, por lo tanto, la derrama económica de éstos hacia la población local.
- 1.7 Se incrementan las fuentes de empleo del turismo.

Unidad de Acción Estratégica # 2: Recursos Humanos y Capacitación.



Objetivo 2: Contribuir a la preparación y satisfacción de los recursos humanos como clientes internos que laboran en empresas de Turismo Comunitario.

Criterios de medida:

2.1 Se mejora la calidad de la comunicación interna.

2.2 Los empleados poseen conocimiento de la estrategia de desarrollo comunitario de la provincia.

2.3 Se logra un incremento de la motivación del Cliente Interno.

2.4 La población local se compromete y participa en la implementación de la Estrategia de Desarrollo Turístico Comunitario en Pastaza.

2.5 Se presenta un programa de capacitación que incluye entre otros a guías locales, pobladores de Pastaza que participan en el desarrollo de la modalidad de turismo comunitario.

2.6 Se establecen convenios o contratos entre prestadores de servicios locales e instituciones para desarrollar programas estratégicos de capacitación para el desarrollo turístico comunitario.

2.7 Se identifican las necesidades de capacitación específicas en los actores locales sobre el turismo comunitario.

Unidad de Acción Estratégica # 3: Conservación y Desarrollo Comunitario.

Objetivo 3: Alcanzar estadios superiores en la conservación del medio ambiente impulsando a su vez el desarrollo de las comunidades que practican el turismo comunitario.

Criterios de medida:

3.1 Se logran el realce de las culturas étnicas.

3.2 Se implementa un sistema de Certificación de Negocios Sustentables en las empresas de turismo comunitario.



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

- 3.3 Se elaboran alternativas que fomentan la conservación de la naturaleza y el desarrollo de la población local.
- 3.4 Se elabora e implementa un programa de mitigación de impactos, que involucre acciones de monitoreo (ambientales, biológicas y sociales), identificación de impactos, definición de límites aceptables para cada impacto y diseño de acciones para cada impacto.
- 3.5 Se identifican los sitios (o ecosistemas) susceptibles de sufrir impactos por actividades turísticas.
- 3.6 Se elabora un programa de desarrollo de Turismo Comunitario en cada uno de los cantones sobre la base de la evolución en cuanto a calidad y sostenibilidad del mismo.

Unidad de Acción Estratégica # 4: Satisfacción de Clientes e Imagen.

Objetivo 4: Contribuir a la satisfacción de los clientes nacionales y extranjeros así como a la proyección de una imagen adecuada del Turismo Comunitario en la Provincia de Pastaza.

Criterios de medida:

- 4.1 Se incrementa la satisfacción de los clientes.
- 4.2 Se lidera el Turismo Comunitario dentro de las provincias de la Amazonía Ecuatoriana.
- 4.3 Se logra el mejoramiento de la imagen del turismo comunitario en la Provincia de Pastaza.
- 4.4 Se cuenta con una campaña publicitaria para dar a conocer los atractivos naturales, culturales y las actividades turísticas en los proyectos de turismo comunitario de Pastaza.
- 4.5 Se elabora e implementa una estrategia de mercadotecnia.
- 4.6 Se prestan servicios turísticos comunitarios de calidad protegiendo los recursos naturales.



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

Cumplimiento de criterios de medidas por cada año de la estrategia:

Objetivo	Criterios de medida	Año 2009	Año 2010	Año 2011
1. Lograr un incremento de los resultados económicos de la Provincia por concepto de Turismo Comunitario partiendo de inversiones que apoyen la calidad del servicio que se oferta.	1. Aumentan los ingresos por ventas.	5%	10%	15%
	2. Se incrementa en un 15% el número de turistas por concepto de Turismo Comunitario.	3 %	8%	15 %
	3. Se incrementa el aporte del Turismo al PIB de la Provincia.	1.5%	2.5%	5%
	4. Se cuenta con una evaluación detallada de la infraestructura existente y la necesaria para desarrollar el turismo comunitario en la Provincia de Pastaza.		X	
	5. Se cuenta con la infraestructura de soporte básica para poner en marcha el proyecto turístico comunitario en Pastaza y con las fuentes de financiamiento posibles para tal efecto.		X	
	6. Se diversifican las actividades que aumentan la estadía de los turistas y, por lo tanto, la derrama económica de éstos hacia la	Paseos a caballo. Deportes tradicionales		Restos arqueológicos



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

	población local.	s Senderismo , Pesca ancestral Paseos en balsa	Observaci ón de aves Visita a cultivos Actividade s de voluntariad o	
	7. Se incrementan las fuentes de empleo del turismo.	2%	4%	6%
2. Contribuir a la preparación y satisfacción de los recursos humanos como clientes internos que laboran en empresas de Turismo Comunitario.	1. Se mejora la calidad de la comunicación interna.	X	X	X
	2. Los empleados poseen conocimiento de la estrategia de desarrollo comunitario de la provincia.	X	X	X
	3. Se logra un incremento de la motivación del Cliente Interno.	X	X	X
	4. La población local se compromete y participa en la implementación de la Estrategia de Desarrollo Turístico Comunitario en Pastaza.	X	X	X



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

	5. Se presenta un programa de capacitación que incluye entre otros a guías locales, pobladores de Pastaza que participan en el desarrollo de la modalidad de turismo comunitario.	X		
	6. Se establecen convenios o contratos entre prestadores de servicios locales e instituciones para desarrollar programas estratégicos de capacitación para el desarrollo turístico comunitario.	X	X	X
	7. Se identifican las necesidades de capacitación específicas en los actores locales sobre el turismo comunitario.	X		
3. Alcanzar estadios superiores en la conservación del medio ambiente impulsando a su vez el desarrollo de las comunidades que practican el turismo	1. Se logran el realce de las culturas étnicas.	X	X	X
	2. Se implementa un sistema de Certificación de Negocios Sustentables en las empresas de turismo comunitario.		X	X
	3. Se elaboran alternativas que fomentan la conservación de la naturaleza y el desarrollo de la población local.	X		



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

comunitario.	4. Se elabora e implementa un programa de mitigación de impactos, que involucre acciones de monitoreo (ambientales, biológicas y sociales), identificación de impactos, definición de límites aceptables para cada impacto y diseño de acciones para cada impacto.	X		
	5. Se identifican los sitios (o ecosistemas) susceptibles de sufrir impactos por actividades turísticas.	X		
	6. Se elabora un programa de desarrollo de Turismo Comunitario en cada uno de los cantones sobre la base de la evolución en cuanto a calidad y sostenibilidad del mismo.		X	
4. Contribuir a la satisfacción de los clientes nacionales y extranjeros así como a la proyección de una imagen adecuada del Turismo Comunitario en la Provincia de	1. Se incrementa la satisfacción de los clientes. (Se verifica a través de la aplicación de la encuesta)	X	X	X
	2. Se lidera el Turismo Comunitario dentro de las provincias de la Amazonía Ecuatoriana. (Refiriéndose a los indicadores de aumento de turistas, Satisfacción del Cliente y Ingresos).			X



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

Pastaza.	3. Se logra el mejoramiento de la imagen del turismo comunitario en la Provincia de Pastaza.		X	X
	4. Se cuenta con una campaña publicitaria para dar a conocer los atractivos naturales, culturales y las actividades turísticas en los proyectos de turismo comunitario de Pastaza.		X	
	5. Se elabora e implementa una estrategia de mercadotecnia.	X	X	X
	6. Se prestan servicios turísticos comunitarios de calidad protegiendo los recursos naturales.	X	X	X

PLAN DE ACCION

Unidad de Acción Estratégica	Objetivo	Acciones propuestas	Fecha de cumplimiento	Responsable
Crecimiento y Rentabilidad	1. Lograr un incremento de los resultados económicos de la Provincia por	Identificar los sitios y actividades turísticas potenciales de turismo comunitario para Pastaza.	Diciembre de 2009	Ministerio de Turismo Gobierno Provincial Gobierno Municipal Gobierno



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

concepto de Turismo Comunitario partiendo de inversiones que apoyen la calidad del servicio que se oferta.	Identificación y/o rediseño de paquetes turísticos vinculado con el turismo comunitario.	Enero de 2010	Parroquiales Emprendimientos de Turismo comunitario AAVV y TTOO REDTURS FEPTCE
	Elaboración de un plan de marketing, para difundir, comercializar y promocionar el producto turístico, a través de sitios estratégicos.	1er. Trimestre de 2010	REDTURS FEPTCE Ministerio de Turismo
	Hacer recorridos por los sitios identificados, para evaluar las actividades y anotar las necesidades de infraestructura, equipo, recursos humanos y consumibles.	Diciembre de 2009	Ministerio de Turismo Gobierno Provincial Gobierno Municipal Gobierno Parroquial
	Contar con un especialista para la evaluación de infraestructura básica y establecer convenios de apoyos económicos.	Octubre de 2009	Gobierno Provincial Gobierno Municipal
	Evaluar las necesidades y la factibilidad de las	Marzo de 2010	Ministerio de Turismo



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

		actividades turísticas en la modalidad de turismo comunitario en el territorio.		Gobierno Provincial Gobierno Municipal Gobierno Parroquial
		Elaborar un plan concreto de inversiones para el turismo comunitario de Pastaza.	Abril de 2010	Ministerio de Turismo Gobierno Provincial Gobierno Municipal Gobierno Parroquial
		Elaborar paquetes turísticos que vinculen a la empresa turística privada con los recursos naturales e infraestructura de la provincia.	Permanente	Emprendimientos de Turismo comunitario AAVV y TTOO Prestadores de servicio de Hospedaje
		Presentar Proyecto de Investigación de estrategia para el desarrollo turístico comunitario de Pastaza buscando financiamiento.	Noviembre de 2009	Ministerio de Turismo Gobierno Provincial Gobierno Municipal Gobierno Parroquial



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

Recursos Humanos y Capacitación	2. Contribuir a la preparación y satisfacción de los recursos humanos como clientes internos que laboran en empresas de Turismo Comunitario.	Desarrollar talleres sobre Turismo Comunitario en los 4 cantones de la provincia.	Trimestral (Según resultados de la DNA)	Ministerio de Turismo Gobierno Provincial Gobierno Municipal
		Conformar un plan de capacitación para los actores de los emprendimientos locales atendiendo a los resultados del DNA (determinación de necesidades de aprendizaje)	Noviembre de 2009	Ministerio de Turismo Gobierno Provincial Gobierno Municipal Gobierno Parroquial
		Organizar talleres de capacitación a todas las personas involucradas en la Estrategia de Desarrollo Turístico Comunitario en Pastaza.	Semestral	Ministerio de Turismo Gobierno Provincial Gobierno Municipal Gobierno Parroquial
		Establecer convenios de colaboración para la capacitación de permanencia y continuidad.	Dos últimos meses de cada año de vigencia de la estrategia	Ministerio de Turismo Gobierno Provincial Gobierno



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

				Municipal
		Preparar a personas, especialistas e instituciones que puedan ofrecer sus servicios como capacitadores a diferentes niveles.	Inicia octubre de 2009, después permanente	Ministerio de Turismo Gobierno Provincial Gobierno Municipal Universidades
Conservación y Desarrollo Comunitario	3. Alcanzar estadios superiores en la conservación del medio ambiente impulsando a su vez el desarrollo de las comunidades que practican el turismo comunitario.	Localizar a personas conocedoras de las culturas de las diferentes etnias de la región para fortalecer y mantener la cultura.	Septiembre de 2009	Ministerio de Turismo Gobierno Parroquial
		Elaboración de instrumentos de señalización para las zonas que lo requieran con información de las características y reglamentación de cada zona.	Junio de 2010	Ministerio de Turismo Gobierno Provincial Gobierno Municipal
		Invitar a especialistas a elaborar programas de mitigación de impactos.	Mayo de 2009	Ministerio del Ambiente Universidades
		Hacer una evaluación ambiental en los sitios frágiles.	Julio de 2010	Ministerio del Ambiente Universidades
Satisfacción	4. Contribuir	Elaborar un boletín	Mensual a	Ministerio de



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

de Clientes e Imagen	a la satisfacción de los clientes nacionales y extranjeros así como a la proyección de una imagen adecuada del Turismo Comunitario en la Provincia de Pastaza.	informativo para los clientes y prestatarios de servicios turísticos vinculados con el turismo comunitario.	partir de enero de 2010	Turismo Gobierno Provincial Gobierno Municipal
		Identificar fuentes de financiamiento para el desarrollo de la imagen del turismo comunitario y de los procesos involucrados para acceder a dichas fuentes.	Enero de 2010	Ministerio de Turismo Gobierno Provincial Gobierno Municipal
		Elaborar instrumentos de señalización para las zonas que lo requiera con información de las características de cada comunidad y las necesidades de los principales segmentos del mercado.	Mayo de 2010	Ministerio de Turismo Gobierno Provincial Gobierno Municipal Gobierno Parroquial
		Incrementar los recursos humanos disponibles con especialistas en mercadotecnia.	Noviembre de 2009	Ministerio de Turismo Gobierno Provincial Gobierno Municipal
		Impartir charlas educativas vinculadas con las temáticas	A partir de diciembre de 2009	Ministerio de Turismo Gobierno



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

		fundamentales contenidas en los análisis de la estrategia.		Provincial Gobierno Municipal
		Crear reglamentos internos de las comunidades que controlen las actividades en las zonas identificadas para el desarrollo del turismo comunitario.	Septiembre de 2010	Ministerio de Turismo Gobierno Provincial Gobierno Parroquial
		Implementar plan de capacitación de manera escalonada basado en la mezcla de actividades teóricas y prácticas.	A partir de diciembre de 2009.	Ministerio de Turismo Gobierno Provincial Gobierno Parroquial Universidades
		Realizar el Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje (DNA) de los recursos humanos que laboran en empresas y organizaciones que tributan al desarrollo del Turismo Comunitario en Pastaza.	Noviembre de 2009	Ministerio de Turismo Gobierno Provincial Gobierno Municipal
		Elaborar un Plan de Acciones para mejorar la motivación del personal turístico, a partir de la	Febrero de 2010	Ministerio de Turismo Gobierno



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

		aplicación de las encuestas elaboradas para tal fin.		Provincial Gobierno Municipal Gobierno Parroquial Universidades
--	--	--	--	--

Sistema de control.

Para el sistema de control de la estrategia diseñada se presentan algunas sugerencias que deben ser enriquecidas, aceptadas y aprobadas por los principales actores encargados de controlar las acciones y el cumplimiento de los objetivos estratégicos correspondientes a cada una de las áreas de resultados claves.

1. Reuniones mensuales de chequeo de avances en la estrategia de desarrollo de turismo comunitario en Pastaza.
2. Realización de talleres de control de la estrategia con la presencia de los implicados en su implementación.
3. Auditorías trimestrales vinculadas con el desarrollo de los proyectos de turismo comunitario aprobados y financiados por las diferentes organizaciones.
4. Chequeo anual del cumplimiento de los objetivos individuales, funcionales y empresariales.
5. Evaluación de la eficiencia de la estrategia diseñada y corrección de acciones.
6. Designación de responsables del chequeo quincenal de la marcha de los diferentes criterios de medidas contenidos en los objetivos estratégicos.
7. Aplicación y análisis de resultados mensuales de cuestionarios y encuestas de satisfacción de clientes internos y externos.



CONCLUSIONES.

Teniendo en cuenta los resultados del estudio realizado se arriba a las siguientes conclusiones:

- Se diseñó una estrategia para el desarrollo del turismo comunitario en la Provincia de Pastaza, República del Ecuador lo que permite potenciar esta modalidad turística que contribuirá a mejorar la calidad de vida de los habitantes del territorio.
- La investigación realizada permite contar con una caracterización más actualizada y sintetizada de la situación y desarrollo del turismo comunitario en la amazonía ecuatoriana y específicamente de la Provincia de Pastaza.
- Al contar con una estrategia de desarrollo turístico comunitario para la Provincia de Pastaza, se facilita su implementación y control debido a la participación e implicación en su diseño de algunos de los principales autores de esta modalidad turística en el territorio.
- Resulta pobre la integración de las organizaciones, empresas y personalidades de la provincia que responden a la implementación de la estrategia de desarrollo del turismo comunitario en la Pastaza.
- Las acciones proyectadas responden a la maximización de las fortalezas y minimización de las debilidades que existen en el territorio de Pastaza para el desarrollo del turismo comunitario.
- Se necesita un plan de capacitación para los prestatarios de servicios en el turismo comunitario así como de sus dirigentes, donde se estimule la utilización de diferentes modos de capacitar.



RECOMENDACIONES.

Al concluir el trabajo investigativo se recomienda lo siguiente:

- Socializar la estrategia de desarrollo del turismo comunitario para la Provincia de Pastaza con todos los grupos de implicados contenidos en la estrategia.
- Implementar la estrategia de desarrollo del turismo comunitario diseñada para dicha modalidad en la Provincia de Pastaza.
- Implementar y otorgar su verdadera importancia al sistema de control en la implementación de la estrategia diseñada.
- Trabajar en el diseño de acciones que provoquen una mayor integración de empresas, organizaciones y personalidades que determinan en el desarrollo del turismo comunitario en Pastaza.
- Elaborar planes de capacitación priorizando las temáticas vinculadas con las debilidades existentes en el territorio y aquellos conocimientos que incidan en la elevación de la calidad percibida de los servicios que se brindan.
- Lograr el incremento de la motivación de los actores internos del turismo comunitario en la provincia.
- Fomentar la aplicación de estilos de dirección más participativos que permitan alcanzar mayores niveles de compromiso e implicación.



BIBLIOGRAFIA

1. [BAROMETRO DE LA OMT: El turismo creció en las Américas en un 4% y en el mundo en un 6% durante el primer cuatrimestre de 2007](http://blog.turisbo.com), disponible en: <http://blog.turisbo.com>.
2. BAROMETRO DEL TURISMO DEL TURISMO MUNDIAL Vol. 6 No. 1. 2008, disponible en: <http://pub.worldtourism.org>.
3. Maldonado, C: OIT SERVICIOS EMPRESARIALES PARA EL DESARROLLO DEL ETNOTURISMO COMUNITARIO en Bolivia, Ecuador y Perú.
4. Maldonado .C: Pautas metodológicas para el análisis de experiencias de turismo comunitario. OIT. Ginebra.
5. Maldonado .C: Turismo y comunidades indígenas: Impactos, pautas para auto evaluación y códigos de conducta, disponible en: <http://www.turismo-responsable.org>.
6. Centro Internacional de Formación OIT. Turismo sostenible y desarrollo local. 2007
7. DESTINOS ECUADOR. Un tesoro por descubrir desde Pastaza
8. DIRECTRICES PARA EL DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO WWF Internacional Julio 2001, disponible en: <http://www.icrtourism.org>.
9. Carrión, D: DESARROLLO TURISTICO Y TURISMO COMUNITARIO. Programa STEP-OMT Andes, disponible en: www.adatours.net.
10. Cristóbal, C: CONSIDERACIONES SOBRE LA EVOLUCIÓN DEL TURISMO INTERNACIONAL. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Cuba.
11. EL ÁRBOL DE PROBLEMAS. Secretaría técnica de planificación. disponible en: <http://webmail.stp.gov>.
12. El turismo internacional a toda máquina - Último Barómetro OMT del Turismo Mundial disponible en: <http://www.a3mj.com>.
13. EL TURISMO INTERNACIONAL FRENTE AL DETERIORO DE LA ECONOMÍA EN EL MUNDO disponible en: <http://www.observatur.edu.ar>.
14. Estadísticas de Turismo a nivel Mundial - Organización Mundial del Turismo <http://www.visitingevolution.com>.
15. FUNSSIF (Fundación Shiwiar Sin Fronteras) Ruta de aprendizaje de Turismo Comunitario y Solidario en las comunidades Shiwiar
16. Guía turística. Pastaza Naturaleza en su Máxima Expresión, Gobierno provincial de Pastaza.
17. Guía turística. Pastaza Patrimonio Natural de la Humanidad, Gobierno cantonal de Pastaza.
18. Guillermo Armando Ronda Pupo y José Ángel Marcané Laserra. APUNTES SOBRE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.¿CÓMO INTEGRAR LOS NIVELES ESTRATÉGICO, TÁCTICO Y OPERATIVO?. Capítulo 1 Elementos teóricos generales sobre la Dirección Estratégica 2003.
19. Gurria Di-Bella, Manuel, INTRODUCCIÓN AL TURISMO, México: Trillas 1991.



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

20. Henrik Borgtoft, Reco cónsul. LA GENTE Y LA BIODIVERSIDAD. Dos estudios en comunidades de las estribaciones de los Andes de Ecuador.
21. Ing. Carlos Cristóbal Martínez. Ph. D EL TURISMO COMUNITARIO Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Cuba.
22. Cachipuendo, J: PROPUESTA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE, DIRIGIDO AL PERSONAL QUE PRESTA SUS SERVICIOS EN EL COMPLEJO TURÍSTICO ETNO-ECOLÓGICO “INDICHURIS” (HIJOS DEL SOL. Escuela Politécnica Ecológica Amazónica. 2005.
23. Chacha, E: Turismo Comunitario. Universidad Estatal Amazónica. 2007.
24. Ledesma , Oscar: Pastaza una Provincia que Apasiona. 2004.
25. Los primeros datos de 2008 muestran una demanda turística firme - Avance de resultados del Barómetro OMT del turismo mundial de junio de 2008, disponible en: <http://www.unwto.org>.
26. PLAN DE MANEJO PARA EL DESARROLLO RESPONSABLE DEL TURISMO COMUNITARIO .Universidad de Cuenca - Programa TURCOM. Gerencia Regional Austro del Ministerio de Turismo del Ecuador, disponible en: <http://rai.ucuenca.edu.ec>.
27. Plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible para Ecuador “PLANDETUR 2020”, disponible en: <http://www.welcomeecuador.com>.
28. Proyecto De desarrollo del Corredor Central. Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.
29. Gárciga, R: FORMULACION ESTRATEGICA, Un enfoque para directivos, 1999
30. Sampiere y Coautores. Metodología de la Investigación. Segunda Edición. 1998.
31. García, T: EL CUESTIONARIO COMO INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN/EVALUACIÓN. 2003.
32. Turismo Comunitario en la Amazonía. Ministerio de Turismo
33. Turismo Sostenible. Estado, comunidad y empresas frente al mercado. El caso Ecuador. Equipo multidisciplinario. Lima.2001.
34. Turismo: una apuesta al desarrollo de las comunidades indígenas de Chile, disponible en: www.origenes.cl/images/descargas/manuales/Turismo%20Indigena.doc



ANEXOS

Anexo # 1. MAPA DE LOS EMPRENDIMIENTOS DE TURISMO COMUNITARIO DE LA PROVINCIA DE PAASTAZA



Anexo # 2 CUESTIONARIOS

Objetivo: Obtener la información necesaria para realizar el diagnóstico (FODA) del Desarrollo Turístico Comunitario en la Provincia de Pastaza.

RESPUESTAS AL CUESTIONARIO APLICADO AL PROYECTO DE TURISMO COMUNITARIO “SARAYACU”

¿Cuáles considera usted que son las principales Fortalezas del proyecto de turismo comunitario “SARAYACU”?

- La cultura Kichwa
- 80 % de selva virgen

¿Cuáles considera usted que son las principales Debilidades del proyecto de turismo comunitario “SARAYACU”?

- Servicio (alojamiento y guías nativos)
- Facilidades de acceso

¿Cuáles considera usted que son las principales Oportunidades del proyecto de turismo comunitario “SARAYACU”?

- Organizaciones Gubernamentales

¿Cuáles considera usted que son las principales Amenazas del proyecto de turismo comunitario “SARAYACU”?

- Empresas Petroleras
- Crisis económica mundial

RESPUESTAS AL CUESTIONARIO APLICADO A LA GERENCIA REGIONAL DE TURISMO (ING. NELLY DURÁN)

Objetivo: Obtener la información necesaria para realizar el diagnóstico: FODA y Grupos Implicados del Desarrollo Turístico Comunitario en la Provincia de Pastaza.

¿Cuáles considera usted que son principales grupos implicados a nivel Interno de la Provincia de Pastaza para desarrollar la modalidad de turismo comunitario?

- Proyecto corredor central



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

- ECORAE
- Fundaciones
- Juntas Parroquiales

¿Cuáles considera usted que son principales grupos implicados a nivel Externo de la Provincia de Pastaza para desarrollar la modalidad de turismo comunitario?

- FEPTCE
- Universidades del Ecuador
- Ministerio del Turismo del Ecuador
- Prestadores Turísticos Nacionales e Internacionales

¿Cuáles considera usted que son las principales Oportunidades de la Provincia de Pastaza para desarrollar la modalidad de turismo comunitario?

- La normativa técnica de Turismo Comunitario
- Dinamización económica

¿Cuáles considera usted que son las principales Amenazas de la Provincia de Pastaza para desarrollar la modalidad de turismo comunitario?

- Incumplimiento de presupuesto del estado.
- Falta de diversificación de la oferta.
- Fortalecimiento de turismo en otras regiones y países
- Carencia de los procesos legales
- Aculturización de las comunidades
- Contaminación ambiental

¿Cuáles considera usted que son las principales Fortalezas de la Provincia de Pastaza para desarrollar la modalidad de turismo comunitario?

- Los grupos étnicos
- Los recursos naturales

¿Cuáles considera usted que son las principales Debilidades de la Provincia de Pastaza para desarrollar la modalidad de turismo comunitario?

- Falta de liderazgo
- Falta de facilidades de acceso.



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

- Comercialización

RESPUESTAS AL CUESTIONARIO APLICADO AL CONSEJO PROVINCIAL DE PASTAZA (ING. MARIA AUGUSTA VELOZ)

Objetivo: Obtener la información necesaria para realizar el diagnóstico FODA del Desarrollo Turístico Comunitario en la Provincia de Pastaza.

¿Cuáles considera usted que son las principales Oportunidades de la Provincia de Pastaza para desarrollar la modalidad de turismo comunitario?

- La FEPTCE
- Dinamización económica
- Financiamiento de las entidades gubernamentales y no gubernamentales
- Reglamento de Turismo Comunitario
- Constitución vigente

¿Cuáles considera usted que son las principales Amenazas de la Provincia de Pastaza para desarrollar la modalidad de turismo comunitario?

- Incumplimiento de apoyo a las comunidades por parte de los convenios
- Ley minera

¿Cuáles considera usted que son las principales Fortalezas de la Provincia de Pastaza para desarrollar la modalidad de turismo comunitario?

- Existencia de partidas presupuestarias de gobiernos gubernamentales y no gubernamentales.

¿Cuáles considera usted que son las principales Debilidades de la Provincia de Pastaza para desarrollar la modalidad de turismo comunitario?

- Bajos presupuestos para el apoyo de las iniciativas de turismo comunitario.

Anexo # 3. EMPRENDIMIENTO DE TURISMO COMUNITARIO (TANGUNTZA)



DISEÑO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA



Fotografía Alex López P.