

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE QUITO

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: INGENIERO
COMERCIAL E INGENIERO COMERCIAL CON ESPECIALIZACIÓN EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN TURÍSTICA COMUNITARIA,
CON LA FUNDACIÓN GRUPO JUVENIL EN LA PARROQUIA SALINAS,
CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR”**

AUTORES:

RÓMULO RENATO ESCORZA CAMACHO

TELMO LEONARDO VARGAS CALDERÓN

DIRECTOR:

EDWIN FABIÁN BERSOSA VACA

Quito, marzo del 2015

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Nosotros autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaramos que los, conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Quito, marzo del 2015

Rómulo Renato Escorza Camacho

CI: 020137631-6

Telmo Leonardo Vargas Calderón

CI: 171552316-1

DEDICATORIA

El presente trabajo de tesis, es dedicado a mi familia ya que sin su apoyo, paciencia y amor no podría haber llegado a mi meta, a mis padres que siempre creyeron en mí y me enseñaron la perseverancia, la humildad, el trabajo constante y el deseo de superación.

Renato

Dedicado a esos maravillosos seres que me dieron la vida, me educaron, me formaron, y hoy son mis eternos intercesores, ante Dios Todo Poderoso.

A mi hijo Damihan, que todo esfuerzo y sacrificio es en pos de su bienestar, a mi esposa Maribel por ser la compañera que Dios puso para compartir el camino, a mis sobrinos, que si se puede soñar se puede alcanzar, y a mi hermana por su apoyo.

Telmo

AGRADECIMIENTO

Nuestro mayor agradecimiento a Dios, por su infinito amor, a Jesús y María por ser nuestros mejores amigos y permitirnos alcanzar nuestros objetivos.

A la Universidad Politécnica Salesiana porque en sus aulas recibimos el conocimiento intelectual, moral y espiritual por parte de cada uno de sus docentes.

A nuestro Director de Tesis Dr. Edwin Bersosa, por su amistad, conocimientos y fuente inagotable de apoyo.

RESUMEN

El estudio se basa en la gestión turística de la Fundación Grupo Juvenil Salinas en la comunidad de Salinas de Tomabela, cantón Guaranda, provincia Bolívar, tomando fuentes bibliográficas, entrevistas con funcionarios de Salinas, y del Gobierno Autónomo Descentralizado de Bolívar, para el sustento teórico a la investigación.

Este estudio plantea mejorar la gestión turística de Salinas, por medio de un diseño de gestión turística, tomando como base el modelo de la excelencia para la gestión de la calidad EFQM, y adaptándolo a la gestión de la Fundación Grupo Juvenil Salinas, a partir de un análisis situacional del turismo en la comunidad y las políticas y leyes a nivel nacional.

En este estudio también consta de una propuesta basada en los criterios básicos que debe tener la gestión salinera para mejorar su gestión.

La inversión de esta propuesta es de \$23.219,69 dólares la misma servirá para mejorar la gestión turística y se diferenciarán los costos por acciones que se propondrán en el estudio técnico.

Este estudio concluye que el diseño de un modelo de gestión contribuirá a la capacitación del talento humano y la promoción turística en Salinas, mejorando el servicio ofertado.

ABSTRACT

The study is based on the tourism management of the Salinas Youth Group Foundation in the community of Salinas de Tomabela, canton Guaranda, Bolívar province, bibliographic sources, interviews with officials of Salinas, and the decentralized autonomous Government of Bolivar, to the theoretical research support.

This study proposes to improve the tourism management of Salinas, through a design of tourism management, on the basis of the excellence model EFQM quality management, and adapting it to the management of the Foundation youth Salinas group, based on a situational analysis of tourism in Community policies and laws at the national level. In this study, it also consists of a proposal based on the basic criteria which must be the salt management to improve their management.

The investment of this proposal is \$23.219,69 it will serve to improve the tourism management and costs differed by actions that will be proposed in the study.

This study concludes that the design of a management model will contribute to the training of human talent and promoting tourism in Salinas, improving the service offered.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
ANTECEDENTES.....	2
1.1 Importancia.....	2
1.2 Problema de Investigación	2
1.3 Justificación.....	3
1.4 Objetivos del estudio	3
1.4.1 Objetivo general	3
1.4.2 Objetivos específicos.	3
1.5 Metas	4
1.6 Alcance	4
1.7 Metodología.....	4
1.7.1 Metodología del tamaño de la muestra.	5
1.7.2 Metodología del Proceso Técnico.....	5
1.7.3 Metodología de la encuesta.....	6
1.7.4 Metodología del análisis F.O.D.A.....	6
1.7.5 Instrumentos utilizados	6
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Definición del turismo.....	8
2.2 Definición de turista y visitante.....	8
2.3 Clasificación del turismo.....	8
2.3.1 Turismo interno.....	8
2.3.2 Turismo receptor.	9

2.3.3 Turismo emisor.	9
2.3.4 Turismo comunitario.	9
2.4 La gestión y el turismo.	9
2.5 Modelos de gestión de la calidad.	10
2.6 Modelo de la Fundación Europea de la Calidad.	10
2.6.1 Criterios del Modelo de la Fundación Europea de la Calidad.	11
2.6.2 Cuadro de: Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Resultados.	15
2.7 ¿Por qué utilizar el modelo de gestión?.....	16
CAPÍTULO III.....	17
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	17
3.1 Análisis del entorno interno.....	17
3.1.1 El turismo comunitario en Salinas	17
3.1.2 Tipos de turismo en la comunidad de Salinas de Tomabela	18
3.1.3 Servicios en Salinas.....	18
3.1.4 Atractivos turísticos de Salinas de Tomabela por tipo de turismo.....	19
3.1.5 Políticas y Estrategias de la FUGJS.	24
3.2 Análisis del entorno externo del Mercado.....	27
3.2.1 Políticas de turismo en Ecuador	27
3.2.2 Legislación del turismo comunitario en el Ecuador.....	28
3.2.3 Alianzas Externas.....	29
3.2.4 El mercado objetivo.	29
3.2.5 Demanda actual del servicio.	30
3.2.6 Comportamiento histórico de la demanda.	30
3.2.7 Comportamiento Oferta actual.....	31
3.2.8 Cálculo del Tamaño de la Muestra.....	32

3.3	Análisis de la lista de chequeo.....	35
3.4	Aplicación de la encuesta a los turistas	38
3.5	Aplicación de Encuesta a Comuneros	45
3.6	Aplicación de encuestas a los trabajadores de la FUGJS	52
3.7	Análisis F.O.D.A. de la FUGJS.....	62
3.7.1	Oportunidades:	63
3.7.2	Amenazas:	64
3.7.3	Debilidades:.....	64
3.7.4	Fortalezas:	65
3.8	Conclusiones F.O.D.A.....	65
3.8.1	Oportunidades.	65
3.8.2	Amenazas.	65
3.8.3	Debilidades.....	66
3.8.4	Fortalezas.	66
3.9	Síntesis Estratégica	66
3.9.1	Estrategia F.O. Aprovechamiento de recursos.	67
3.9.2	Estrategia F.A. Medición de resultados	67
3.9.3	Estrategia DO de talento humano.	68
3.9.4	Estrategia D.A. generación de políticas y estrategias.	68
3.10	Conclusión de Síntesis Estrategia.....	68
	CAPÍTULO IV.....	69
	DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN TURÍSTICA EN SALINAS	69
4.1	Objetivo General	69
4.2	Agentes Gestores de Turismo.....	70
4.2.1	Líderes.....	70

4.2.2	Generación de Política y Estrategia Turística.	72
4.2.3	Talento Humano.	74
4.2.4	Alianzas y Recursos.	79
4.2.5	Procesos.	83
4.3	Resultados de la gestión	87
4.3.1	Resultados en los Turistas.	87
4.3.2	Resultados en el Personal de la FUGJS.	88
4.3.3	Resultados en la Comunidad de Salinas.	89
4.3.4	Resultados Clave.	90
	CAPÍTULO V	92
	PRESUPUESTO del MODELO DE GESTIÓN para LA FUGJS	92
5.1	Costeo de criterios.	92
5.1.1	Criterio liderazgo.	93
5.1.2	Criterio políticas y estrategias.	94
5.1.3	Criterio personas.	95
5.1.4	Criterio Alianzas y recursos	101
5.1.5	Criterio procesos	104
5.1.6	Criterios resultados.	106
5.1.7	Resumen costeo modelo de gestión turística FUGJS.	107
5.1.8	Préstamo financiero.	107
	CONCLUSIONES	109
	LISTA DE REFERENCIAS	110
	ANEXOS	113

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Ejes para un turismo comunitario exitoso.	113
Anexo 2. Entrevista con Dorian Ruiz funcionario de la FUGJS.....	115
Anexo 3. Encuesta a los turistas.....	118
Anexo 4. Encuesta a la comunidad.	122
Anexo 5. Encuesta al personal de la FUGJS.....	125
Anexo 6. Letreros de atractivos y senderos turísticos.....	128
Anexo 7. Perfiles en Redes Sociales.....	129
Anexo 8. Logo Propuesto.....	131
Anexo 9. Glosario.....	132

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipo de turismo por atractivo turístico.....	19
Tabla 2 Flujo histórico de turistas en Salinas de Guaranda	31
Tabla 3 Habitantes de la parroquia salinas y número de atractivos.	33
Tabla 4 Letreros y atractivos.....	82
Tabla 5 Calificación de criterios	91
Tabla 6 Costo criterio de liderazgo	93
Tabla 7 Costeo generación de políticas y estrategias.....	94
Tabla 8 Costeo capacitación SECAP	95
Tabla 9 Costeo capacitación MINTUR.....	96
Tabla 10 Costeo reconocimiento al personal	97
Tabla 11 Costeo de mano de obra actual FUGJS.....	98
Tabla 12 Costeo actual honorarios guías	98
Tabla 13 Costeo propuesto de mano de obra	99
Tabla 14 Costeo proyectado de honorarios guías	100
Tabla 15 Incremento de costos en talento humano	100
Tabla 16 Costeo de alianzas en capacitación	101
Tabla 17 Costeo alianzas en promoción	102
Tabla 18 Costos directos e indirectos en alianzas y recursos.....	103
Tabla 19 Costeo en procesos.....	104
Tabla 20 Costeo de promoción en medios interactivos	105
Tabla 21 Costeo en resultados turistas	106
Tabla 22 Amortización de préstamo financiero	108

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Muestra el modelo de gestión de la calidad de la fundación europea	11
Figura 2. Muestra la lógica del proceso reder	16
Figura 3. Muestra las divisiones políticas y administrativas de guaranda.....	18
Figura 4 organigrama de la FUGJS basado en las empresas que posee.....	25
Figura 5. Estructura de la FUGJS.	26
Figura 6.es el resultado que demuestra el turista sobre el turismo comunitario	38
Figura 7. Indica que tipo de turismo predomina en el sector.	39
Figura 8. Modo de compra de paquetes turísticos	40
Figura 9. Preferencias de medios para poder promoción.....	41
Figura 10. Percepción de lo que aportan como turistas a la comunidad	42
Figura 11. Señala las características más débiles del servicio por los turistas.....	43
Figura 12. Precio \$45 que están dispuestos a pagar los turistas por paquete.....	44
Figura 13. Sugerencias de los turistas para mejorar el servicio	45
Figura 14. Percepción sobre el apoyo al medio ambiente del sector turismo	46
Figura 15. Importancia hacia las diferentes actividades de la FUGJS.....	47
Figura 16. Grado de información de los comuneros sobre lugares turísticos ofrecidos por la FUGJ	48
Figura 17. Diferentes lugares propuestos como iconos turísticos de salinas	49
Figura 18. Diferentes sugerencias de los comuneros hacia la FUGJS.....	50
Figura 19. Satisfacción del RR.HH. Sobre el ambiente laboral.....	53
Figura 20. Motivación laboral del RR.HH.....	54
Figura 21. Expectativa que tienen los trabajadores a cinco años en la FUGJS	55
Figura 22. Horas laborables a la semana por parte de los trabajadores de la FUGJS	56
Figura 23. Actividad más importante de la FUGJS según sus colaboradores	57
Figura 24. Nivel de capacitación que oferta la FUGJS.....	58

Figura 25. Tipo de capacitación por importancia.....	59
Figura 26. Tiempos en los que el personal se capacita	60
Figura 27. Posibles causas para una gestión deficiente.....	61
Figura 28. Análisis f.o.d.a de la FUGJS sector turismo.....	63
Figura 29 matriz de síntesis estratégica	67
Figura 30. Despliegue del proceso de comunicación de políticas y estratégicas.....	74
Figura 31. Organigrama para la FUGJS propuesto.....	76
Figura 32. Diagrama de procesos clave	84

INTRODUCCIÓN

El siguiente documento se realiza con el fin de mejorar la gestión turística comunitaria en la parroquia de Salinas en la comunidad de Tomabela, indagando por medio de entrevistas, encuestas, visitas de campo y archivos bibliográficos, los posibles problemas que tiene la Fundación Grupo Juvenil Salinas (FUGJS), en la prestación del servicio turístico, para analizar y proponer un modelo de gestión sin una mayor inversión y fácil de aplicar y así mejorar la prestación del servicio turístico.

Las falencias generadas en la gestión turística, a cargo de la FUGJS, por el escaso interés de los colaboradores, la falta de una promoción adecuada concluye con problemas en las operaciones turísticas, al no tener un objetivo concreto y guiado hacia una área específica, la gestión termina diluyéndose en la amplitud del margen de acción de la fundación.

El diseño de un modelo de gestión turística comunitaria con la Fundación Grupo Juvenil Salinas en la parroquia de Salinas, cantón Guaranda, provincia Bolívar, pretende proponer acciones basadas en el Modelo de la Fundación Europea de la Calidad, y adaptado a la comunidad que permitan eficientes resultados, y así se logre un mejoramiento de la gestión turística.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1 Importancia

“Salinas de Tomabela también conocida como Salinas de Guaranda o Salinas de Bolívar debe su nombre a la explotación de sal que la tribu de los Tomabelas perteneciente a los Puruhaes, realizaban desde tiempo atrás”. (Cantero & Andrade, 2012, pág. 28).

La importancia de Salinas de Tomabela para el canton Guaranda radica en que se posicionó en el mercado nacional, a través de la Corporación Gruppo Salinas, como productor de quesos, chocolates de alta calidad por medio de estrategias de capacitación a través de las asesorías técnicas internacionales y promoción aumentando su cadena de distribución y especializando a cada nueva empresa de productos elaborados en una área determinada.

El turismo en Salinas es de una importancia considerable, de su inserción en el mercado nacional e internacional dan cuenta tanto su nombre como el número de instalaciones o la fuente de sus ingresos, el turismo en la comunidad emerge a la par del progreso de la experiencia salinera. (Cantero & Andrade, 2012, págs. 76-77)

1.2 Problema de Investigación

Salinas está organizada en torno a una corporación (Gruppo Salinas), centrando todos sus esfuerzos en la expansión del mercado de sus productos elaborados y la especialización de sus colaboradores en el proceso productivo.

Pero la organización que dirige el área turística no posee un modelo de gestión formal, las diversas funciones se han determinado centralizando la administración y han sido ajustadas a las necesidades del momento, esto ha desembocado en una prestación del servicio deficiente, sin una correcta promoción, y poca capacitación de su recurso humano la gestión turística no es comparable a la gestión industrial de Salinas. (Ruiz, 2014).

“En los últimos cuatro años ha disminuido el número de visitas turísticas es así que en el año 2009 visitaron la comunidad 4362 turistas y se redujo hasta llegar en el 2013 a 4042 turistas”. (Visita Ecuador, 2000)

Para que el sector turístico se desarrolle a la par de los sectores productivos se debe contestar la FUGJS (Fundación Grupo Juvenil Salinas) que administra los emprendimientos turísticos comunitarios en Salinas y responsable del sector debe plantearse la siguiente interrogante: ¿Qué necesita la FUGJS para fortalecer el turismo comunitario en Salinas?

1.3 Justificación

Este estudio busca mejorar el manejo del sector turístico a través de un diseño de un modelo de gestión turística comunitaria, con la Fundación Grupo Juvenil en la parroquia de Salinas, cantón Guaranda, provincia de Bolívar, basado en el modelo de gestión internacional como el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la gestión de la Calidad (conocido por sus siglas en inglés como EFQM), pero adaptado a las necesidades propias de la comunidad de Salinas, ya que al carecer de una metodología formal para la gestión turística en Salinas, la generación de nuevos proyectos y el control de actividades así como sus responsabilidades no se están articulando de una manera eficiente.

Es importante indicar que este estudio presentara una alternativa aplicable a la realidad turística, social y económica en la que se desenvuelve la comunidad y podrá presentarse como una mejora a la prestación del servicio turístico.

1.4 Objetivos del estudio

1.4.1 Objetivo general

Diseñar un Modelo de Gestión Turística Comunitaria con la FUGJS, para mejorar la prestación de servicios turísticos en la comunidad de Salinas cantón Guaranda por medio de la aplicación del mismo.

1.4.2 Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico situacional de la gestión turística, a través de encuestas, entrevistas y observaciones directas, para determinar el modelo de gestión turística que se propondrá.

- Proponer estrategias basadas en un análisis FODA, para que por medio de las acciones descritas se convierta el estudio en un documento que sirva de guía para que se mejore la prestación del servicio turístico en Salinas.

1.5 Metas

- Contribuir con un documento técnico que permita evaluar el estado actual del turismo en la comunidad de Salinas.
- Proponer procesos formales de capacitación y promoción en las actividades turísticas de la FUGJS.
- Mejorar la calidad del servicio turístico en la comunidad de Salinas.

1.6 Alcance

El presente estudio técnico es de aplicación para todo el personal (fijo y ocasional) que trabaja en la Fundación Grupo Juvenil Salinas, turistas y comunidad de la parroquia.

1.7 Metodología

Se aplicará una investigación no experimental, la que empieza con la observación de hechos. A partir de las observaciones se procederá a plantear el problema y las posibles causas, que en el caso de este estudio se ha planteado como falta de capacitación, y poca promoción del sector turístico, se analizará la forma de mejorarlo.

En este diseño aplicativo el objetivo es plantear acciones basadas en conclusiones obtenidas, que podrán ser materializadas en otro estudio, lo que se quiere es conceptualizar en este documento las acciones que deben seguir y las que requieren mejorar en la capacitación, y promoción del sector turístico en Salinas.

La investigación fue abordada desde varias visiones:

Descriptiva: se analizará la realidad actual de la administración turística comunitaria describiendo los problemas y aciertos realizados, se estudiará y describirá las actuales oportunidades y amenazas que enfrenta este sector.

De Campo: la investigación, se realizará en la comunidad de Salinas.

Aplicada: el presente estudio, brindará un documento guía de un modelo de gestión con dos ejes principales para mejorar su desempeño y hacerlos más eficientes, mejorando la calidad del servicio en la comunidad.

Bibliográfica: se revisará fuentes primarias, documentos de la actividad turística, como el inventario municipal turístico del cantón, anuarios del Gruppo Salinas en el periodo 2011-2012-2013.

Exploratoria: se obtendrá información a partir de medios informales como una conversación o la simple exploración visual en la comunidad a través de una lista de chequeo y entrevistas.

1.7.1 Metodología del tamaño de la muestra.

Se utilizará el muestreo proporcional ya que a la población se le dividirá en tres grupos proporcionales a la participación en el estudio, que son: turistas, comuneros y empleados de la FUGJS.

Al ser un estudio nuevo se determina que la probabilidad de que ocurra el evento es decir (p) tiene un valor de 0,5 y la probabilidad de que el evento no ocurra es decir (1-p) es de 0,5 al que denominaremos (q).

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

n = tamaño necesario de la muestra

Z = margen de confiabilidad

p = probabilidad de que el evento ocurra

q = probabilidad de que el evento no ocurra

e = error de estimación

N = tamaño de la población.

1.7.2 Metodología del Proceso Técnico

Se tomó la situación actual de la gestión turística de la Fundación Grupo Juvenil Salinas para que a partir de ella se presenten acciones que solucionen los problemas encontrados, basándose en los nueve criterios que forman parte del Modelo de la Fundación Europea de la Calidad (EFQM), estas acciones se presentan en un diseño adaptado para la realidad de la comunidad salinera.

Cada criterio será una estrategia y cada subcriterio será la táctica que formara la estrategia, todos ellos se juntan en un proceso que permitirá a futuro la autoevaluación de la gestión turística y así llegar a conclusiones que presentan la finalidad de este estudio.

La metodología de seleccionar problemas e implantar acciones para estructurar estrategias institucionales, que solucionen dichos problemas es en síntesis como se elaboró el estudio, siempre tomando en cuenta referencias bibliográficas y entrevistas con involucrados.

1.7.3 Metodología de la encuesta

Se aplicará encuestas a los turistas y comuneros, métodos de observación directa en la parroquia: entrevistas a los administradores del hostel y oficina de turismo de Salinas, con el objetivo de identificar claramente las necesidades en la gestión de la FUGJS, se tomará la demanda interna y receptiva para determinar un estudio de tipo no probabilístico que se ajusta al proyecto; los modelos de estas encuestas se encuentran anexados como anexos dos, tres y cuatro.

Se buscará la percepción, por parte del consumidor, del servicio de turismo comunitario, que presta la FUGJS, por medio de encuestas con preguntas referentes a las expectativas del servicio turístico las falencias y debilidades de la gestión actual del sector.

1.7.4 Metodología del análisis F.O.D.A.

La aplicación de las herramientas de investigación, como la encuesta a los trabajadores de la FUGJS, la entrevista con el administrador general de la oficina de turismo y el hostel, son el fundamento para la realización del análisis F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

1.7.5 Instrumentos utilizados

- Cámara fotográfica: se utilizó la maquina Nikon D3200, por su alcance y resolución, fue importante en el archivo fotográfico.
- Cuestionarios: se utilizaron: una lista de chequeo, aplicada al administrador del hostel y la oficina de turismo y encuestas que se realizaron en la comunidad de Salinas de Tomabela.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Definición del turismo

La definición de turismo ha venido evolucionando y conjugándose con varias actividades ligadas a la vida cotidiana, como por ejemplo el turismo de negocios, el turismo industrial, el turismo de salud, por lo que es muy difícil unificarlo, pero el ente regulador mundial de turismo la Organización Mundial de Turismo (OMT), define como concepto de turismo a: “Las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos”. (Quezada , 2007, pág. 9)

2.2 Definición de turista y visitante

La diferenciación entre turista y visitante, es simple, pero si no se define correctamente se puede llegar a confundir estos dos elementos.

- Turista.- “Se define como turista a la persona que se desplaza de su entorno habitual y pasa un período de tiempo de más de 24 horas” (Cabarcos, 2006, pág. 2).
- Visitante.- “También llamado excursionista, es la persona que se desplaza a un lugar diferente de su entorno habitual pero su estadía es menor a 24 horas” (Cabarcos, 2006, pág. 3).

2.3 Clasificación del turismo

La clasificación del turismo en relación de los turistas que recibe o pierde un lugar se clasifican en:

2.3.1 Turismo interno

“Son los viajes menores de un año que realizan las personas dentro de una misma zona, pero no la de su residencia habitual”. (Cabarcos, 2006, pág. 3)

2.3.2 Turismo receptor

“Incluye a los no residentes en un país o región que viajan a otro país que no es el suyo, por un periodo no superior al año. Este tipo de turismo produce una entrada de riqueza procedente del exterior”. (Cabarcos, 2006, pág. 3)

2.3.3 Turismo emisor

“Engloba a los residentes de un país que se desplazan a otro país distinto al suyo”. (Cabarcos, 2006, pág. 3)

2.3.4 Turismo comunitario

Es la relación de la comunidad con los visitantes desde una perspectiva intercultural en el desarrollo de viajes organizados, con la participación consensuada de sus miembros, garantizando el manejo adecuado de los recursos naturales, la valoración de sus Patrimonios, los derechos culturales y territoriales de las Nacionalidades y Pueblos, para la distribución equitativa de los beneficios generados. (Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador, 2013)

“El turismo comunitario no solo ayuda a rentabilizar a la comunidad sino a la valoración y el redescubrimiento de lo que son, de lo que quieren ser, de lo que pueden ser en un mundo de fuerzas dispares” (Solis & Ruiz, 2007, pág. 328).

2.4 La gestión y el turismo.

Mejorar la calidad en los destinos turísticos se configura en uno de los ejes fundamentales para alcanzar un grado de competitividad aceptable. Mejorar la imagen del producto, enriquecer y diversificar la oferta, alcanzar un alto grado de diferenciación del producto, son algunos de los aspectos ligados a la cualificación de destinos turísticos que van a posibilitar alcanzar ventajas frente a los competidores y consecuentemente conseguir una mayor cuota de mercado. (Solsona, 2000).

La gestión es una herramienta importante en el sector turístico ya que la calidad del servicio permite fidelizar clientes y así hacer sustentable en el tiempo un destino turístico, la rentabilización se consigue por medio del mejoramiento del servicio y la eficiencia en los procesos.

2.5 Modelos de gestión de la calidad

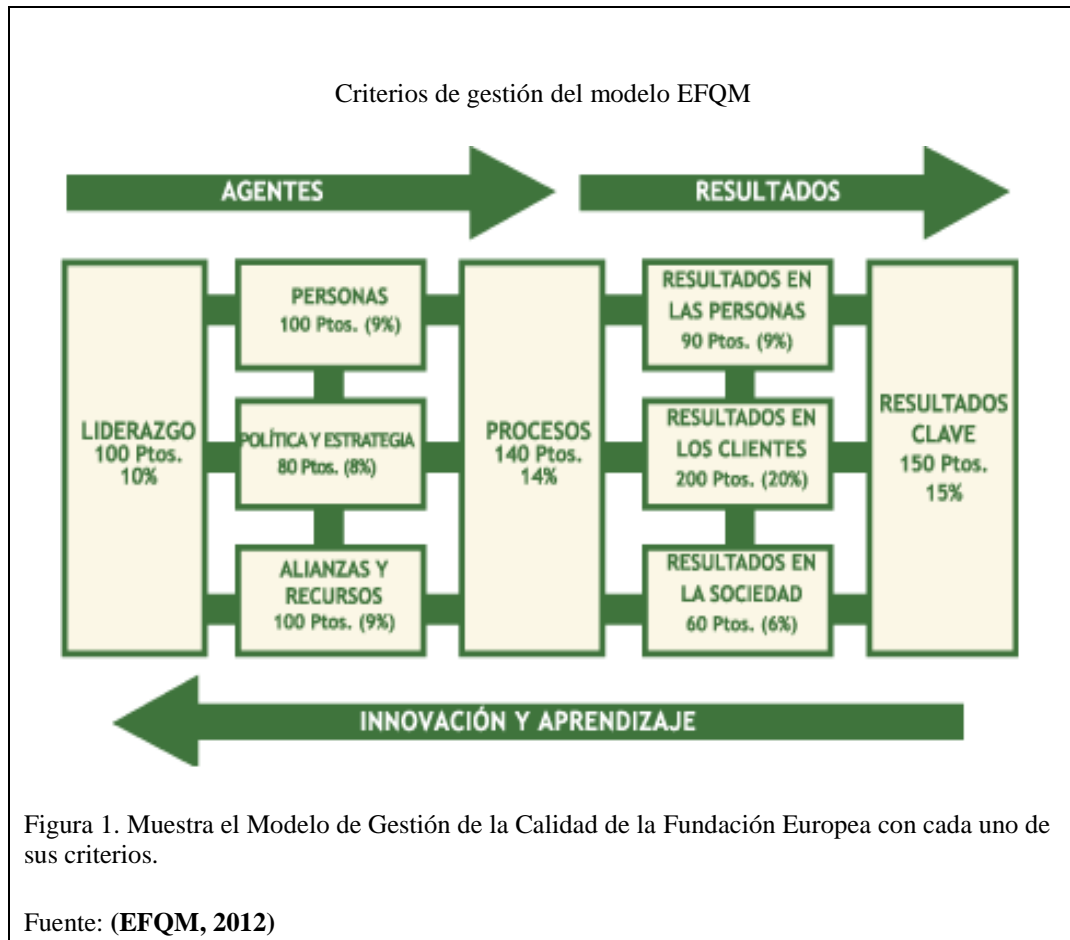
Existen varios tipos de modelos en la gestión de la calidad, dada la variedad del ámbito empresarial, laboral y social, los modelos se integran a las realidades de cada sector, los más utilizados a nivel mundial son:

- Modelo Europeo de Gestión de Calidad, EFQM., creado en 1992.
- Modelo Malcolm Baldrige, creado en 1987.
- Modelo de la calidad Deming, creado en 1951.
- Modelo Iberoamericano para la Excelencia, creado en 1999.

2.6 Modelo de la Fundación Europea de la Calidad

El EFQM (Modelo Europeo de Gestión de Calidad) la Unión Europea ha promovido la aplicación de su sistema "universal" para la gestión de la calidad a los destinos turísticos. Este sistema está basado en la satisfacción tanto de los empleados turísticos, como de la sociedad local y de los turistas.

El modelo EFQM consta de nueve criterios, los mismos se dividen en: Criterios de Agentes Facilitadores y Criterios de Resultados estos dos grupos tienen el mismo peso al momento de calificar la gestión pero sus criterios individuales tienen un peso específico cada uno. Los procesos son los medios por los cuales la empresa utiliza la valía de sus empleados para producir resultados, es decir las personas y los procesos de una organización son agentes facilitadores de resultados, estos resultados influyen en los clientes, en los empleados y en la comunidad, todo esto se consigue por medio de un liderazgo que conducido por una política y estrategia adecuada gestiona a las personas sirviéndose de recursos y alianzas para llegar a los resultados clave en el mejoramiento de la gestión en la organización, en la figura se grafica el concepto anterior. (Martínez, 2002, pág. 33).



2.6.1 Criterios del Modelo de la Fundación Europea de la Calidad

2.6.1.1 Liderazgo

Los Líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas. El puntaje es de 100 puntos que equivale al 10 % del total en el modelo. (EFQM, 2012)

- Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia
- Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización

- Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad
- Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización
- Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización

2.6.1.2 Política y Estrategia

Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia. El puntaje es de 80 puntos que equivale al 8 % del total en el modelo.

- La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés
- La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas
- La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza
- La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.

2.6.1.3 Personas.

Las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma. El puntaje es de 100 puntos que equivale al 9 %. (EFQM, 2012).

- Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos
- Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización
- Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización
- Existencia de un diálogo entre las personas y la organización
- Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

2.6.1.4 Alianzas y recursos

Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente. El puntaje es de 100 puntos que equivale al 90 %. (EFQM, 2012)

- Gestión de las alianzas externas
- Gestión de los recursos económicos y financieros
- Gestión de los edificios, equipos y materiales
- Gestión de la tecnología
- Gestión de la información y del conocimiento.

2.6.1.5 Procesos

Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor, para ellos. El puntaje es de 140 puntos que equivale al 14 % del total en el modelo. (EFQM, 2012).

- Diseño y gestión sistemática de los procesos
- Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor

- Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes
- Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios
- Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.

2.6.1.6 Resultados en los clientes.

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes. El puntaje es de 90 puntos que equivale al 9 % del total en el modelo. (EFQM, 2012).

- Medidas de percepción
- Indicadores de rendimiento.

2.6.1.7 Resultados en las personas.

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran. El puntaje es de 200 puntos que equivale al 20 % del total en el modelo. (EFQM, 2012).

- Medidas de percepción
- Indicadores de rendimiento.

2.6.1.8 Resultados en la sociedad

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad. El puntaje es de 60 puntos que equivale al 6 % del total en el modelo. (EFQM, 2012).

- Medidas de percepción
- Indicadores de rendimiento.

2.6.1.9 Resultados Clave

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia. El puntaje es de 150 puntos que equivale al 15 % del total en el modelo. (EFQM, 2012).

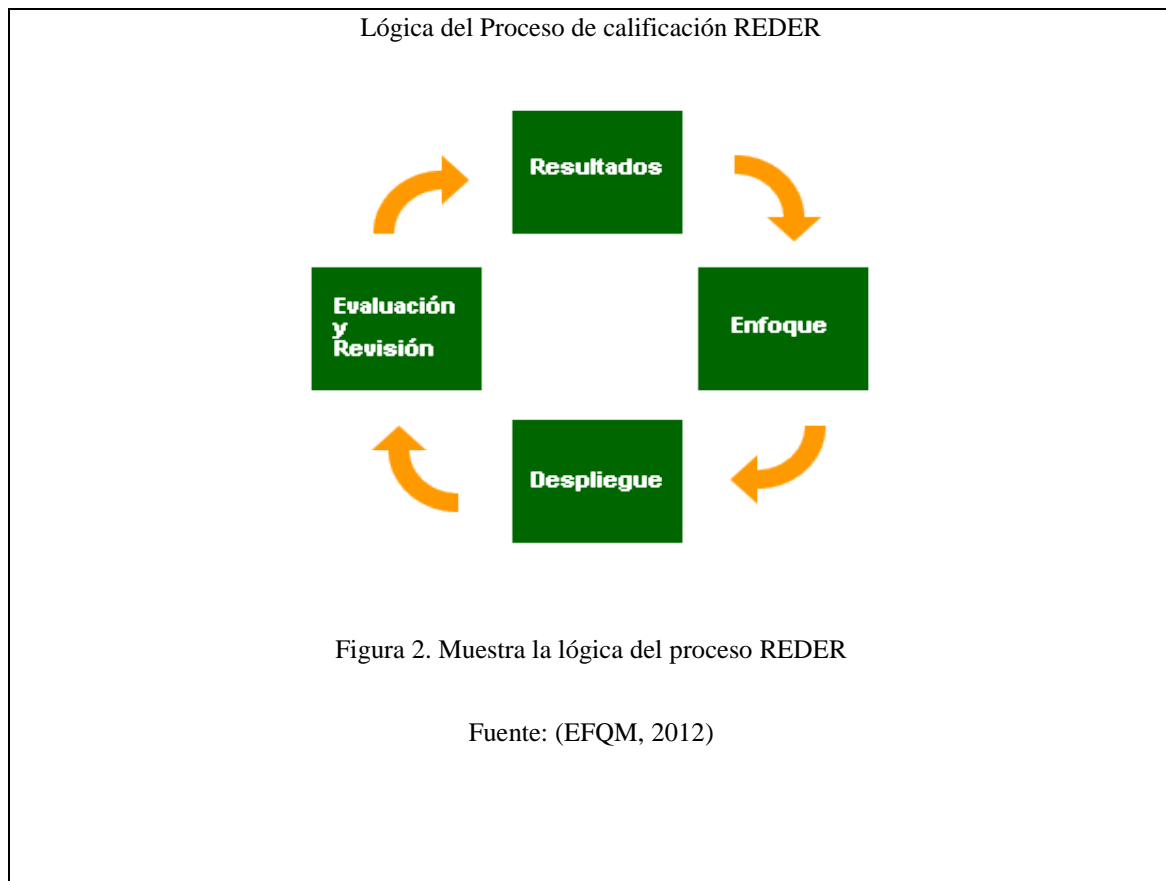
- Resultados Clave del Rendimiento de la Organización
- Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización. (EFQM, 2012).

2.6.2 Cuadro de: Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Resultados.

Cada uno de estos criterios se desglosa en un conjunto de criterios más específico. Para cada grupo de criterios hay, además, unas reglas de evaluación basadas en la "lógica REDER".

La métrica para la puntuación del Modelo EFQM, asociado al análisis valorativo de la organización, sigue el denominado Esquema Lógico REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión), con una escala de valoración de 0 a 100 puntos para cada subcriterio y que se aplica con dos matrices ad hoc (según se trate de "facilitadores" o de "resultados").

- Enfoque: Es la planificación fundamentada, clara, definida y orientada hacia las necesidades de los grupos de interés.
- Despliegue: Se ocupa de lo que hace una organización para desplegar el enfoque, el enfoque se implantara en las áreas relevantes y de un modo sistemático.
- Evaluación y revisión: Es lo que se hace para evaluar y revisar el enfoque y el despliegue de dicho enfoque. Son las mediciones regulares de las cuyo resultado identificará, establecerá prioridades, planificará e implantará la mejora.
- Resultados: Este elemento se ocupa de los logros alcanzados por una organización, mostrara tendencias, rendimiento, el ámbito de aplicación de los resultados abordara las áreas relevantes. (Excelencia Empresarial, 2010).



2.7 ¿Por qué utilizar el modelo de gestión?

El Modelo Europeo de Gestión de la Calidad es un sistema flexible y adaptable a las circunstancias y características de los diferentes tipos de organizaciones, además se caracteriza por:

- Ser un modelo de gestión total de calidad.
- Permite evaluar el desempeño de toda la organización.
- Promueve la participación de todas las personas que integran la organización.
- Es un modelo compatible con otras normas, modelos, herramientas o códigos éticos.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1 Análisis del entorno interno

3.1.1 El turismo comunitario en Salinas

El turismo en Salinas, inicia en los años 70, después de comprar estas tierras a la familia Cordobés, por parte de la iglesia, entrega a los comuneros, la Fundación Matogroso les ayuda a fomentar la microempresa y desarrollo comunitario, es así que con esta influencia italiana, la comunidad empieza a recibir sus primeras visitas en el ámbito asistencial y así se da los primeros pasos en el formación del turismo comunitario en Salinas. (Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador, 2013).

En 1976 con Patricia Sánchez, se empezó a formar un grupo de jóvenes emprendedores que tomarían la iniciativa formal del turismo y otros emprendimientos, con el pasar del tiempo los consolidaron y formalizaron, así se formó la Fundación Grupo Juvenil Salinas (FUGJS), la misma fue legalizada en 1995, con el objetivo de retener a los jóvenes de la comunidad, para que no emigren, mediante propuestas de emprendimiento. (Fundación Grupo Juvenil Salinas, 2012). La FUGJS ha implantado un hostel (Hostal El Refugio), la oficina de turismo y la operadora de turismo. (Fundación Grupo Juvenil Salinas, 2012).

3.1.1.1 Descripción del sitio

El área geográfica de Salinas, cuenta con formaciones geológicas de mucho interés (Farallones y Minas de Sal) para la arqueología e historia, posee una población mayor a los 5821 habitantes repartidos entre sus 29 comunidades, agrupándose unos 653 habitantes en la comunidad de Tomabela, su temperatura varía entre los 7 a 5 grados centígrados y en verano se eleva a los 12 grados centígrados (Visita Ecuador, 2000).

Mapa político de Guaranda

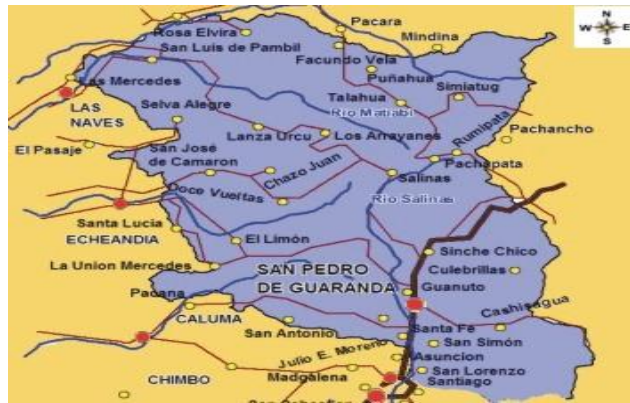


Figura 3. Muestra las divisiones políticas y administrativas del territorio de Guaranda.

Fuente: Viajando Ecuador.

3.1.2 Tipos de turismo en la comunidad de Salinas de Tomabela

En Salinas, existen varias actividades turísticas, a continuación algunos de acuerdo con las actividades ofrecidas:

- Turismo Ecológico. En Salinas las caminatas y senderos naturales permiten apreciar la flora y la fauna de la comunidad, preservando el medio ambiente.
- Turismo Aventura. Actividades donde el visitante, se interrelaciona con el medio ambiente natural con un riesgo aparente o real, son ofrecidos por la comunidad como por ejemplo: ciclismo de montaña, camping.
- Turismo Vivencial. Los turistas visitan los emprendimientos en la comunidad esto les lleva a interrelacionarse con el mundo industrial de Salinas viviendo la experiencia de la comunidad, muchos de ellos son llevados por investigación, o simplemente curiosidad.

3.1.3 Servicios en Salinas

La Comunidad de Salinas dispone de luz, agua potable, servicio de recolección de basura, en la zona urbana de la comunidad, así como servicio de telefonía pública y privada, internet y restaurantes.

Una ruta asfaltada conecta directamente la vía Panamericana, tomando como punto de encuentro el sector de 4 Esquinas y desde Guaranda hay viajes en la Cooperativa Antonio

Polo y Transportes Salinerito, el pasaje Guaranda-Salinas cuesta 1 dólar mientras que el de 4 Esquinas-Salinas 0.75 centavos de dólar.

3.1.4 Atractivos turísticos de Salinas de Tomabela por tipo de turismo

Los tipos de turismo que se pueden practicar en cada atractivo turístico de Salinas de Tomabela se resumen en la siguiente tabla1.

Tabla 1: Tipo de turismo por atractivo turístico.

Atractivo	Tipos de Turismo		
	Turismo Ecológico	Turismo Vivencial	Turismo de Aventura
Fábrica de Embutidos		x	
Mirador El Calvario	x		X
Fábrica de Quesos		x	
Fábrica de Confites		x	
Hostal El Refugio		x	
Hilandería		x	
Tienda de Tejidos Texsal		x	
Sombrero Rumi	x		X
Diente del Inca	x		X
Minas de Sal	x	x	X
Farallones	x		X
Cueva de Tigua	X		X

Nota: Atractivos turísticos, por R. Escorza R & T. Vargas

Descripción de atractivos turísticos de Salinas de Tomabela.

El inventario turístico provincial realizado en Noviembre del 2007, por el ingeniero Bolívar Miranda director responsable del proyecto y la Unidad de Turismo del Gobierno Municipal de Guaranda, presentaron los atractivos turísticos del cantón, los mismos que se tomaron como referencia para determinar los atractivos que Salinas de Tomabela ofrece: (Unidad de Turismo del Municipio de Guaranda, 2007, págs. 273-293).

3.1.4.1 Quesera “El Salinerito”

El 16 de junio de 1978, comenzó a funcionar la actual quesera “El Salinerito” ubicada en el casco parroquial, la quesera con el paso del tiempo se convirtió en la primera actividad rentable, generó empleo, promovió el desarrollo integral y fomentó la producción al mejorar el precio de la leche. Produce varios tipos de quesos maduros, las instalaciones fueron remodeladas y es el producto más conocido de Salinas.

3.1.4.2 Hilandería.

Es una fábrica de hilos, a la cual las comunidades indígenas pastoriles de la parroquia, abastecen sólo el 10% de la materia prima que procesa la hilandería, la mayor parte de la materia, la obtienen de la Asociación de Comunidades Indígenas productoras de lana, de las provincias de Cañar, Chimborazo, Cañar, Cotopaxi, Bolívar y Tungurahua, la misma que abastece el 90% de la lana a procesar.

3.1.4.3 Texsal Salinas

Es una fábrica dedicada a la confección de sacos, ponchos, guantes, medias, bufandas, gorras, ponchos, etc. La producción está destinada al mercado interno mediante las tiendas Camari y otra parte se exporta a otros países. En esta empresa trabajan solamente mujeres las mismas que son parte de las organizaciones femeninas.

La característica principal del producto que elabora Texsal es: 100% hecho a mano, uso de fibras naturales como alpaca y borrego y ofrece una gran diversidad de modelos y colores. (Gruppo Salinas, 2013).

3.1.4.4 La Embutidora.

Es una industria cárnica que incluye dos plantas procesadoras de carne de cerdo. Estas tienen como principal materia prima los animales de las fincas familiares, los productos comercializados son: Salchichas, jamón crudo, jamón cocido, copa cruda, copa cocinada, tocino, mortadela, vienasas, queso de chanco. (Gruppo Salinas, 2013), fue creada con asesoramiento italiano.

3.1.4.5 Fábrica de Confites El Salinerito.

Produce productos de alta calidad como derivados del cacao, turrone, chocolates, y mermeladas. A lo largo de estos más de 20 años de actividad estos productos se han ido posicionando en el mercado nacional e internacional a través de su marca El Salinerito, reconocida en un principio sólo por los productos lácteos.

Esta fábrica posee una moderna infraestructura, un recurso humano capacitado y maquinaria de última tecnología, todo esto la posiciona en el mercado, con productos de calidad, bajo estándares muy exigentes en el mercado de confites. A nivel organizativo, la empresa pertenece a la Fundación Familia Salesiana Salinas. (Gruppo Salinas, 2013).

3.1.4.6 Hotel “El Refugio”.

Salinas ofrece hermosos paisajes, interesantes excursiones y el extraordinario atractivo que ejercen los múltiples trabajos comunitarios, por lo que se han visto en la necesidad de crear un sitio de hospedaje para turistas nacionales y extranjeros que visitan Salinas y a los recursos naturales.

3.1.4.7 Sombrero Rumi

El Sombrero Rumi es una formación rocosa parecida a un hongo, rodeada de pinos y de pastizales de paramo es un lugar ideal para relajarse y disfrutar de la naturaleza.

3.1.4.8 El diente del Inca.

Es una enorme roca solitaria con una vista increíble del páramo andino, es un mirador natural, único por su belleza y su forma.

Estos lugares naturales son ideales para practicar senderismo y bicicleta de montaña, practicando un turismo de aventura, ya que se necesita tener un buen estado físico para llegar a ellos, además se puede practicar también un turismo ecológico con avistamiento de flora y fauna única en el páramo andino.

3.1.4.9 Las Minas de Sal

Ubicadas a 3600 m.s.n.m. parecen colosos de granito que cubiertos por un gran manto blanco en el árido paisaje de la serranía andina.

La sal es obtenida de las rocas que forman la montaña de salitre, las mismas que ubicadas frente a la parroquia son elevaciones de piedra lisa y brillante, por sus bordes pasa un pequeño río de agua de páramo el cual permite la filtración para obtener la sal que sale de la montaña.

Al pie de la montaña y por efectos naturales del salitre y los fenómenos geológicos constantes se han formado a través de los siglos unos agujeros denominados “candos” que en número de tres facilitan la filtración de sal.

Por tradición y milenaria costumbre, las mujeres han asumido la tarea de explotar el salitre, para llevar a cabo esta actividad, las mujeres madrugan a las minas y su faena inicia a las 06:h00 encargándose de llenar los agujeros o candos con el agua del riachuelo humedeciéndose la dura montaña para obtener el punto exacto deshidratación que permita recolectar la sal.

El agua salitrada es recogida en baldes rutinarios y trasladada a lomo de mula hacia la población, tarea que concluye muy avanzada la tarde.

Cada mujer recoge de 60 a 70 litros de agua concentrada para obtener la sal propiamente dicha, lo descrito sólo constituye el primer paso en la industria, ya que en cada casa colarán el líquido haciéndole reposar en tanques de piedra revestidos de cemento, al asentarse la sal en el fondo de estos recipientes, se pasa a hervir en los fogones de leña sobre antiguas pailas de bronce quedando la sal en el fondo.

Este proceso tiene una duración de 4 a 5 horas y sólo al final aparecen los trozos sólidos que se colocan en bateas de madera, para enfriarlos, luego esta sal es colocada en rudimentarias tazas de hojalata para moldearlas golpeando hasta que la sal tome la forma del recipiente que lo contiene,

Uno de los últimos pasos constituye la colocación de la sal moldeada sobre el carbón caliente a fin de secarla y tostarla.

Para comercializar este producto las mujeres colocan la sal en paja de páramo y de esta forma llega hasta el mercado protegida de la humedad.

3.1.4.10 Farallones.

Consisten en varios montículos grandes de roca que se levantan en doble fila sobre el río Tigua, en su interior existen varias cuevas, lo que podría probar el asiento de la tribu de los Tomabelas; para llegar a los farallones se pueden subir por las gradas del calvario, que es un mirador desde donde se puede observar la población de Salinas.

Los farallones abarcan una extensión aproximada de 60000 m. los mismos que se levantan a manera de murallas resguardadas de un viejo y antiguo castillo feudal, estas formaciones rocosas se encuentran situadas cerca del Hostal “El Refugio” sobre las minas de sal, otros farallones de menor importancia se encuentran distribuidos en la periferia del poblado.

3.1.4.11 Mirador El Calvario.

Una montaña en cuyas faldas se encuentra la comunidad de Salinas de Tomabela, en su cima se localiza una cruz de ahí toma su nombre, sus senderos lo hacen ideal para practicar varios deportes, y disfrutar de la flora y fauna que ahí habita.

3.1.4.12 Las Cuevas de Tigua.

Se encuentran a 40 minutos de la parroquia Salinas, recorriendo por un sendero el cual conduce a esta formación geológica compuesta de 2 grandes bloques paralelos de rocas que corren en sentido norte-sur, separadas por un pequeño valle intermedio por donde se efectúan los recorridos. En las paredes se han formado varias cuevas poco profundas en las que los nativos precolombinos las utilizaban como refugio, dado los restos de cerámicas encontrados en el interior de las mismas.

3.1.5 Políticas y Estrategias de la FUGJS.

3.1.5.1 Planificación.

La planificación de la FUGJS se presenta entorno a su visión, misión y filosofía, la cual aporta a entender y delinear el rango de acción que tiene la FUGJS.

3.1.5.2 Objetivo

Detener el éxodo de jóvenes salineros hacia grandes ciudades dándoles una perspectiva educacional y de trabajo que mejore su situación dentro de la comunidad, por medio del apoyo a microempresas juveniles.

3.1.5.3 Filosofía

La filosofía salinera se basa en principios ancestrales como es la minga y la comuna, gracias a la formación de sus comuneros en donde desde pequeños manejan la idea que el trabajo coordinado y organizado es la base de la superación, el trabajo y los emprendimientos no siempre resultan eficientes pero a medida que pasa el tiempo y se ganan destrezas y habilidades los obstáculos se superan, uno de los gestores de cambio fue el padre Cándido Rada que decía “ en el camino se ajusta la carga” haciendo referencia a una tarea cotidiana de los comuneros como era la de cargar víveres, leña o cualquier otro producto en sus animales y a medida que caminaban debían ajustar sus primeros nudos para que la carga siga fija al animal, esta frase tan propia y sencilla describe con exactitud el proceso de desarrollo de cada uno de los emprendimientos salineros, a medida que el proceso productivo, comercial o de servicio avanza, los gestores de cambio van ajustando los procesos, aplicando nuevas técnicas y especializándose más.

3.1.5.4 Misión

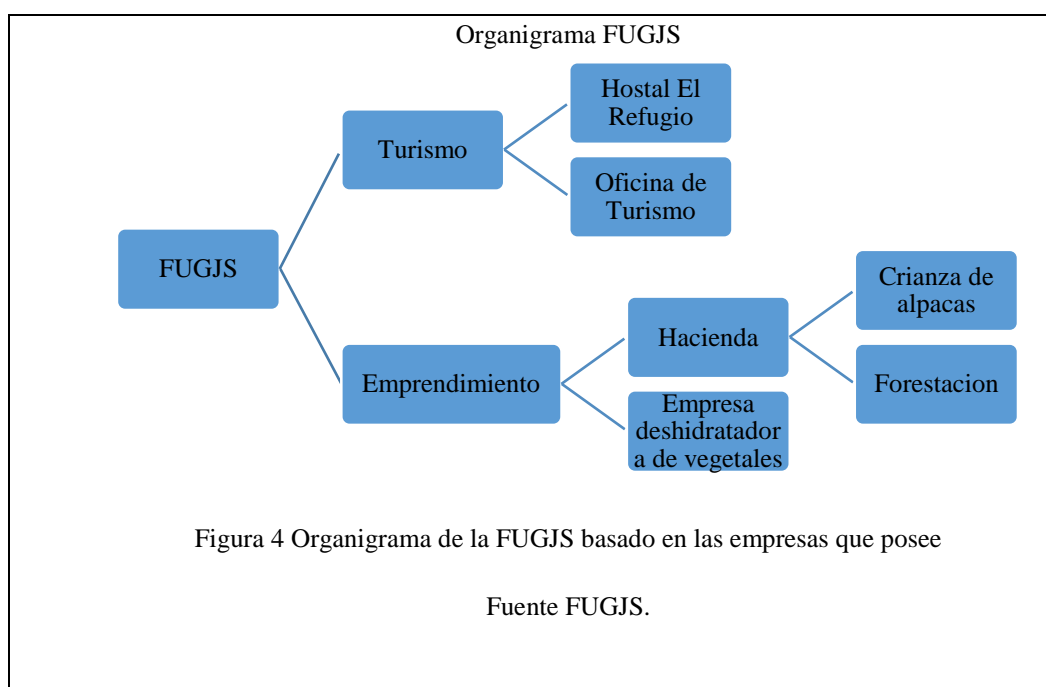
“Somos una organización dedicada a la consolidación y creación de grupos juveniles comunitarios, basados en principios y valores, a la que apoyamos en sus procesos a través de gestión de los recursos generados por nuestras empresas.” (Fundación Grupo Juvenil Salinas, 2012)

3.1.5.5 Visión

“Al 2017 la FUGJS será un espacio de formación y encuentro de grupos juveniles de toda la parroquia y contribuirá al desarrollo local con miras a ofrecer mejores condiciones de vida a las nuevas generaciones, según los criterios y principios de la economía solidaria”. (Fundación Grupo Juvenil Salinas, 2012)

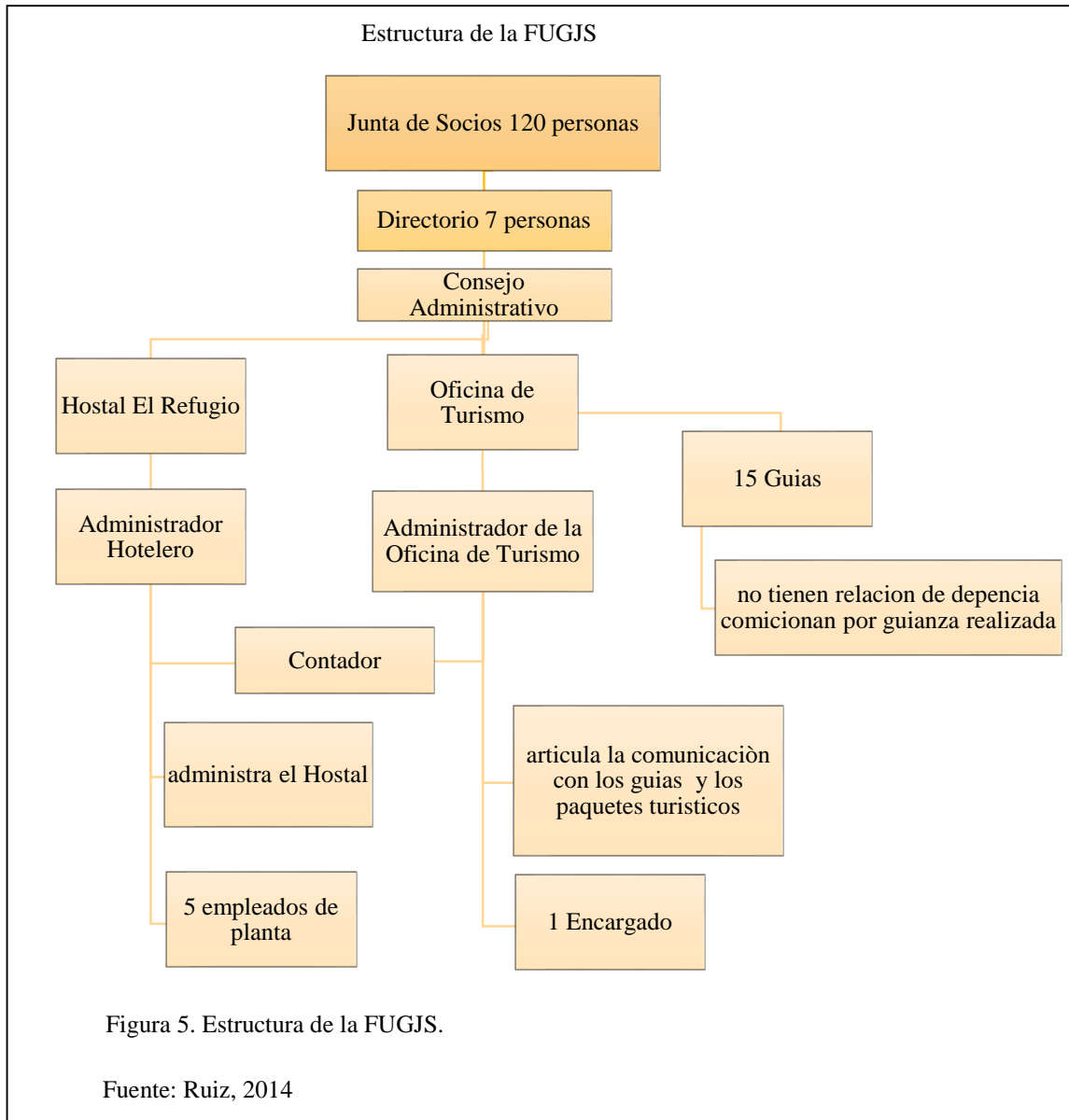
3.1.5.6 Estructura organizativa de la FUGJS

La FUGJS, forma parte de la Corporación Gruppo Salinas y de ella se derivan emprendimientos juveniles y el sector turístico, el siguiente organigrama presenta la estructura de la fundación.



3.1.5.7 Organigrama turístico administrativo de la FUGJS

El manejo turístico, se encuentra organizado en tres áreas hostel, oficina de turismo y guías, en esta estructura se central el presente estudio como punto de partida para propuestas y estrategias.



En el sector turístico la FUGJS (Fundación Grupo Juvenil Salinas) tiene dos entidades operativas la primera el hostel El Refugio y la segunda la Oficina de Turismo, actualmente las dos entidades comparten el mismo administrador y el mismo contador, el personal del hostel son cinco empleados de planta mientras que la oficina de turismo posee un empleado de planta.

Los guías no tienen relación de dependencia generando un distanciamiento con la FUGJS, la oficina de turismo trata de contactarlos siempre que sea posible para poder articular un tour.

3.1.5.8 Dirección de la FUGJS

La fundación con su amplio rango de acción y la variedad de empresas a su cargo delega en cada una de ellas un administrador el mismo que se encarga de la de la relación con los empleados y el ambiente laboral adecuado para el cumplimiento de las metas propuestas en cada una de las empresas.

Las metas propuestas por la junta de socios son las que determinan la dirección que se dé a las acciones en cada empresa su administrador las articula en conjunto con los empleados.

3.1.5.9 Control de la FUGJS

El control de FUGJS (Fundación Grupo Juvenil Salinas) lo tiene la junta de socios que son alrededor de 120 personas, luego existe un directorio y después el consejo de administradores, que son encargados de las empresas o actividades. (Ruiz, 2014).

3.2 Análisis del entorno externo del Mercado

“Ecuador es uno de los países más mega diversos en el mundo que posee condiciones excepcionales para proyectar su turismo”. (Solis & Ruiz, 2007, pág. 289), esta mega diversidad permite una variedad de flora y de fauna unida a la interculturalidad convierte a este país en un destino con infinidad de experiencias turísticas.

3.2.1 Políticas de turismo en Ecuador

La FEPTCE (Federación Plurinacional de Turismo Comunitario en Ecuador), es el ente regulador del turismo comunitario es un organismo con jurisdicción nacional que agrupa a comunidades del Ecuador. (Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador, 2013).

En el consejo consultivo de turismo del Ecuador, el turismo comunitario participa, con voz y voto, con un representante de la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador, este consejo determina políticas y guías de acción en el sector turístico. (Cooperación de Desarrolla Española, 2011, pág. 22).

Además de desarrollar emprendimientos estratégicos y ligarlos con grandes proyectos turísticos, el gobierno también trabaja en la comunidad, preparando y capacitando por medio de la FEPTCE (Federación Plurinacional de Turismo Comunitario en el Ecuador) y de programas como el Centro de Turismo Comunitario (CTC), que su objetivo es mejorar: “el producto turismo comunitario mediante el apoyo directo del ministerio de turismo a las comunidades que desarrollan actividades turísticas” (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2012).

3.2.2 Legislación del turismo comunitario en el Ecuador

En el Ecuador en el año 2012 con la ley de turismo comunitario, crea un marco legal para determinar las operaciones turísticas comunitarias, y formar un ente representante, la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador, que es la entidad que unifica criterios y regula al turismo comunitario.

En la ley de turismo del Ecuador, expedida en el registro oficial 733, dentro de sus generalidades, en el capítulo uno, artículo tres, numeral e, indica que uno de los principios del turismo en el Ecuador es: “La iniciativa y participación comunitaria indígena, campesina, montubia o afro ecuatoriana, con cultura y tradiciones preservando su identidad, protegiendo su ecosistema y participando en la prestación de servicios turísticos, en los términos previstos en esta Ley y sus reglamentos”. (Ley de Turismo, 2008)

El turismo comunitario, se vuelve fundamental en el desarrollo turístico del Ecuador, en el artículo cuatro, de la ley de turismo en su numeral a, hace referencia a las políticas estatales y su relación con el turismo, reconociendo la iniciativa comunitaria como prestador de servicio turístico, el artículo indica: “Reconocer que la actividad turística corresponde a la iniciativa privada y comunitaria o de autogestión, y al Estado en cuanto debe potencializar las actividades mediante el fomento y promoción de un producto turístico competitivo;” (Ley de Turismo, 2008).

3.2.3 Alianzas Externas

La FUGJS (Fundación Grupo Juvenil Salinas) trabaja con agencias turísticas nacionales y extranjeras, esta alianza estratégica tiene mayor influencia con turismo desde Baños, Riobamba, Ambato, Quito.

- Las agencias son:
- Golondrina Tours.
- Blue Bird.
- Quimbaya Tours.
- Gulliver Spedition.
- Mashipura Viajes.
- Guarmi Tours.
- HS Climbing Company.
- Viajes Gaston Sacase.
- Intisamay Tours.

Estas agencias trabajan mutuamente con la FUGJS son los aliados estratégicos al momento de proveer turismo hacia Salinas y también para difundir este destino. (Ruiz, 2014).

3.2.4 El mercado objetivo.

Está dado por la población y trabajadores que tiene relación con la FUGJS (Fundación Grupo Juvenil Salinas) en el sector turístico de la comunidad de Salinas de Tomabela, y turistas que visitan la comunidad, no se tomó en cuenta otras comunidades debido que la FUGJS no administra el sector turístico en ellas, por lo general en estas comunidades existen Centros de Turismo Comunitario o son emprendimientos iniciales sin una fuerte entidad organizativa.

- Comuneros: 29 comunidades conforman la parroquia de Salinas con 5821 habitantes. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014), de los cuales 653 comuneros pertenecen a la comunidad de Salinas de Tomabela.
- Turistas: 4042 turistas visitaron Salinas el año 2013. (Fundación Grupo Juvenil Salinas, 2012)

- Trabajadores: El grupo juvenil trabaja con 37 personas, en el sector de turismo 23 empleados y en la hacienda y deshidratadora 14 personas. De los 23 empleados en el sector turismo, 15 son guías turísticos sin relación de dependencia, los demás trabajan en el hostel y la oficina de turismo. (Ruiz, 2014)

3.2.5 Demanda actual del servicio.

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el cantón Guaranda como capital de la provincia Bolívar recibió en el 2013, 8090 turistas de los cuales 4042 visitaron la parroquia Salinas, este es la demanda que se encuentra satisfecha mientras que la diferencia restante es un potencial mercado de 4048 turistas que no visitan la comunidad, si estos turistas visitarían Salinas se incrementaría los ingresos turísticos. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010).

3.2.6 Comportamiento histórico de la demanda.

La demanda turística en Salinas, aumenta cada dos años para disminuir al siguiente, en la tabla 2 se aprecia que las visitas a Salinas en el año 2013 fueron de 4042 turistas al año, dato que corresponde al universo de la muestra, del estudio de mercado. Tabla 2.

Tabla 2 Flujo Histórico de Turistas en Salinas de Guaranda

Años	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Promedio
Meses								
ENE	197	230	176	240	261	330	335	253
FEB	180	117	283	463	351	205	219	260
MAR	342	216	67	297	318	260	274	253
ABR	184	194	483	286	209	325	318	286
MAY	178	198	188	336	223	253	254	233
JUN	260	174	316	418	263	470	474	339
JUL	299	357	354	287	318	192	208	288
AGO	225	263	885	432	391	491	498	455
SEPT	198	348	312	435	184	223	227	275
OCT	320	331	327	291	113	325	328	291
NOV	296	304	613	452	794	465	482	487
DIC	238	453	358	324	559	419	425	397
Total	2917	3185	4362	4261	3984	3958	4042	
Variación		268	1177	-101	-277	-26	84	

Nota: Fuente FUGJS. (Gruppo Salinas, 2013).

3.2.7 Comportamiento Oferta actual.

La FUGJS (Fundación Grupo Juvenil Salinas) estructura todo el sector turístico incluido la gestión de la promoción y prestación del servicio en la comunidad de Salinas de Tomabela, a través de su Hostal Comunitario El Refugio, la oficina de turismo y la contratación de prestadores externos del servicio de guianza

Dentro de la comunidad la oferta de los hostales:

- Hostal El Refugio que posee acomodación para 60 huéspedes, emprendimiento comunitario. (Gruppo Salinas, 2013)
- Hostal la Minga, con acomodación para 24 huéspedes, emprendimiento privado.
- Hostal Samilagua, con acomodación para 35 huéspedes, emprendimiento privado.

Los turistas no vienen en grandes grupos por lo que se abastece el mercado turístico, y cuando vienen entidades particulares o publicas lo que más buscan es información de emprendimientos Salineros. (Ruiz, 2014)

Los servicios turísticos ofrecidos por la comunidad de Salinas, los debemos dividir en dos enfoques generales:

- Producto Natural.- visitas al paramo, rutas en bicicleta o a caballo por el campo, visita a farallones.
- Producto Emprendimiento.- visita a fábrica de chocolates, fábrica de quesos, hilandería, emprendimientos urbanos.

3.2.8 Cálculo del Tamaño de la Muestra.

Se consideró, Salinas de Tomabela, por ser el sitio con mayor número de habitantes, 653 comuneros, es el sitio más visitado con 4042 turistas y tiene 12 atractivos turísticos, Adicionalmente, opera la FUGJS con su Hostal y la oficina de turismo. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014). Todo esto determinara la muestra de los implicados en la gestión turística.

Tabla 3 habitantes de la parroquia Salinas y número de atractivos.

Comunidad	Habitantes	Sitios Turísticos
Apahua	374	
Bella Vista	44	
Cañitas	35	
Chaupi	98	
Chazo Juan	608	3
Copalpamba	75	
Gramalote	102	
Guarumal	93	1
La Libertad	107	1
La Moya	265	
La Palma	396	2
Lanzaurco	156	
Los Arrayanes	152	
Matiavi Bajo	189	1
Mercedes de Pumin	85	
Manoloma	198	
Mulidiahuan	160	1
Nueva Esperanza	35	
Pachancho	130	
Pambabuella	580	
Piscoquero	199	
Rincón de los Andes	72	
Río Verde	25	
San Vicente de Plancha	95	
Salinas de Tomabela	653	12
Tigreurco	253	
Verdepamba	207	
Yacubiana	285	
Yaraucsha	150	
Total	5821	21

Nota: Habitantes, por R. Escorza & T. Vargas

Los trabajadores de la FUGJS en el sector turístico son un grupo pequeño de 23 personas a nivel operativo y mandos medios, se realizó a todos la encuesta, incluidos los guías como prestadores externos del servicio. El universo de la muestra está dado por los turistas que visitaron 4042 personas, y los comuneros como agentes internos que influyen en el servicio turístico 653 personas. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014).

La fórmula aplicada para este cálculo es la siguiente:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

n = Tamaño de la muestra

N= población

Z= nivel de confianza / desviación estándar

p =probabilidad a favor

q =probabilidad en contra o también es: $q = 1 - p$.

e =error

3.2.8.1 Muestra de Turistas

n =?

N =4042

Z = 1,96

P = 0,5

q = 0,5

e = 0,05

$$n = \frac{4042(1,96)^2(0,5)(0,5)}{(0,05)^2(4042 - 1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{3881,9368}{11,0629}$$

n = 351 Turistas.

3.2.8.2 Muestra de Comuneros

n = ?

N = 653

Z = 1,96

$$p = 0,5$$

$$q = 0,5$$

$$e = 0,05$$

$$n = \frac{653(1,96)^2(0,5)(0,5)}{(0,05)^2(653 - 1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{627.1412}{2.5904}$$

$$n = 242 \text{ Comunerros}$$

Análisis de la lista de chequeo

La lista de chequeo, se la aplicó con el Sr. Dorian Ruiz administrador del hostel y de la oficina de turismo, fue realizado el primer trimestre del 2014, y se basó en los ejes que determinan una gestión exitosa de turismo comunitario según la FEPTCE (Federación Plurinacional de Turismo Comunitario en el Ecuador). (Anexo 1 y 2).

La pregunta uno y dos hace referencia al fortalecimiento organizativo, la pregunta tres y cuatro a la rehabilitación cultural, la pregunta cinco y seis a la gestión del territorio y las últimas dos preguntas trata sobre la economía solidaria, las preguntas tienen opción de respuesta positiva o negativa, son cuantificadas de acuerdo al número de positivos o negativos que tengan.

Pregunta 1

¿Existe una institución con una estructura organizativa fuerte que englobe una visión turística común de Salinas?

- Sí ¿Cuál?
- No

Interpretación: Según el Sr. Dorian Ruiz la Fundación Grupo Juvenil Salinas es la entidad que organiza el turismo, pero la falta de especialización en su misión y visión debilita su estructura, por lo que no posee una visión turística común en Salinas

Pregunta 2

¿La institución toma decisiones administrativas de manera independiente?

- Sí ¿Cuál?
- No

Interpretación: La Fundación Grupo Juvenil Salinas si toma decisiones de manera independiente, frente a la corporación a la que pertenece (Gruppo Salinas), al interno de la fundación la toma de decisiones la tiene la asamblea de socios.

Pregunta 3

¿Existe en la comunidad un evento cultural que revitalice la identidad turística de los salineros?

- Sí ¿Cuál?
- No

Interpretación: el evento cultural que hace énfasis en el Salinas productivo, es la feria del queso celebrado del 2 al 3 de septiembre, un evento que revitaliza la identidad salinera, con juegos típicos de la comunidad y gastronomía.

Pregunta 4

¿Se utiliza un logo en los servicios turísticos ofrecidos por la comunidad, que se vinculen con la historia y realidad de Salinas?

- Sí ¿Cuál?
- No

Interpretación: No existe un logo determinado hacia los servicios turísticos, esta falencia impide unificar el turismo entorno a una imagen y venderlo de manera más eficiente.

Pregunta 5

¿La parroquia de Salinas se encuentra correctamente delimitada, geográfica y políticamente?

- Sí
- No En qué lugar se encuentra el problema

Interpretación: la parroquia Salinas si se encuentra correctamente delimitada geográfica y políticamente.

Pregunta 6

¿Se observa que comunidad controla o limita actividades extractivas a gran escala, que vayan en contra del medio ambiente?

- Sí
- No ¿Cuál?

Interpretación: la comunidad si controla actividades extractivas a gran escala de hecho no presenta ninguna extracción de recursos naturales a esa escala.

Pregunta 7

¿Existe una institución que articule todos los emprendimientos turísticos comunitarios en Salinas?

- Sí ¿Cuál?
- No

Interpretación: Si la (Fundación Grupo Juvenil Salinas) es la encargada de articular los emprendimientos turísticos.

Pregunta 8

¿Los beneficios económicos turísticos, son redistribuidos en la localidad?

- Sí ¿Cómo?
- No

Interpretación: los beneficios económicos del sector turístico se distribuyen a los comuneros que forman parte de los socios de la Fundación.

Resultados:

El resultado de la lista de chequeo, dio 6 respuestas positivas, de las ocho determinadas, lo que indica que la gestión inicial del turismo en la comunidad es media, se necesita

desarrollar estrategias, para aumentar el grado de especialización, capacitación y promoción del turismo.

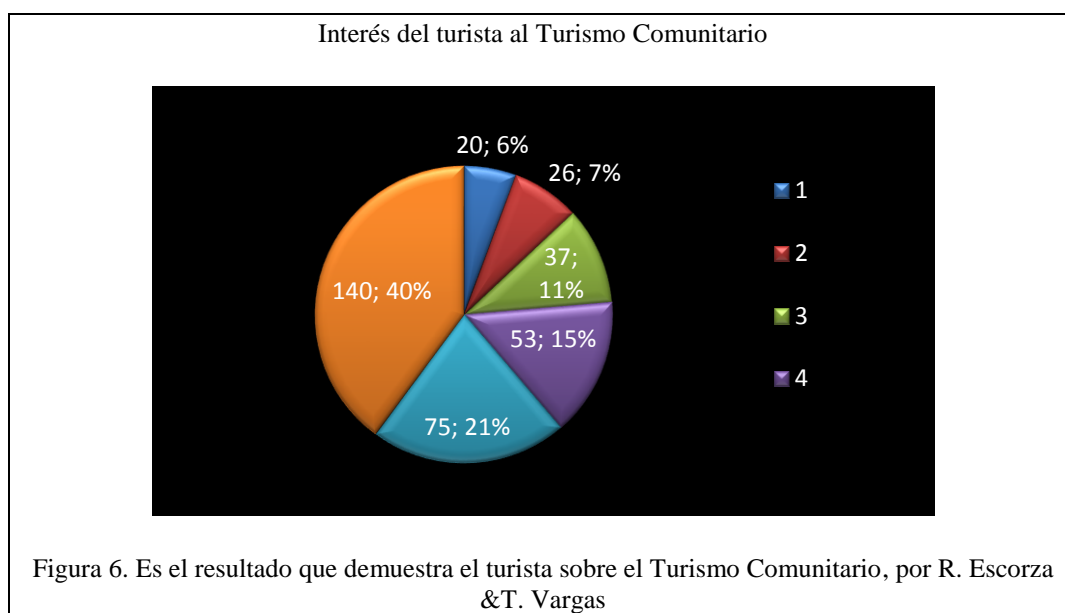
3.3 Aplicación de la encuesta a los turistas

Pregunta 1

En una escala del 1 al 6, dónde 6 es “muy interesante” y 1 es “nada interesante”

¿Qué tan interesante es el Turismo Comunitario en Salinas de Guaranda para usted?

Interpretación: A 140 personas (40%) les resulto muy interesante el programa de turismo comunitario, 75 personas un 21% les pareció interesante al igual que a 53 encuestados un 15% es decir la gran mayoría encontró el turismo comunitario como un gran atractivo turístico en Salinas, es decir los paquetes turísticos a los emprendimientos se deben mantener como base de la oferta turística y comercial de la comunidad.

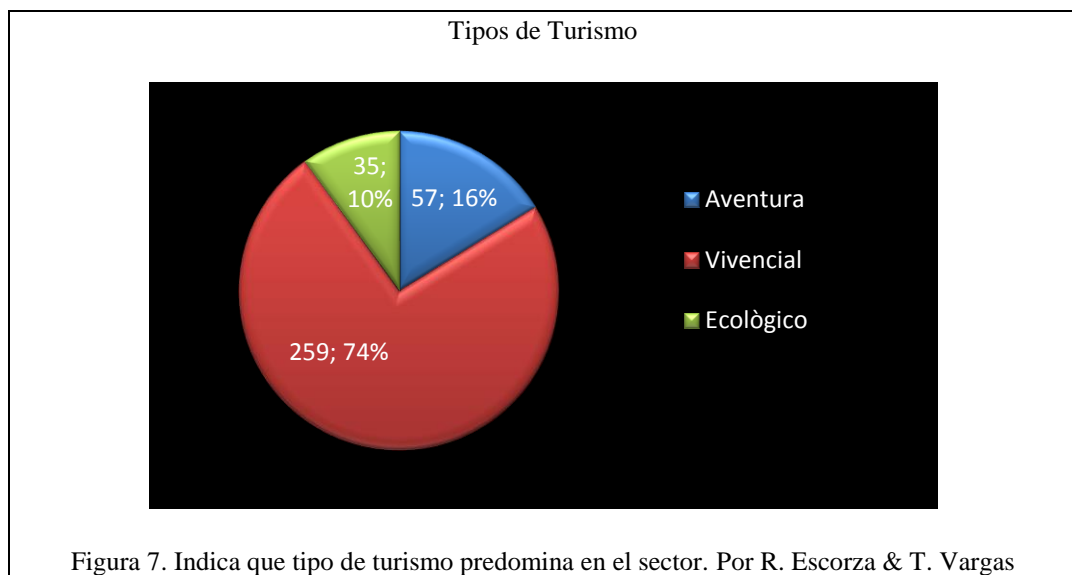


Pregunta 2

¿Cuál o cuáles de las siguientes características le atraen del turismo comunitario en Salinas?

- Turismo de Aventura. Ejemplo: Bicicleta de Montaña.
- Turismo Vivencial Empresarial. Ejemplo: Visitas a fábricas.
- Turismo Ecológico. Ejemplo: senderismo.

Interpretación: 259 encuestados (74%) de los 351 turistas que visitan Salinas, realizan el turismo vivencial de visitas a los emprendimientos urbanos en Salinas, como fábrica de quesos y chocolates ya sea por motivos comerciales, de investigación, o simplemente curiosidad, los turistas que frecuentan Salinas, vienen atraídos por sus productos y calidad de los mismos, nuevamente se refleja que la visita a las fabricas es una herramienta que articula el turismo, mientras que 57 personas un 16% vienen por turismo de aventura como paseos de bicicleta de montaña y senderismo y 35 de los encuestados visitan con fines ecológicos como vista de flora y fauna.

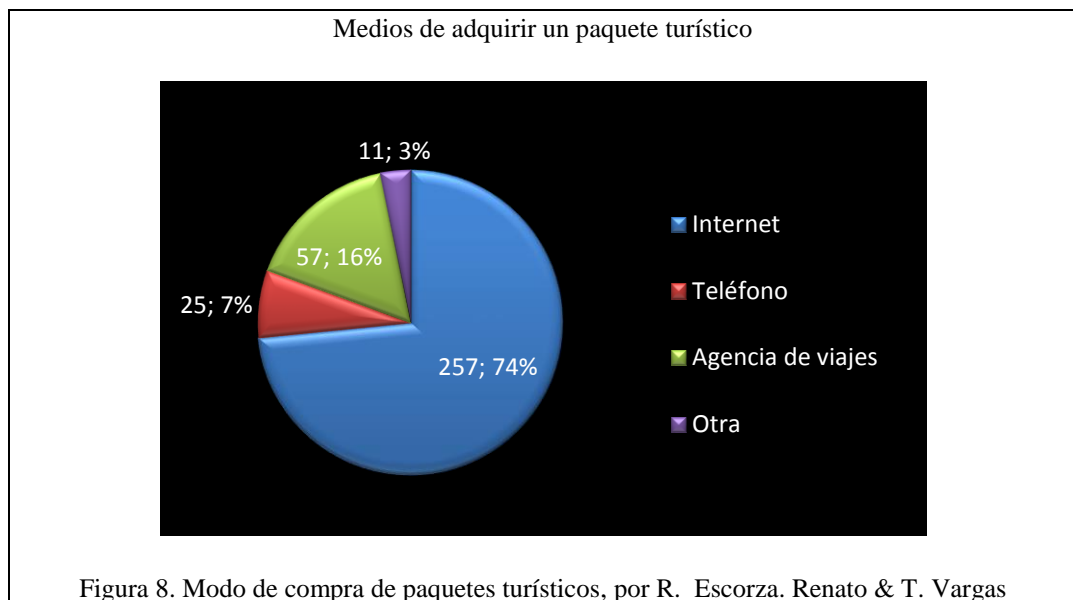


Pregunta 3

¿Cómo le gustaría poder adquirir un paquete turístico para esta comunidad?

- Teléfono.
- Agencia.
- Internet. (Sitio web oficial).
- Otro.

Interpretación: 259 encuestados (74%) preferirían adquirir el paquete vía internet, por la facilidad que esto ofrece, lo que quiere decir que un elemento fundamental de comercialización es la página web y el posicionamiento que se logre en redes sociales.



Pregunta 4

¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre el Turismo Comunitario en Salinas?

- E-mail.
- Twitter
- Facebook.
- Radio.
- Televisión.

Interpretación: 108 personas de los encuestados el (31%) prefieren ser contactados por Facebook, consideran la mejor vía para recibir información y 74 personas prefieren que la comunicación sea por televisión (21%), las redes sociales deben ser la prioridad de promoción turística para Salinas ya que su penetración en el mercado es muy alta, la actualización del sitio web, creación de una página en Facebook, de una cuenta oficial de Twitter y de un canal de You Tube, son considerados por los clientes la vía más rápida de recibir información.



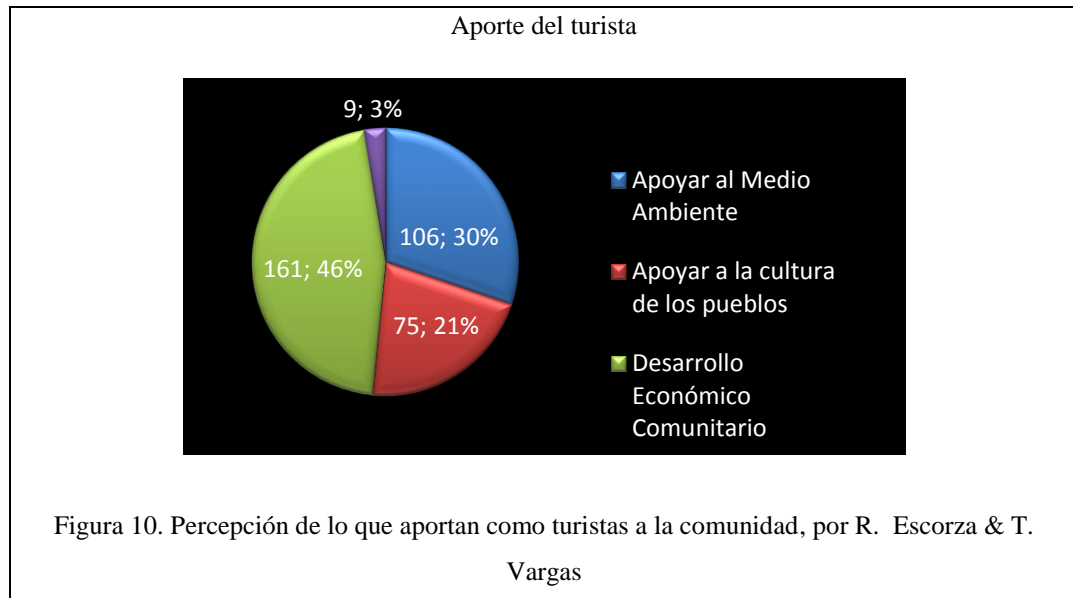
Pregunta 5

¿Cuál de los siguientes aspectos considera el que más aporta usted como turista al visitar una comunidad del Ecuador?

- Apoyar al Medio Ambiente.
- Apoyar a la Cultura de los Pueblos.
- Desarrollo Económico Comunitario.
- Ninguna.

Interpretación: 161 personas (46%) indica que el desarrollo económico de la comunidad es el aspecto en el que más aportan, esto se da por la gran acogida de sus productos, de la visita a emprendimientos, algo para tomar en cuenta es que la percepción de los turistas de apoyar al medio ambiente a través del turismo sostenible es alto y 106 personas (30%) piensa que apoya este sector, podemos deducir que la demanda tiene un componente

emocional al visitar comunidades andinas uno de los motivos es el apoyo al desarrollo económico y medio ambiental sostenible, esto se puede explotar de mejor manera con estrategias que informen sobre actividades en estos dos campos.

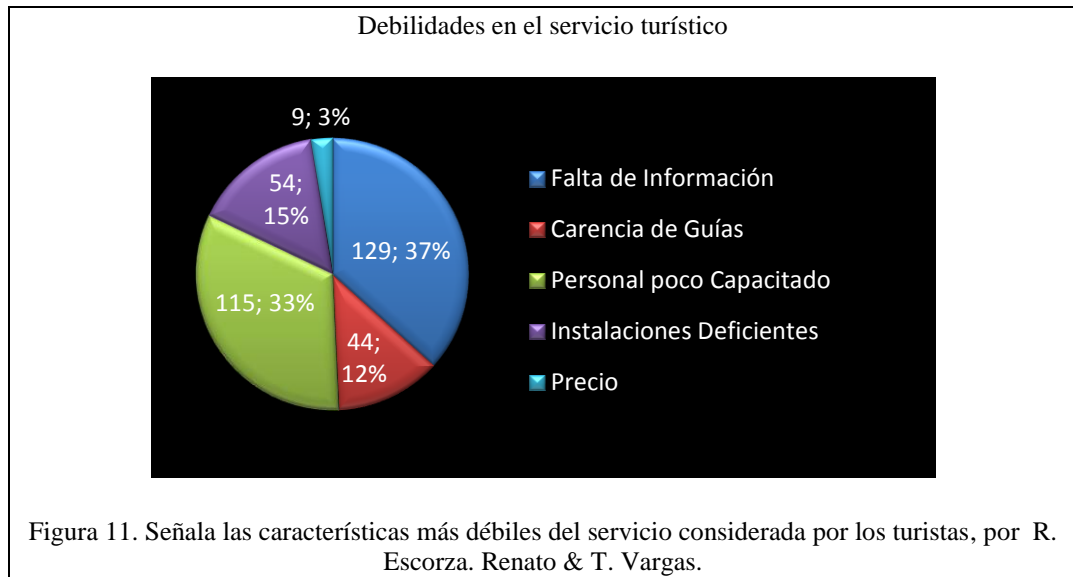


Pregunta 6

¿Cuál sería la característica más débil del servicio turístico en la Comunidad de Salinas de Guaranda?

- Falta de Información.
- Carencia de Guías.
- Personal poco Capacitado.
- Instalaciones Deficientes.
- Precio.

Interpretación: 129 personas (37%) no estuvieron contentas con la falta de información, esto se debe a la pasividad e idiosincrasia de la comunidad, que llega a un punto de presentarse como ajenos a los turistas, mientras 115 personas (33%) indicaron que el personal era poco capacitado, estos encuestados demuestran que el recurso humano no tiene predisposición al servicio de calidad, no gestan experiencias que den un valor agregado a la estadía o visita del turista.

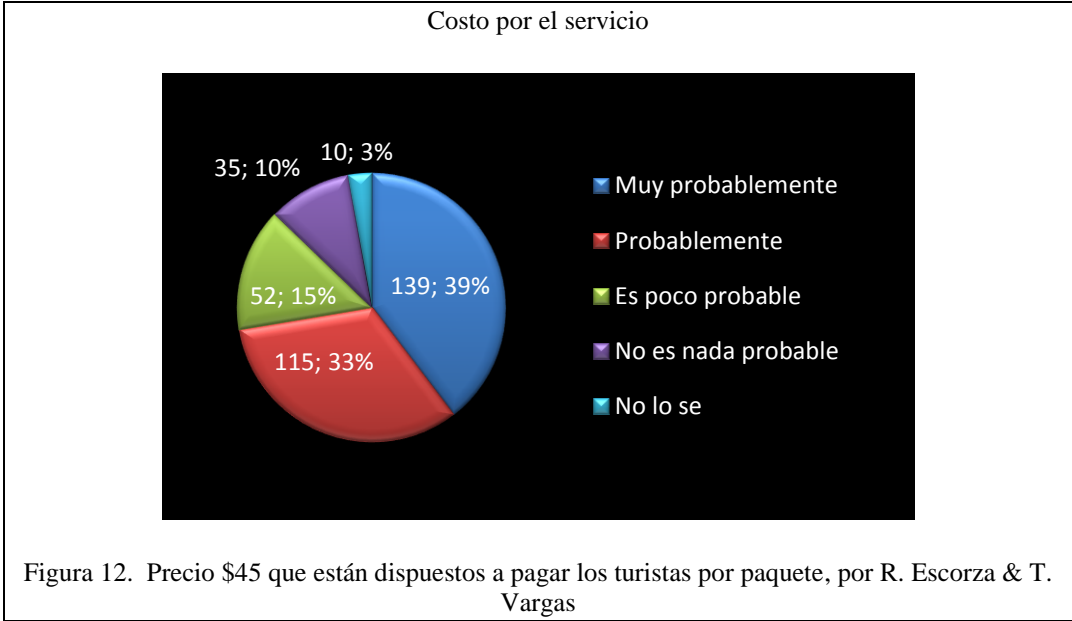


Pregunta 7

¿Compraría este producto a un precio de \$45 por día?

- Muy probablemente.
- Probablemente.
- Es poco probablemente.
- Es nada probablemente.
- No lo sé.

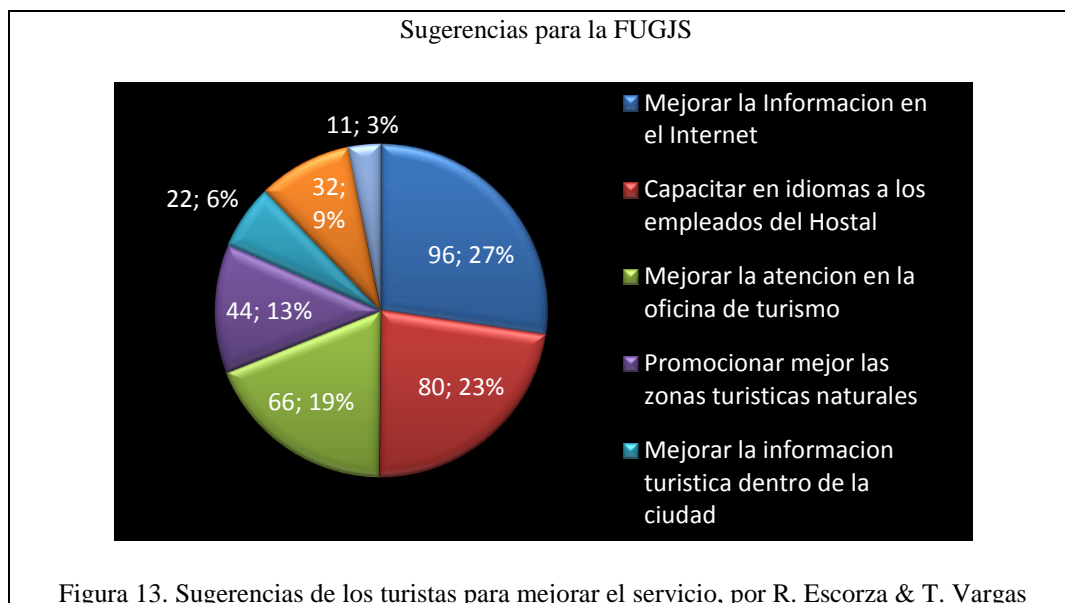
Interpretación: 45 dólares es un precio aceptado por 139 personas (39%) personas, que están a favor de un incremento en la tarifa del paquete, teniendo en cuenta que este porcentaje de encuestados sienten que el servicio mejoraría con este incremento, el costo hace referencia de un incremento de diez dólares del costo actual.



Pregunta 8

¿Tiene algún comentario o sugerencia para FUGJS que se encarga del turismo comunitario en Salinas?

Interpretación: 96 encuestados (27%) indican falta de información en la página oficial como un aspecto para mejorar, 80 personas el (23%) dijo que se debe capacitar en idiomas al personal, 66 encuestados el (19%) indica que debe mejorar la atención en la oficina de turismo, la información es un elemento importante en la gestión turística y define la predisposición del turista a visitar o no.



3.3.1.1 Análisis de la Encuesta a Turistas

La encuesta, se realizó en la comunidad de Salinas, el primer trimestre del 2014, se encuestó a 351 personas de las cuales 144 eran hombres (41%) y 207 mujeres el (59%).

La encuesta tiene siete preguntas cerradas y de una abierta, el encabezado contenía una descripción del motivo de la encuesta y datos del encuestado como sexo y edad.

Las ocho preguntas se dividían de la siguiente manera: dos preguntas sobre la percepción que tiene el cliente del servicio turístico que recibió, dos preguntas sobre la promoción, que le parece mejor, dos sobre la percepción y falencias que tuvo el servicio que utilizó, una pregunta sobre el precio del servicio y un comentario abierto sobre alguna sugerencia para la FUGJS. (Anexo 3)

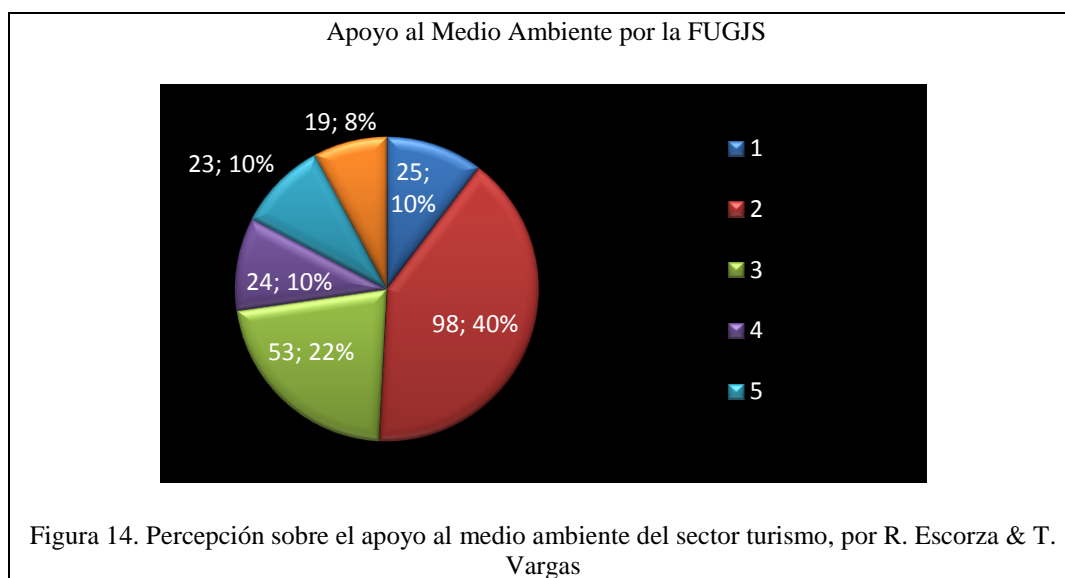
3.4 Aplicación de Encuesta a Comuneros

Pregunta 1

En una escala del 1 al 6, dónde 6 es “mucho” y 1 es “nada”

¿Qué tanto apoya al cuidado del medio ambiente para Ud., en la parroquia la Fundación Grupo Juvenil Salinas (FUGJS)? Interpretación: 98 (40%) de 242 encuestados considera que la FUGJS no apoya casi nada al cuidado ambiental, 53 de los encuestados (23%),

piensa que la labor para el cuidado ambiental es poca, pero 19 personas (8%) piensan que apoya mucho, si los propios comuneros tienen una perspectiva negativa del cuidado ambiental, se debe tomar acciones para la información del inventario turístico de lugares naturales.

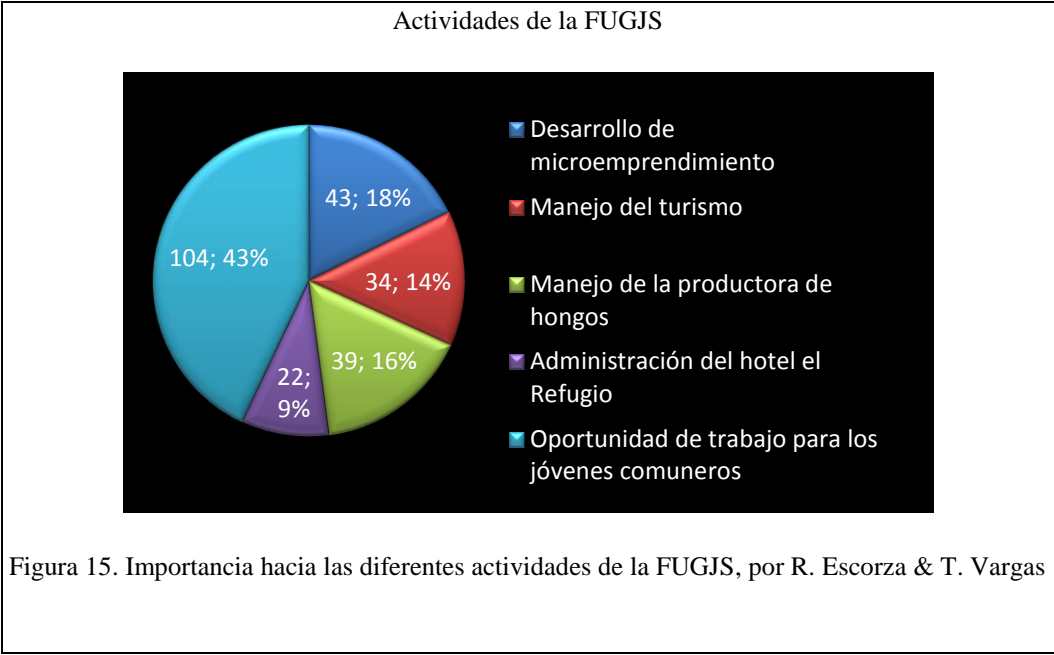


Pregunta 2

¿Cuál de las siguientes actividades que efectúa la FUGJS le parecen más importantes escoja una?

- Desarrollo de micro emprendimiento.
- Manejo del turismo.
- Manejo de la productora de hongos.
- Administración del Hotel El Refugio.
- Oportunidad de trabajo para los jóvenes comuneros.

Interpretación: de los comuneros encuestados 242 en total, 104 de ellos (43%), piensan que la labor de mayor importancia de la FUGJS (Fundación Grupo Juvenil Salinas) es articular fuentes de empleo para los jóvenes de la parroquia, 43 de los encuestados (18%), piensan que lo mejor es el desarrollo del micro emprendimiento y luego en porcentajes similares, que no superan el 17% como muestra la ilustración, la importancia que da la comunidad a las demás actividades es casi similar, el desarrollo de empleo nuevo se ve como una necesidad por parte de la comunidad y por tanto el apoyo a este es lo más importante que visualizan.

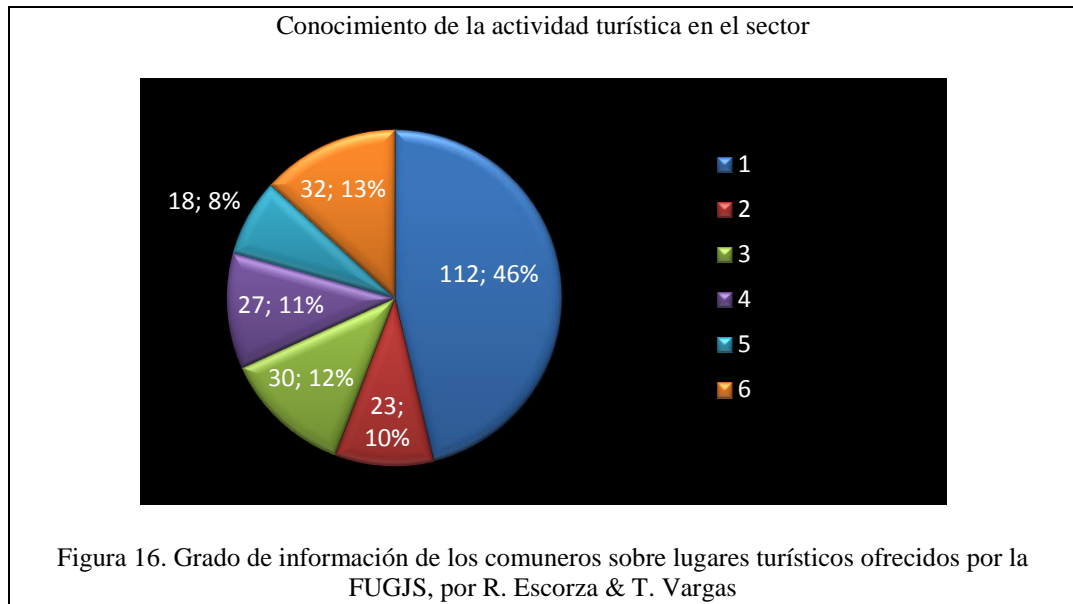


Pregunta 3

En una escala del 1 al 6, dónde 6 es “muy informado” y 1 es “nada informado”

¿Cuán informado está usted, sobre los lugares y paquetes turísticos de la comunidad que la oficina de turismo oferta?

Interpretación: más de la mitad de los 242 encuestados, 112 (46%) comuneros el valor de 5, dijeron que no están informados de los paquetes y lugares turísticos ofertados por la FUGJS en su oficina de turismo, este dato es muy importante y mide el grado de gestión de la información turística en la comunidad, nuevamente la información se debe corregir ampliar y sociabilizar.

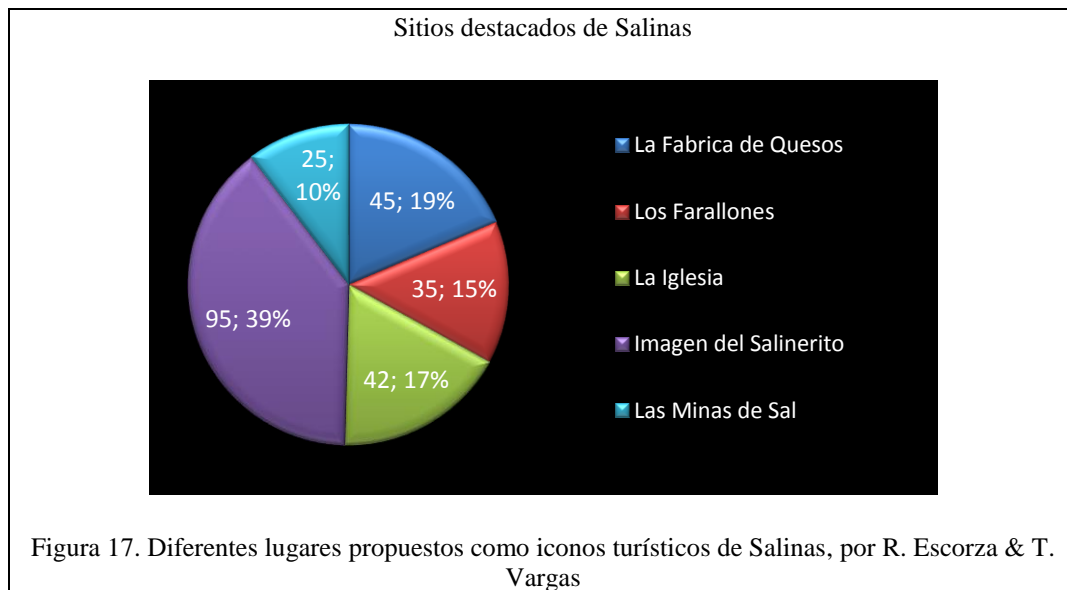


Pregunta 4

¿Qué cree usted es lo más emblemático de Salinas, como para crear una marca turística en torno a ello?

- La fábrica de quesos.
- Los Farallones.
- La Iglesia.
- La Imagen del Logo del Queso Salinerito.
- Las minas de Sal

Interpretación: de los 242 encuestados 95 personas (39%) escogieron la imagen del logo en el queso Salinero como el elemento más reconocido y emblemático de la parroquia, seguido por la fábrica de quesos con apenas 45 personas (19%), lo que indica que el queso y su marca el Salinerito es el emblema de Salinas, este elemento sería un símbolo de calidad ya que se haría una analogía entre el producto de calidad y el servicio de calidad salinero.



Pregunta 5

¿Asistió usted, alguna vez en estos dos últimos años a un curso o charla sobre turismo comunitario gestionado por la FUGJS?

Interpretación: de los 242 encuestados 232 personas(96%) no ha recibido capacitación estos dos últimos años de parte de la comunidad, mientras 10 personas indicaron que habían recibido charlas pero que no se acordaban de quien dio si era la FUGJS (Fundación Grupo Juvenil Salinas) o el Gobierno Autónomo de la Provincia, sobre atención al turista, y otros indicaron que la capacitación fue solo para los guías, se necesita capacitación efectiva formal y planificada los comuneros pueden ser gestores de un tipo de información, que ayude a articular una imagen más amigable con el turista.

Pregunta 6

Piensa usted que la FUGJS (Fundación Grupo Juvenil Salinas) tiene las personas con capacidades, conocimientos y aptitudes para el desarrollo del servicio turístico en Salinas.

- Sí.
- No.
- Podrían mejorar.

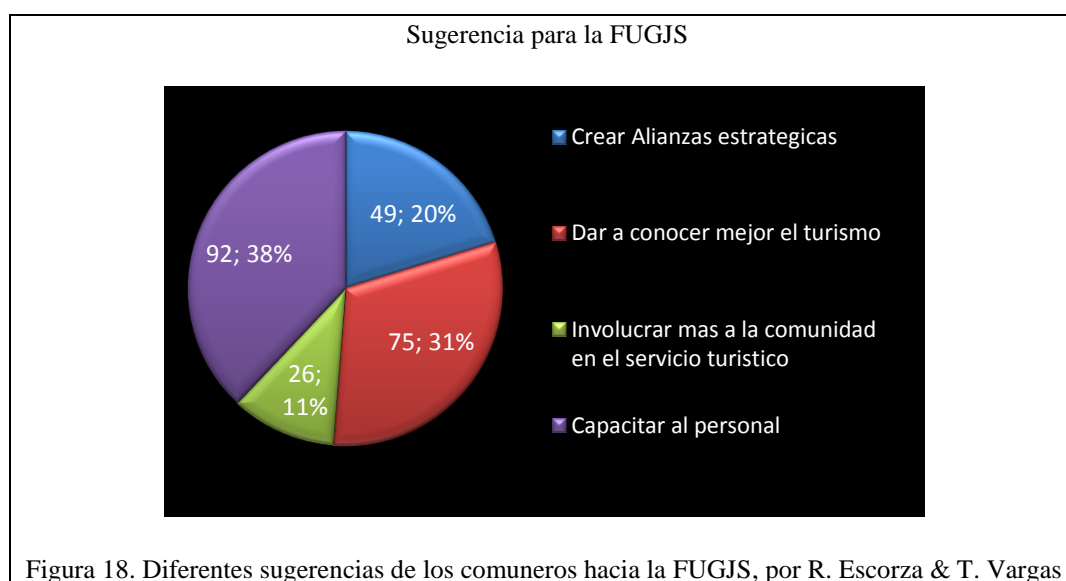
Interpretación: de los 242 encuestados, 111 personas (46%) creen que la FUGJS no tiene el personal adecuado para brindar el servicio turístico, en especial la capacitación en

idiomas es el requerimiento más común, 76 encuestados (31%) creen que la FUGJS (Fundación Grupo Juvenil Salinas) tiene un recurso humano muy capacitado y 55 personas(23%), creen que están bien pero falta conocimiento y capacitación las aptitudes son un punto a favor para este grupo, la educación es el punto principal de la competitividad un servicio conocido por todos y con estrategias fáciles de entender y aplicar dará el cambio que se necesita para gestionar de mejor manera el turismo.

Pregunta 7

¿Tiene algún comentario o sugerencia para FUGJS (Fundación Grupo Juvenil Salinas) que se encarga del turismo comunitario en Salinas?

Interpretación: de los 242 encuestados, 92 personas (38%) creen que la mejora en la capacitación del personal junto con 75 personas (31%) que creen que dar a conocer mejor el turismo son las mejores sugerencias que pueden dar a la FUGJS.



3.4.1.1 Análisis de encuestas a los Comuneros

La encuesta a los comuneros se realizó en la comunidad de Salinas de Tomabela, esta encuesta tenía como objetivo observar la percepción de la comunidad hacia el turismo y la gestión del organismo administrador de este sector, de un total de 242 encuestados, 143 son mujeres el 59%, y 99 hombres el 41%.

Al inicio de la encuesta se establecieron parámetros para verificar el mercado objetivo, las personas que habitan la comunidad de Salinas, 206 personas (85%) encuestadas viven en el sector más de ocho años, 34 personas el 14% por motivo de viaje y retorno viven de cuatro a siete años y dos de los encuestados el 1%, que está por trabajo o estudios llega máximo a dos años de estadía.

La encuesta consta de un encabezado explicativo sobre el propósito de la misma, además de siete preguntas, seis de ellas cerradas y una abierta un comentario o sugerencia de la comunidad.

Las tres primeras preguntas son hacen referencia a la percepción de los comuneros sobre las actividades en el ámbito de cuidado ambiental en el sector turístico, como califican los comuneros por importancia las actividades de la FUGJS (Fundación Grupo Juvenil Salinas), y la información que reciben de la fundación acerca del turismo.

La pregunta cuatro propone una serie de elecciones para determinar objetos o lugares iconos entorno a los cuales se propuso crear la imagen de calidad del turismo comunitario salinero.

La pregunta cinco y seis es sobre la capacitación, preparación, y especialización de la FUGJS la percepción que los comuneros tienen sobre la educación turística y el aporte que hace este organismo a la comunidad.

La pregunta siete es una pregunta abierta que pide una sugerencia basada en las otras preguntas y la percepción de cada comunero encuestado sobre el aspecto a mejorar. Se presenta el modelo que se utilizó para desarrollarla, a continuación se describe cada una de las preguntas con una figura descriptiva y su interpretación, esto permitió conjuntamente con la investigación de campo, plantear las estrategias propuestas en el estudio técnico. La encuesta se encuentra en este documento como Anexo 4.

Aplicación de encuestas a los trabajadores de la FUGJS

Pregunta 1

¿Existe un proceso de selección para formar parte de la Fundación Grupo Juvenil Salinas?

- Sí
- No

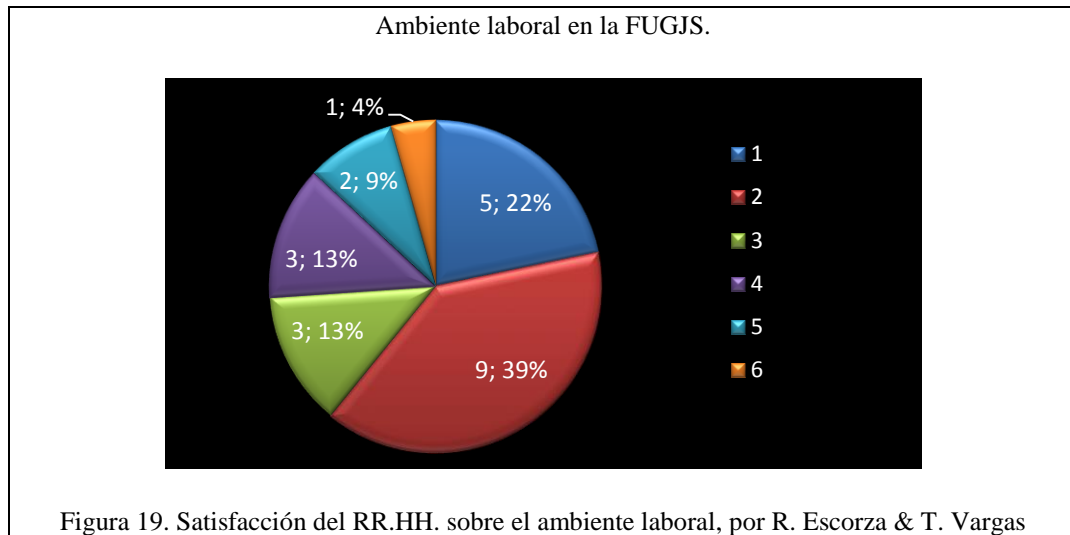
Interpretación. Nueve personas encuestadas (39%) indican que no tuvieron un proceso de selección, mientras que 14 personas el (61%) indicaron que se dio una entrevista, sin pruebas o cursos previos, la selección se confirma como un proceso informal que afecta a la competitividad del servicio turístico.

Pregunta 2

En una escala del 1 al 6, donde 6 es “muy agradable” y 1 es “nada agradable”

¿Qué tan agradable es el ambiente laboral de la FUGJS (Fundación Grupo Juvenil Salinas) para usted?

Interpretación: Cinco trabajadores encuestados (22%) encuentran nada agradable el ambiente laboral, nueve personas encuestadas (39%), se refieren como poco agradable, debido a cambios internos en la FUGJS como el proceso fallido de arrendamiento del Hostal para comienzos de año 2014.

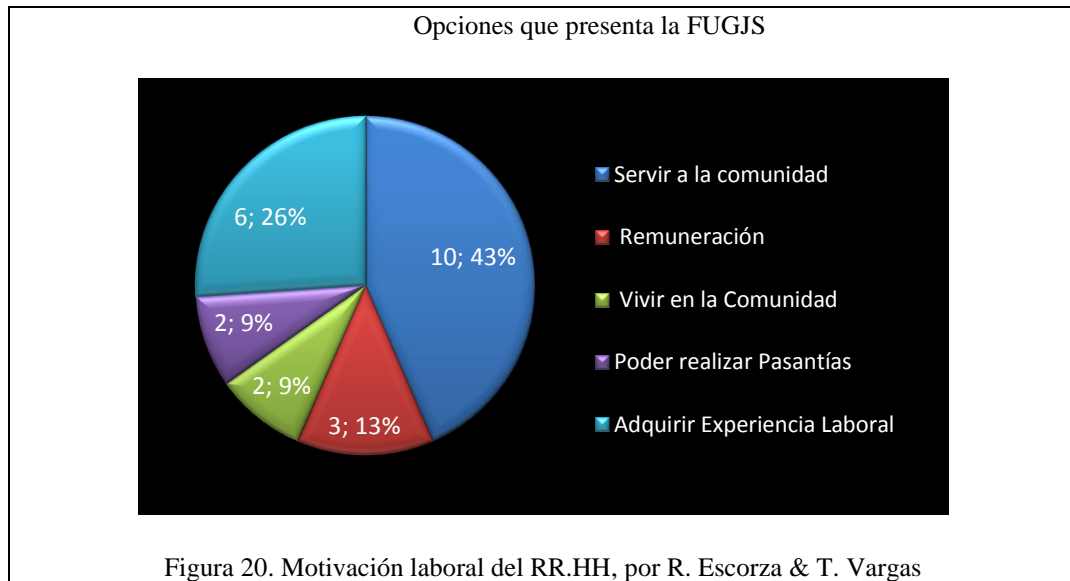


Pregunta 3

¿Cuál de las siguientes características le atraen para trabajar en la FUGJS (Fundación Grupo Juvenil Salinas)?

- Servir a la comunidad.
- Remuneración.
- Vivir en la Comunidad.
- Poder realizar Pasantías.
- Adquirir Experiencia Laboral.

Interpretación: 10 (43%) encuestados encuentran en servir a la comunidad la principal atracción de su trabajo, 6(26%) trabajadores contestaron que la experiencia laboral que se adquiere es muy atractiva, lo que se deduce que el personal tiene un alto grado de pertenencia y responsabilidad social, frente a la comunidad.

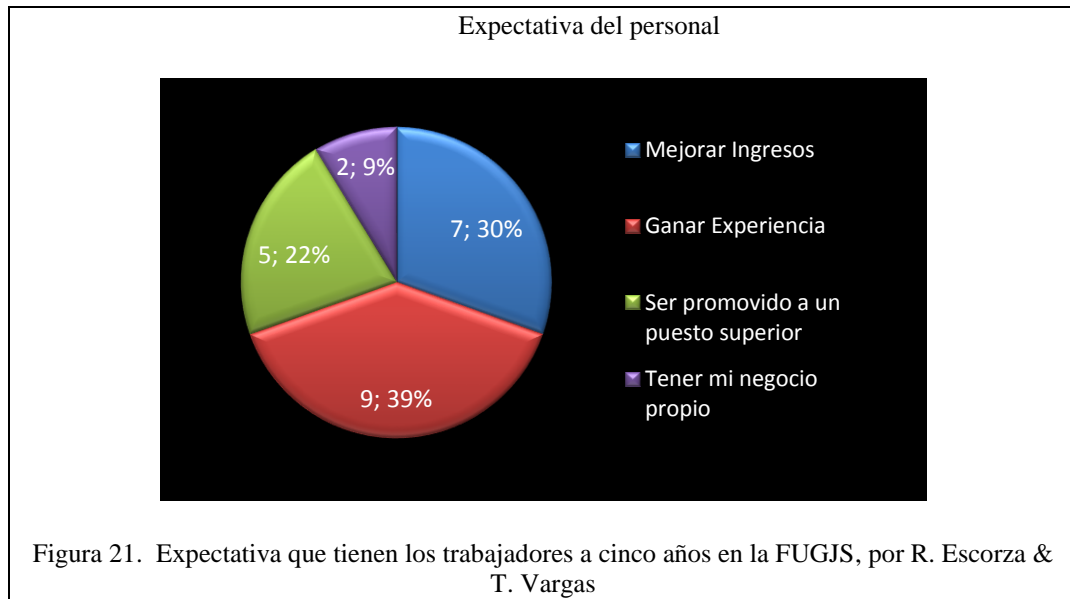


Pregunta 4

¿Cuál es su expectativa dentro de 5 años, si sigue trabajando, en el sector turístico?

- Mejorar Ingresos.
- Ganar Experiencia.
- Ser promovido a un puesto superior.
- Tener mi negocio propio.

Interpretación: 9 (23%) de los 23 encuestados no ven un gran cambio en su vida laboral aspiran máximo a ganar experiencia en su mismo puesto de trabajo, seguido por 7 colaboradores (30%) aspiran un aumento de ingresos pero se siguen viendo en el mismo puesto de trabajo, solo 5 de los 23 encuestados se ven promovidos a un puesto superior y 2 con un negocio propio, es decir el número de personas que están motivadas para el futuro es mínima.



Pregunta 5

¿Tiene horarios fijos en la FUGJS (Fundación Grupo Juvenil Salinas)?

- Sí.
- No.

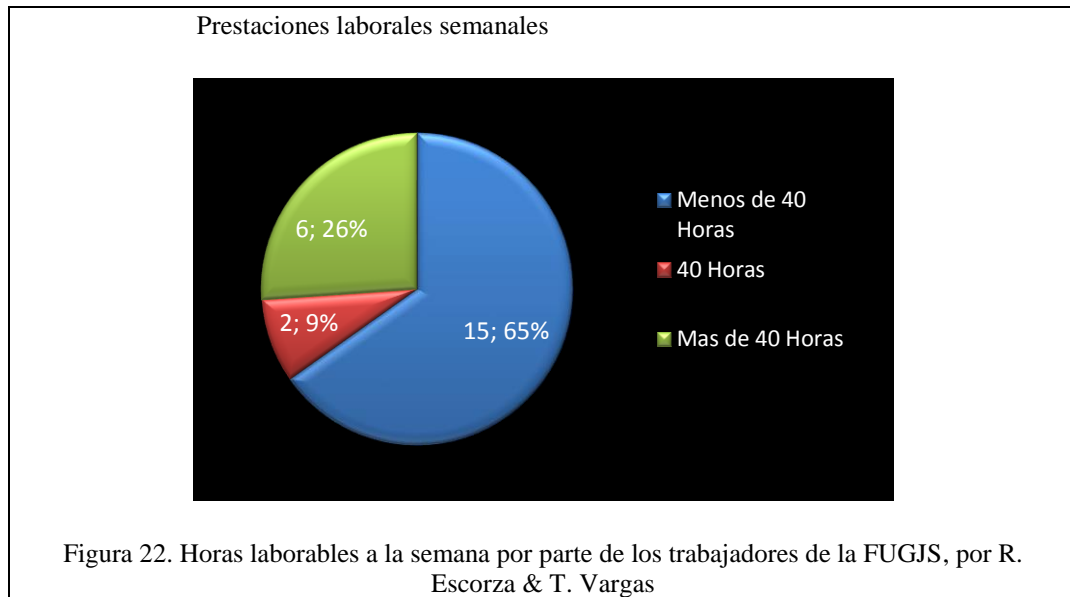
Interpretación: 15 guías (65%) no tienen horario fijo, los 8 (35%) trabajadores de la FUGJS si lo tienen.

Pregunta 6

¿Cuántas horas semanales trabaja?

- Menos de 40.
- 40 Horas.
- Más de 40.

Interpretación: 2 personas (9%) de los 23 encuestados el administrador y el contador del hostel y la oficina de turismo trabajan 40 horas, mientras que los otros 6 trabajadores lo hacen por más de 40 horas, y los 15 guías trabajan menos de 40 horas, trabajan por grupo guiado.



Pregunta 7

¿Para realizar su trabajo cuenta con manuales de procesos y funciones?

Sí.

No.

Interpretación: Los 15 (65%) guías no tienen un manual de procesos, mientras que los 8 (35%) trabajadores de la fundación si lo tienen, esto confirma los problemas de control y planificación del recurso humano.

Pregunta 8

¿Tiene usted un seguro médico público o privado?

- Sí
- No

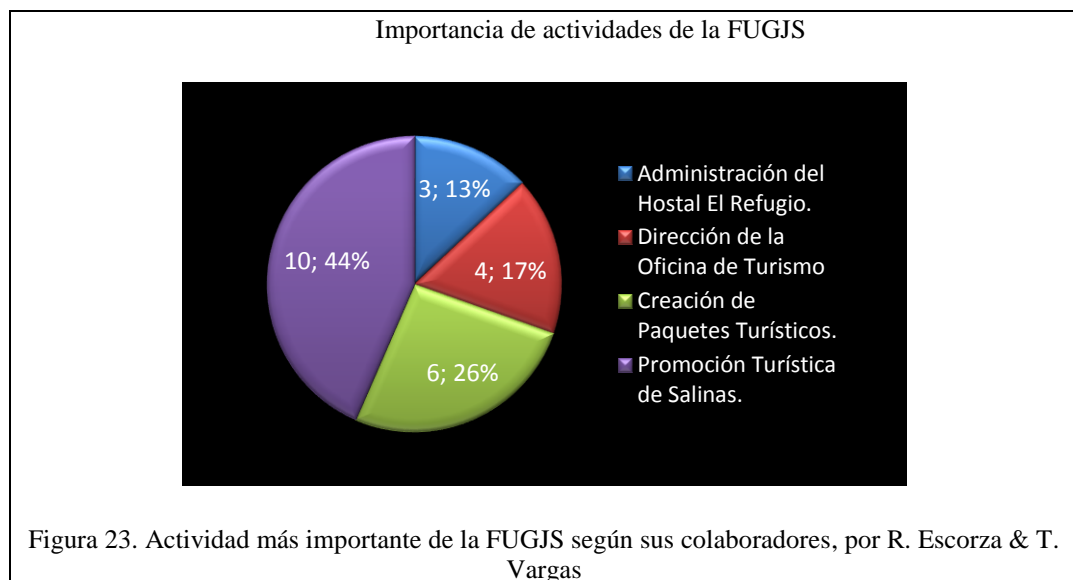
Interpretación: solamente 8 empleados (35%) están afiliados al seguro social mientras que los 15 guías al no tener relación de dependencia no están asegurados.

Pregunta 9

Partiendo de que la FUGJS se encarga del sector turístico en Salinas que actividad considera la más importante en el desarrollo turístico comunitario:

- Administración del Hostal El Refugio.
- Dirección de la Oficina de Turismo.
- Creación de Paquetes Turísticos.
- Promoción Turística de Salinas.

Interpretación: 10 personas (44%) de los encuestados consideran que la promoción turística es una de las actividades más importantes que realiza la FUGJS (Fundación Grupo Juvenil Salinas), mientras que 6 personas (26%) de los encuestados consideran que la creación de paquetes turísticos es una actividad muy importante de la fundación. La promoción es un ámbito que internamente se ve como un sector estratégico, pero no se está gestionando adecuadamente.

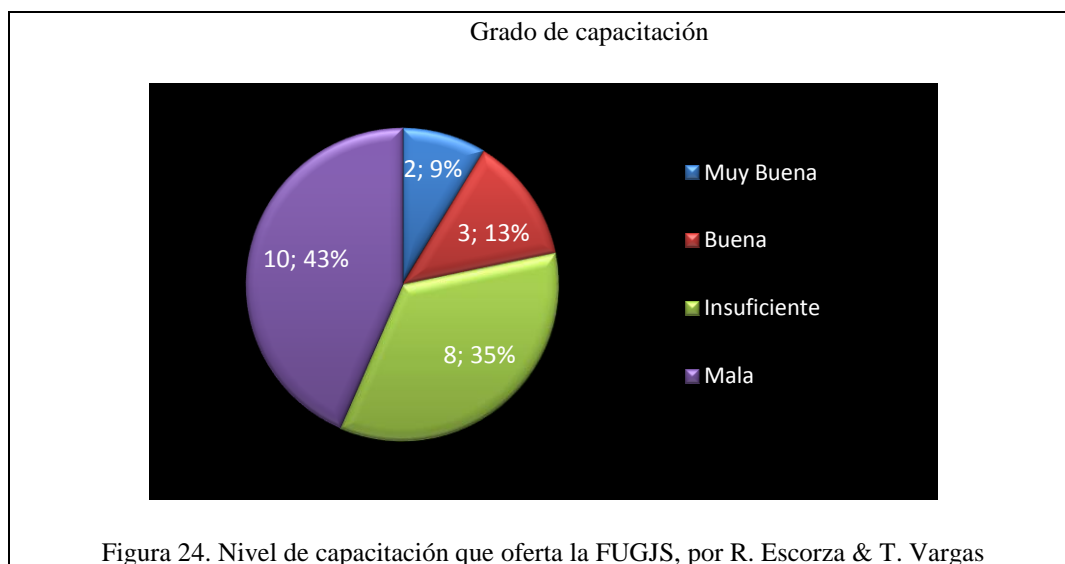


Pregunta 10

Considera que la capacitación que recibe en la FUGJS (Fundación Grupo Juvenil Salinas) es:

- Muy Buena.
- Buena.
- Razonable.
- Insuficiente.
- Mala.

Interpretación: 10 personas (43%) de los 23 encuestados piensan que la capacitación que brinda la FUGJS es mala, y 8 de los encuestados (35%) indica que es insuficiente. Esto lleva a la desmotivación del personal y a que los prestadores del servicio no se sientan profesionales por ende competitivos, la capacitación será la herramienta que gestione el cambio de actitud del recurso humano.

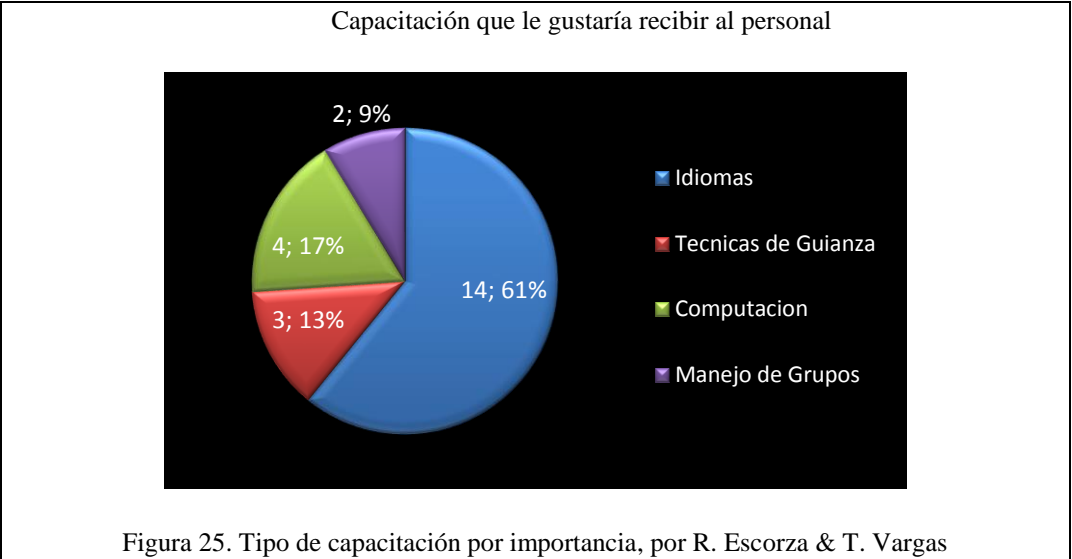


Pregunta 11

Como miembro de la FUGJS (Fundación Grupo Juvenil Salinas) que tipo de capacitación le interesaría recibir:

- Idiomas.
- Técnicas de Guianza.
- Computación.
- Manejo de Grupos.

Interpretación: 14 personas (61%) encuestadas consideran que la capacitación más importante es Idiomas en especial el inglés, seguido por 4 personas (17%) de los encuestados prefieren computación, manejo de grupos y técnicas de guianza no tienen gran acogida con 3 y 2 personas que las escogieron.

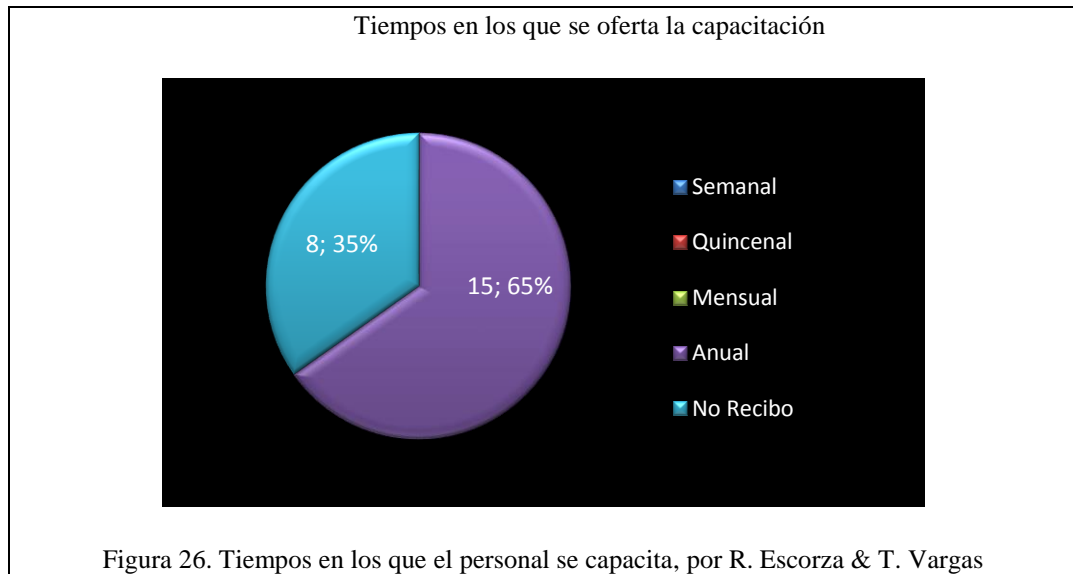


Pregunta 12

¿Cada qué tiempo recibe usted capacitación?

- Semanal.
- Quincenal.
- Mensual.
- Anual.
- No Recibo.

Interpretación: los 15 guías (65%) recibieron capacitación hace un año por parte de la prefectura provincial en técnicas de guianza, mientras que las 8 personas (35%) de los encuestados no ha recibido capacitación.

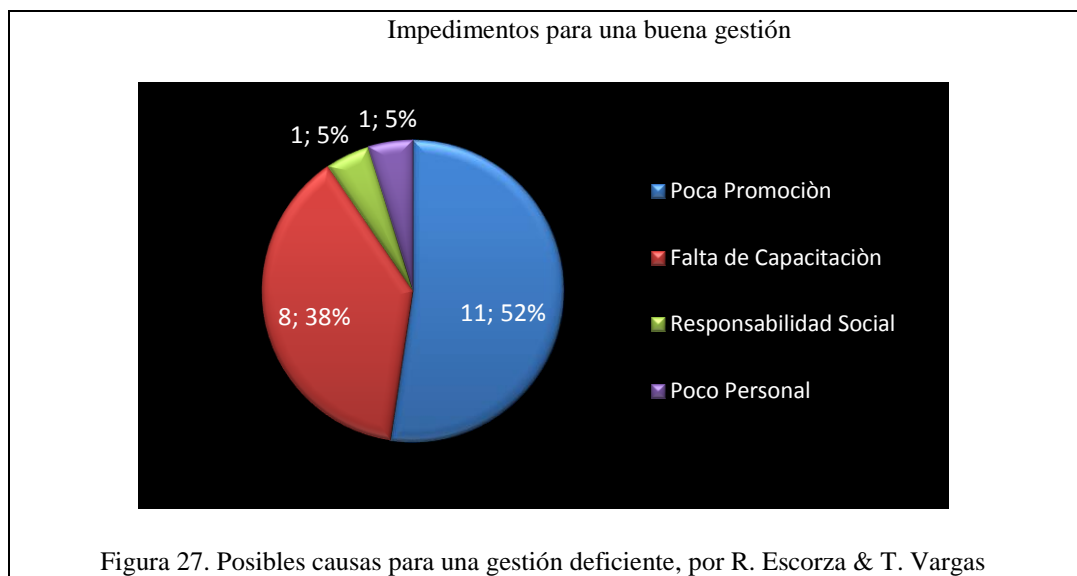


Pregunta 13

¿Cuál cree usted que es la causa que impida la gestión de calidad en el sector turístico?

- Poca Promoción
- Falta de Capacitación
- Responsabilidad Social
- Poco Personal

Interpretación: la promoción deficiente es la causa según el personal de la fundación de su pobre gestión 11 personas (52%) de 23 encuestados se refirió en ese sentido, mientras que 8 personas (38%) de los 23 culpan a la falta de capacitación, estos dos elementos deben ser recogidos evaluados y gestionados en estrategias globales que los mejoren.



3.4.1.2 Análisis de encuesta a los trabajadores de la FUGJS.

La encuesta se realizó en el presente año se visitó el hostel y la oficina turística, como objetivo principal era observar la situación actual del talento humano a cargo de prestar el servicio turístico.

La encuesta realizada a los trabajadores de la FUGJS se realizó a los dos grupos que conforman el sector turístico, el de los guías turísticos que son quince y no mantienen relación de dependencia con la Fundación, pero que no es un grupo organizado en algún gremio o entidad y los trabajadores del Hostel y la Oficina de turismo que son los que sí tienen una relación de dependencia con la Fundación y suman ocho personas.

La encuesta consta de un encabezado explicativo del motivo de la misma, además de trece preguntas cerradas, el modelo de la misma consta como Anexo 5, en este mismo documento.

La pregunta uno, se refiere a la formalización del proceso de selección en la FUGJS, esto para determinar si las exigencias y capacidades están determinadas o no en los procesos de selección.

Pregunta dos, en la pregunta dos se determinó el grado de satisfacción que tiene el talento humano con respecto a las actividades que realiza dentro de la FUGJS.

La pregunta tres y cuatro, se determinó el grado de comprometimiento de los empleados con el objetivo comunitario de un bienestar colectivo, y las expectativas laborales a futuro.

La pregunta cinco y seis determina la carga horaria de los empleados de la FUGJS (Fundación Grupo Juvenil Salinas).

La pregunta siete hace referencia al conocimiento de los manuales de funciones en los procesos de prestación del servicio el conocimiento o no de los mismos.

En la pregunta ocho se observó si los empleados de la FUGJS cuentan o no con afiliación al seguro social.

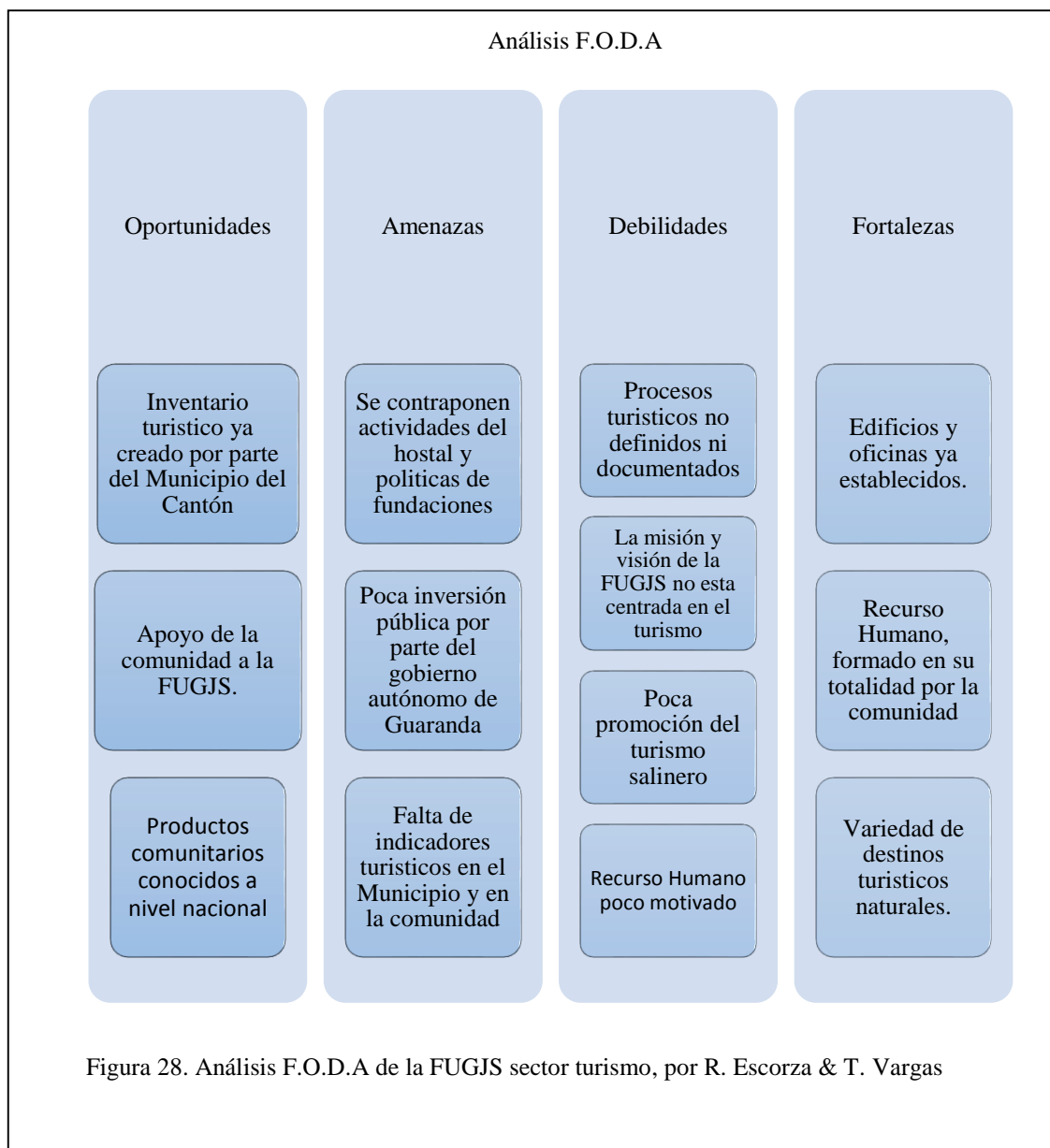
En la pregunta nueve se midieron el grado de importancia que el talento humano da a las actividades de la FUGJS.

Preguntas diez, once y doce determinaron la percepción del talento humano respecto a la capacitación que oferta la FUGJS a sus colaboradores.

La pregunta trece hace referencia al grado de importancia que tienen cuatro factores en la gestión de calidad que son la capacitación, promoción, responsabilidad social y número de personal, que se aplica en la prestación del servicio turístico. (Anexo 5)

3.5 Análisis F.O.D.A. de la FUGJS

La descripción F.O.D.A. (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), determina la situación inicial de la gestión turística.



3.5.1 Oportunidades:

- El inventario turístico municipal es un documento que describe los lugares turísticos del cantón Guaranda, en ella se toma en cuenta a Salinas y señala a los destinos turísticos naturales y emprendimientos que se puede visitar en la comunidad, esta es una gran oportunidad ya que puede ser una herramienta para levantar un inventario propio, por parte de la FUGJS, y también sirve para promocionar y sociabilizar los lugares ahí descritos.
- El impulso que da la comunidad a la FUGJS, parte de sentir que es una fundación que puede generar plazas de empleo y crear una nueva imagen de la comunidad de calidad, vía promoción turística.

- Los productos elaborados en la comunidad como quesos, chocolates, turrónes, ropa y embutidos, son conocidos a nivel nacional como productos de calidad.

3.5.2 Amenazas:

- Las políticas de fundaciones sin fines de lucro, en el Ecuador impiden tener empresas o actividades cuyo fin sea la utilidad monetaria, como es el caso del hostel de la FUGJS, las constantes recomendaciones de rectificar esta actividad por parte del Servicio de Rentas Internas (SRI), hacia la FUGJS, son una amenaza al servicio turístico salinero.
- La poca inversión del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Guaranda, se observa en la falta de señalética para llegar a Salinas, y dentro de ella, es una amenaza de pronta atención, esta parroquia al ser un destino turístico del cantón es extremadamente necesario el plan de señalización, al no tener la Alcaldía de Guaranda un plan así, los turistas no saben dónde es Salinas.
- La (Fundación Grupo Juvenil Salinas) y el GAD de Guaranda, carecen de indicadores para calificar la gestión turística salinera y también para levantar información básica como el número de visitas, esta amenaza la gestión turística ya que se gestiona sin puntos de referencia.

3.5.3 Debilidades:

- La FUGJS no posee un modelo de gestión que guie sus acciones, por lo que sus procesos no están definidos al igual que las responsabilidades.
- La principal finalidad que tiene la FUGJS es el apoyo a los emprendimientos, por lo que su misión, visión, políticas y estrategias no van definidas hacia la calidad turística esta es una gran debilidad en la gestión del turismo salinero.
- La promoción turística en Salinas es mínima y la utilización de redes sociales nula ya que no se especializa dicha promoción.
- La falta de capacitación hace que el personal no se sienta motivado e inseguro al momento de prestar el servicio, esto influye directamente en la calidad del sector turístico.

3.5.4 Fortalezas:

- La FUGJS posee una infraestructura inicial, como son el hostel y la oficina de turismo que se encuentran operativos, estos son estructuras que podrán ser la base de cualquier cambio estratégico que emprenda la fundación al ya estar establecidos son una fortaleza de la gestión turística.
- La comunidad forma parte del personal de la FUGJS así como de sus socios lo que fortalece la relación fundación y comunidad, ayudando a conocer las necesidades de dos de los tres agentes inmiscuidos en la gestión turística.
- Salinas tiene una variedad de atractivos naturales minas de sal, miradores naturales, senderos y una vista imperdible de los Andes, es decir un potencial turístico natural fuerte, que se lo puede explotar de varias maneras.

3.6 Conclusiones F.O.D.A.

3.6.1 Oportunidades.

La comunidad de Salinas de Tomabela debe aprovechar la información que brinda el inventario turístico para promocionarlo y construir estrategias entorno a él, si la FUGJS difunde y sociabiliza el inventario turístico posicionara en la comunidad el sector turístico, lo hará visible. Esto lo conseguirá con el apoyo de la comunidad para que cada salinero sea consciente de la importancia del sector turístico, otro punto que se puede aprovechar para posicionarlo como producto de calidad al sector turístico son los productos elaborados en los emprendimientos salineros, los mismo que ya son el primer motivo de visitas a la comunidad.

3.6.2 Amenazas.

Se debe reformar la figura legal de la FUGJS, y crear un ente administrativo que gestione el turismo teniendo en cuenta la legislación vigente y las actividades que se plantee desarrollar, además se tiene que trabajar en la creación de indicadores que sean una herramienta en la gestión turística, por último se debe preparar líderes que sean quienes puedan generar alianzas estratégicas con autoridades del Municipio de Guaranda, ya que las obras de infraestructura, capacitación y señal ética son de vital importancia en la gestión turística.

3.6.3 Debilidades.

La misión y visión actual de la FUGJS no se enfoca en el turismo se debe crear un órgano que defina una nueva visión, misión, políticas y estrategias, que normen y guíen las actividades turísticas, esta información para que sea eficaz y formal se deberá documentar y sociabilizar.

La promoción, y capacitación turísticas, son puntos a tomar en cuenta para mejorar los procesos en la gestión turística, las redes sociales así como la página web deben ser creadas, para lo que se necesita una de gestión de recursos junto con políticas y estrategias que se enfoquen en mejorar la gestión turística.

3.6.4 Fortalezas.

La inversión en infraestructura turística se reduce ya que la comunidad posee el hostel y la oficina de turismo, esto permite centrar esfuerzos en sectores específicos y no explotados como la capacitación turística y la promoción de los diferentes sitios turísticos naturales e industriales que tiene Salinas.

Se debe invertir en las personas por medio de la capacitación para formar líderes, ya que como todos son parte de la comunidad serán quienes a futuro hagan sostenible la gestión turística ya sea como actores directos o como aliados estratégicos.

3.7 Síntesis Estratégica

La síntesis estratégica, diseña las estrategias a partir del análisis FODA.

Tabla 4

FODA

Matriz de Síntesis Estratégica	Fortalezas	Debilidades
	Edificios y oficinas ya establecidos Recurso Humano formado por la comunidad Variedad de destinos turísticos	Procesos turísticos no definidos ni documentados La misión y visión de la FUGJS no está centrada en el turismo Poca promoción del turismo salinero Recurso Humano poco motivado
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
Inventario turístico ya creado por parte del GAD Apoyo de la comunidad a la FUGJS. Productos comunitarios conocidos a nivel nacional	Aprovechamiento de recursos	Crear estrategias de talento humano
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
Políticas Nacionales y actividades del hostel no están de acuerdo Poca inversión pública por parte del GAD Falta de indicadores turísticos en el Municipio y en la comunidad	Medición de resultados	Generación de Políticas y Estrategias

Nota. Matriz de Síntesis Estratégica, por R. Escorza & T. Vargas

3.7.1 Estrategia F.O. Aprovechamiento de recursos.

La sociabilización y promoción de destinos turísticos con la comunidad, turistas y el personal de la FUGJS, sintetiza la oportunidad de contar con un inventario turístico público, y con la fortaleza de tener una variedad de destinos turísticos propios, esto junto a que el personal está formado por la comunidad y que a nivel nacional se conocen productos como el queso salinero, permitirán una estrategia de sociabilización y promoción del turismo en Salinas, que mejore su gestión.

3.7.2 Estrategia F.A. Medición de resultados

La creación de indicadores para la gestión turística por medio de sus implicados, se forma mediante el interés y la estrecha relación que tiene la FUGJS con la comunidad, y la necesidad de tener una referencia de cómo se encuentra la gestión en el hostel y la oficina de turismo para poder calificar y verificar dicha gestión.

3.7.3 Estrategia DO de talento humano.

La capacitación del personal de la FUGJS, permitirá tener un recurso humano motivado y competitivo, así se podrá aprovechar de mejor manera el inventario turístico, y promocionarlo a los turistas, cuando el personal este motivado se podrá mejorar el ambiente interno y aplicar cambios estratégicos en la gestión turística salinera.

3.7.4 Estrategia D.A. generación de políticas y estrategias.

La especialización de políticas, misión, visión de la FUGJS, se presenta a partir del problema que tiene el hostel al ser una empresa con fines de lucro, perteneciente a una fundación sin fines de lucro, además de que la misión, visión y estrategias de la fundación no se han actualizado ni especializado, por lo que los esfuerzos y recursos se dispersan en la variedad de enfoques que tiene actualmente, al ser un ente netamente administrador de pequeños emprendimientos.

3.8 Conclusión de Síntesis Estrategia.

Se concluye que la gestión de la FUGJS(Fundación Grupo Juvenil Salinas) necesita, diseñar un modelo de gestión turística, para ordenar sus procesos, definir responsabilidades y evaluar acciones, debido a que por el momento su gestión carece de especialización, en su misión, visión y políticas no se hace referencia al sector turístico, el personal se encuentra desmotivado y la falta de capacitación es evidente en las encuestas realizadas, lo que junto a la promoción de sus sitios turísticos, representan aspectos a mejorar, el diseño se propondrá en base al modelo de la Fundación Europea de la Calidad, el mismo que se desarrollara en los próximos capítulos.

CAPÍTULO IV

DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN TURÍSTICA EN SALINAS

Para la descripción del modelo de gestión turística en Salinas de Tomabela se tomaron en cuenta los análisis de las encuestas a los agentes implicados en la gestión turística, en el caso del estudio son los comuneros, turistas y personal de la FUGJS, así como las investigaciones de campo y entrevistas a los administradores de la FUGJS.

El FODA y el análisis de síntesis estratégica, guían el diseño del modelo de gestión turística salinera.

4.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión turística comunitaria, que se lo hará en torno al modelo de gestión EFQM (Modelo de la calidad de la gestión europea) para desarrollar procesos adaptables, sencillos, evaluables y claros para la FUGJS

Objetivos específicos

Crear una estrategia basada en el talento humano, para tener un personal capacitado motivado y competitivo, por medio de la capacitación, la generación de líderes emprendedores de la gestión turística.

Generar políticas y estrategias turísticas, por medio de un documento elaborado por los líderes de la organización para que se mejore y especialice la gestión turística.

Aprovechar los recursos turísticos que tiene Salinas por medio de alianzas estrategias y la promoción del inventario turístico para mejorar la oferta turística

Obtener resultados de la gestión turística en la organización por medio de la creación de indicadores cuantitativos para realizar una evaluación y toma de decisiones.

4.2 Agentes Gestores de Turismo

Estos elementos son los que la FUGJS debe crear, como inicio de sus actividades, en un nuevo marco de gestión de calidad

4.2.1 Líderes.

4.2.1.1 Los líderes desarrollaran la misión, visión, valores, principios éticos y actuarán como modelo de referencia de una cultura de calidad en el sector turístico.

- Se creará un Consejo de Gestión Turística. (CGT) que será integrado por dos miembros de la junta de socios, el gerente general, el administrador del hostel, administrador de la oficina de turismo y el jefe de guías, elaboraran un documento base donde se definan la nueva misión, visión, principios y valores encaminados a la calidad de la gestión turística en Salinas.
- El documento base constará de dos partes, en la primera se describirá la misión, visión, filosofía, y en la segunda parte, un código de ética, describiendo los principios y políticas que regirán la actividad turística.
- El documento estará disponible en versión PDF en el portal web de la entidad.

4.2.1.2 Los líderes se implicarán personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.

- Los miembros del CGT (Consejo de Gestión Turística), serán quienes comuniquen al personal, y comunidad el sistema de gestión que llevará a cabo la entidad.
- Las reuniones del consejo serán semestrales con un estimado de seis horas y los miembros contarán con una identificación.
- Los administradores y el jefe de guías tendrán una reunión, con el personal a su cargo, previo a la aplicación del modelo, para comunicar como se desarrollará la implementación de acciones de mejora continua, en esta reunión se les entregará el documento base redactado por el CGT, para su conocimiento.
- El administrador general utilizará las reuniones y capacitaciones para conocer y participar de las necesidades e inquietudes del personal, por medio de entrevistas informales.

4.2.1.3 Los líderes interactúan con turistas, personal y la comunidad

- Los líderes de la organización, crearán canales de retroalimentación, por medio de buzones de sugerencias, ubicados tanto en la oficina de turismo como en la recepción del hostel, para conocer las necesidades y novedades de los clientes.
- Este buzón será de madera tendrá un esfero y hojas pequeñas que contendrán la siguiente información: nombre, nacionalidad, correo, fecha de visita y sugerencia, de la persona que la utiliza.
- Los administradores del hostel y de la oficina de turismo, serán quienes revisen semanalmente este buzón, comunicarán las sugerencias y acciones tomadas, para solventarlas, esto será en una reunión mensual con el gerente general.
- El gerente general revisara las sugerencias en el portal web, lo actualizará y responderá a los usuarios, y creará un banco de datos con la información de los buzones y la del portal web, para interactuar con los implicados.

4.2.1.4 Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización

- Los administradores, comunicarán, por medio de reuniones mensuales con sus colaboradores de área las actividades, noticias, y nuevas herramientas en la gestión turística.
- El gerente general acudirá a estas reuniones mensuales, para promover y reforzar los valores, principios, misión, visión y objetivos estratégicos al personal.
- Las reuniones serán por área, es decir el gerente general, un mes irá a la oficina de turismo, el otro mes acudirá al hostel y por último se reunirá con los guías.

4.2.1.5 Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.

- Los miembros del CGT (Consejo de Gestión Turística), serán quienes propongan los nuevos procesos del modelo de gestión que necesiten a partir de las necesidades de cada área donde se desenvuelven, esto permitirá implicarlos de manera directa.
- El desarrollo de estas propuestas al sistema de gestión, se dará en una reunión anual el último mes del año, con los miembros del CGT.

- Las propuestas serán medibles con indicadores como: número de visitas de turistas por mes, asistentes por capacitación turística, número de huéspedes del hostel por mes, entre otros puntos que a lo largo de la reunión se podrán ir incorporando.
- Los líderes utilizarán los resultados de estos indicadores para implantar junto al demás personal de la organización la revisión y avance de cada tarea.

4.2.2 Generación de Política y Estrategia Turística.

4.2.2.1 La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.

- Las necesidades y expectativas se obtendrán por medio de encuestas, y entrevistas, a los turistas, personal de la entidad, y comuneros, las mismas serán analizadas por medio de matrices FODA y síntesis estratégica para que sus conclusiones formen parte de las políticas y estrategias en el documento base creado por el Consejo de Gestión Turística.
- Las estrategias estarán vinculadas al cumplimiento de los objetivos turísticos.
- Las encuestas para elaborar las estrategias se realizarán anualmente, por medio del portal web, o la realizarán pasantes y serán analizadas por cada uno de los líderes.

4.2.2.2 La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.

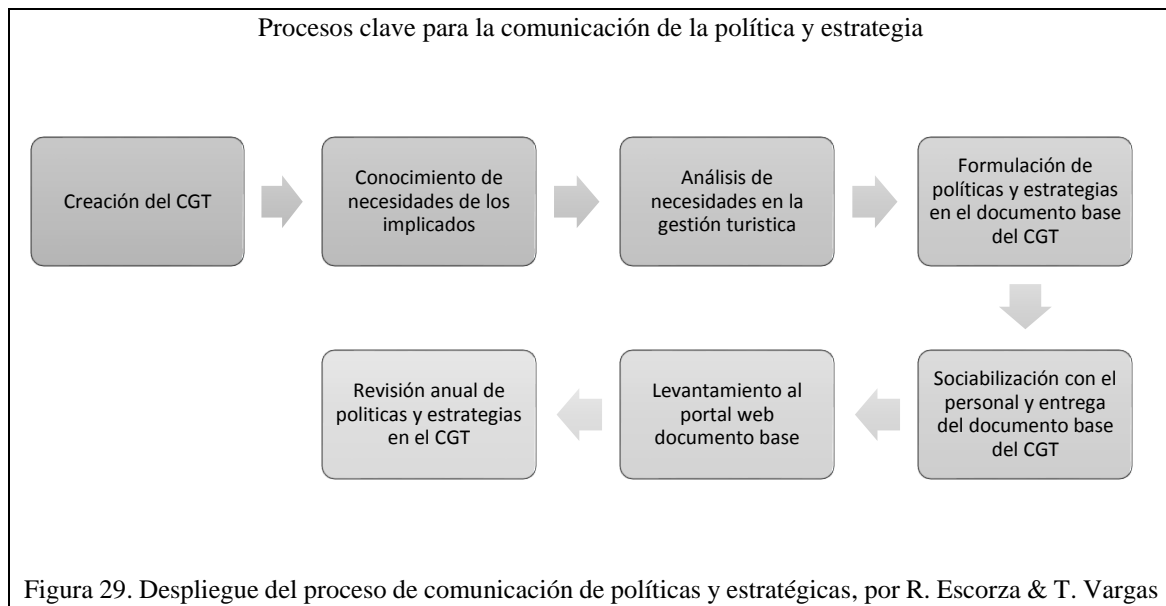
- La FUGJS deberá crear una base de datos de necesidades de aprendizaje en el sector turístico en función de los estándares descritos por los turistas y la comunidad, entorno al servicio turístico comunitario en Salinas esto se logrará a través del portal web, buzón de sugerencias, encuestas y entrevistas.
- Para diseñar las líneas estratégicas y políticas la FUGJS deberá tomar en cuenta el entorno social, las normas y leyes vigentes en el que presta su servicio además de los avances tecnológicos e innovaciones que podrá utilizar para desarrollar de mejor manera su gestión.

4.2.2.3 La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.

- La revisión de la política y estrategia, se la hará anualmente por el Consejo de Gestión Turística, acorde a la legislación vigente, por medio de una investigación bibliográfica a la ley de turismo comunitario.
- Si existiera una modificación en la ley, o en algún proceso, se actualizará, los estatutos contratando una asesoría legal.
- Se deberá implicar a todo el personal de la FUGJS en la ejecución de las políticas y estrategias como responsables de llevar adelante cada acción propuesta por medio de una comunicación formal.

4.2.2.4 La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.

- El Consejo de Gestión Turística detallará los procesos clave por medio de un esquema, el cual comunicara y describirá la política y estrategia.



4.2.3 Talento Humano.

4.2.3.1 Planificación, gestión y mejora del talento humano.

- La planificación del talento humano estará guiada por las políticas y estrategias creadas en el documento base.
- La gestión del talento humano, constara de cuatro acciones: capacitación del talento humano, creación de un organigrama estructural y funcional, feedback con el personal, reconocimiento al personal.
- La difusión de estas acciones, tomaran tres vías de comunicación: redes sociales, portal web y personalizado, en la oficina de turismo.

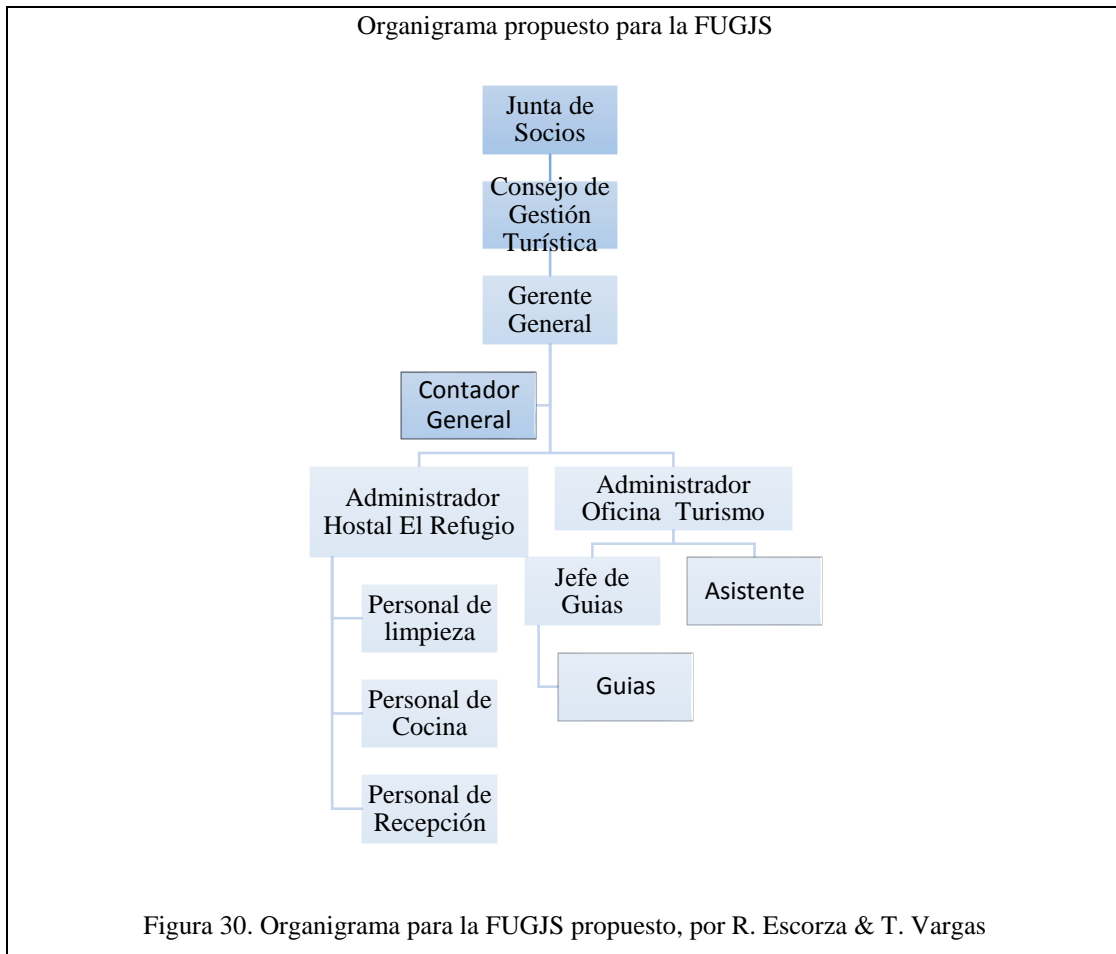
4.2.3.2 Capacitación del Recurso Humano.

- El Consejo de Gestión Turística identificará estudios y capacitaciones que el talento humano necesite, estas serán expuestas por los miembros del consejo.
- Se establecerá que el talento humano deben contar con una capacitación promedio de 30 horas anuales de acuerdo las necesidades de su puesto.
- La coordinación en la capacitación la realizara el gerente general y buscara instituciones que se convertirán en aliados estratégicos, estos serán instituciones públicas y privadas.

- La aprobación de los estudios, se basará en solventar necesidades reales de la comunidad en el sector turístico, aplicables sustentables, y económicamente viables, a través de tesis, maestrías o proyectos relacionados, la aprobación del proyecto será por mayoría simple del consejo. Las resoluciones serán vinculantes, es decir si un proyecto o capacitación recibe la negativa del consejo, la organización no avalará dicho proyecto.
- La capacitación de preferencia se realizará en el salón de reuniones que tiene la corporación Gruppo Salinas, este no tendrá ningún costo y dispone de un proyector y una computadora, además su capacidad es de 60 personas.
- La capacitación se dará mediante cursos y seminarios, cuya planificación será anual y la realizará el CGT.
- Se hará una calendarización de los cursos, con información del lugar donde se va a realizar, el tema de la capacitación, la fecha de la capacitación, donde se pueden inscribir, la institución que dará la capacitación.
- En el caso de los estudios de pasantes y tesis, podrán realizar una exposición del tema que desarrollaron previa a probación del consejo.
- En caso de existir un costo por la capacitación estos serán asumidos por la FUGJS
- En la hoja de inscripción constará: nombre de trabajador, el área, número de teléfono, correo electrónico, tema y fecha de la capacitación.

4.2.3.3 Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.

- El CGT propondrá un organigrama, en base a las funciones de la organización, para mantener el hostel y la oficina de turismo como elementos principales en la prestación del servicio turístico en Salinas.
- Este organigrama, estará disponible en la página web, de la organización
- Mediante este organigrama funcional, el personal podrá asumir, responsabilidades concretas, para que desarrolle todas sus destrezas y se implique de forma clara asumiendo sus responsabilidades en la organización, ya que cada puesto tendrá un perfil previamente determinado por el consejo.



Junta de Socios:

- Conformada: por los socios de la FUGJS.
- Alcance: Máxima autoridad, son solidariamente responsables legales, designan al Gerente General, forma parte con dos miembros al Consejo de Gestión Turística, es decir directamente implicada en la toma de decisiones, podrá llamar a consultas al CGT, para aclaraciones, e informaciones que crean necesarias, pedirá información financiera para lo cual se reunirá con el Gerente General y el Contador del organismo mínimo una vez al año.

Gerente General:

- Responsabilidad: Representante legal de la organización.
- Perfil Académico: Título de tercer nivel en estudios de administración de empresas o carreras afines, conocimiento avanzado en plataforma Windows Office y el sector turístico.

- Alcance: Designa a los administradores, administrará la organización, formara parte del Consejo de Gestión Turística, coordinará reuniones con los administradores y jefe de guías, tendrá a cargo la aprobación en el proceso de contratación del personal, coordinara procesos de capacitación y procesos propios de la organización.
- Evaluará mensualmente la gestión de las tres áreas de la organización, mediante una reunión con los administradores de cada una de las áreas.

Consejo de Gestión Turística:

- El consejo estará estructurado por seis personas, dos representantes de la junta de socios, administrador general, administrador del hostel, jefe de guías y el administrador de la oficina turística,
- Esta no será una actividad remunerada, sino más bien una de las funciones de los delegados o representantes de los diferentes elementos que conforman el sector turístico.
- Creará un documento base que sea el referente estratégico de la organización, en la gestión turística.
- Gestionará las políticas y estrategias necesarias, para desarrollar una gestión turística de calidad.
- Evaluará semestralmente la gestión turística de toda la organización, por medio de indicadores que servirán para la toma de decisiones.

Administrador del Hostel:

- Deberá tener estudios en administración de empresas o carreras afines, será el encargado de administrar el hostel.

Administrador de la Oficina de Turismo:

- Deberá tener estudios en gestión turística o carreras afines, será encargado de manejar la venta de paquetes turísticos, la relación con los guías, y el servicio de información al público.

Contador General:

- Manejará la contabilidad y auditoría interna de la cooperativa de turismo, deberá tener título de tercer nivel de contabilidad y auditoría.

- Emitirá los presupuestos requeridos por los jefes del hostel y de turismo para su la aprobación de gerencia.

Personal de limpieza:

- Estará constituido por una persona que se encargara de higienizar el hostel en horario de la 8:00 am hasta las 11:00 mañana y su segundo turno será a las 16:00 pm hasta las 18:00 pm y otra personas encargada de las oficinas, áreas administrativas y recreacionales en horario de 8:00 am hasta 12:00 y 15:00 a 19:00, el personal podría rotar mensualmente.

Encargado de Cocina:

- Será encargado de preparar los desayunos que el hotel ofrece no necesitara tener un título profesional pero si recomendación en trabajos similares.

Asistente Administrativa:

- Apoyará en los procesos contables como facturación, caja y labores de secretaria.

Recepcionista:

- Será la persona encarda de manejar la recepción del hostel, recibirá a los huéspedes y será encargada de contactar a la oficina de turismo cada vez que un visitante se registre en el hotel por lo que deberá tener suficiencia en el idioma inglés y destrezas en servicio al cliente, adicionalmente realizará los procesos de caja.

Jefe de guías:

- Es el encargado de representar a los guías ante el Consejo de Gestión Turística, y coordinar a los recorridos.

Guías:

- Estarán a cargo de la guianza de turistas deben tener conocimiento óptimo de la parroquia Salinas así como manejar como mínimo un 30% del idioma inglés.

4.2.3.4 Existencia de diálogo entre las personas y la organización.

- La FUGJS creará un plan de comunicación eficaz de los procesos de capacitación, para informar de los programas en los cuales se ven inmersos el personal.
- La FUGJS articulará la política de puertas abiertas y de diálogos en un sentido ganar- ganar, entre los diferentes colaboradores.

4.2.3.5 Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

- Se reconocerá la excelencia en la gestión turística por medio de incentivos monetarios y no monetarios, entre los que se propone sea el 10% del salario básico para el trabajador seleccionado.
- El Gerente General será el encargado de congratular y socializar en las reuniones mensuales con los colaboradores el nombre y el área del empleado ganador.
- Los parámetros que se medirán es la puntualidad, el ausentismo laboral, cumplimiento de objetivos.
- El reconocimiento se realizará, mediante una publicación en el portal web, constara una descripción del empleado del mes y su entorno, familiar, laboral, y social, también una foto de él.

4.2.4 Alianzas y Recursos.

4.2.4.1 Gestión de alianzas externas.

- La FUGJS gestionara las alianzas externas clasificándolas por su naturaleza, los grupos serian: las alianzas para la capacitación, las alianzas para la promoción y las alianzas para la operación.

Alianzas para la capacitación

- Serán alianzas educativas, por medio de la interrelación con instituciones públicas y privadas, para mejorar la capacitación del recurso humano en el sector turístico de la parroquia, buscando la profesionalización de sus miembros y cumplir con los parámetros que se sugiere en los puestos.
- Coordinar con el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP), organizando las capacitaciones en el idioma inglés, manejo de correo electrónico, Excel, Word.

- Coordinara con el Ministerio de Turismo la capacitación de guías, a través de su plan de capacitación turística para los involucrados en la prestación de este servicio denominado Programa Nacional de Capacitación Turística (PNCT)
- El servicio al turista se coordinara con el municipio de Guaranda y su departamento de turismo, esta capacitación se extenderá a los comuneros que tengan relación directa con el turista. Se capacitara sobre servicio al cliente, a todos los dependientes de las tiendas comunales, esta capacitación la hará el administrador de la oficina de turismo.

Alianzas para la promoción.

- Serán los organismos que difundan la imagen turística de Salinas y que se encuentren en las principales ciudades del Ecuador.
- Estas alianzas de preferencia se deberían realizar con establecimientos y locales de la misma corporación Gruppo Salinas.

Alianzas para la operación.

- Serán las agencias con las que la FUGJS han venido teniendo interacción en la captación de clientes descritas en el capítulo cuatro.

4.2.4.2 Gestión de los recursos económicos y financieros.

- El presupuesto anual se basará en los ingresos y gastos operacionales resultantes del giro táctico comercial de la FUGJS.
- Los estados financieros serán presentados acorde a los requerimientos de los entes de control.
- La contabilidad será llevada bajo el sistema de contabilidad general y de manera independiente se llevará un control de ingresos y gastos del hostel y la oficina de turismo, mediante módulos de facturación y asignación de costos.
- Los balances serán presentados hasta el 29 de febrero al CGT.

4.2.4.3 Gestión de los edificios, equipos y materiales.

- Se creará un plan de revisión y mantenimiento de las instalaciones, por medio de una hoja de chequeo, que cada administrador lo deberá implementar con sus colaboradores.
- La diseñará cada administrador y servirá para verificar las instalaciones y equipos así como su funcionamiento correcto.

4.2.4.4 Gestión del Inventario Turístico.

- Se estructurará el inventario turístico basándose en el inventario turístico municipal.
- Por medio de la investigación bibliográfica se determinará, que lugares constan en el inventario, realizado por la Unidad de Turismo del Gobierno Municipal de Guaranda, el consejo de formación turística lo analizará y posteriormente creará un documento propio.

Descripción de destinos seleccionados.

- Se realizará una descripción geográfica, que consten las coordenadas, específicas de los lugares, longitud y latitud exacta, tipo de clima, altitud y cercanía al casco urbano de la comunidad.
- Se describirá el nombre, una breve historia, leyenda o importancia adicional a su atractivo.
- Se informará sobre el atractivo principal del lugar.
- Se describirá la necesidad actual del lugar turístico.
- Se sugerirá que tipo de turismo se puede realizar.
- Se especificará el tipo de vestimenta que necesita el visitante.
- Conversatorio con la comunidad para concientización de protección de lugares turísticos.

4.2.4.5 Gestión de la información y del inventario

- Se dará a conocer a los gestores del servicio turístico, las zonas concretas de destino en Salinas, que se encuentran en el inventario turístico Municipal.
- Se informará mediante charlas, folletos y el portal web el inventario turístico que posee Salinas de Guaranda.

- Esta promoción se la hará con la ayuda de tres pasantes y tres guías que tendrán una remuneración por esta promoción adicional.
- Se sugiere la colocación de señalización turística informativa al inicio de los senderos que tenga el atractivo turístico, determinado en el inventario municipal, en estos rótulos se determinarían los lineamientos informativos, para la visita, al lugar, como por ejemplo distancia del sendero, tomado en cuenta el inventario turístico sugerimos 12 señalizaciones en atractivos turísticos y 6 rótulos informativos de senderos. Tabla 4.

Tabla 5 Letreros y atractivos

Atractivo	Letrero Atractivo	Letrero Sendero
Fábrica de Embutidos	X	
Mirador El Calvario	X	x
Fábrica de Quesos	X	
Fábrica de Confites	X	
Hostal El Refugio	X	
Hilandería	X	
Tienda de Tejidos Texsal	X	
Sombrero Rumi	X	x
Diente del Inca	X	x
Minas de Sal	X	x
Farallones	X	x
Cueva de Tigua	X	x

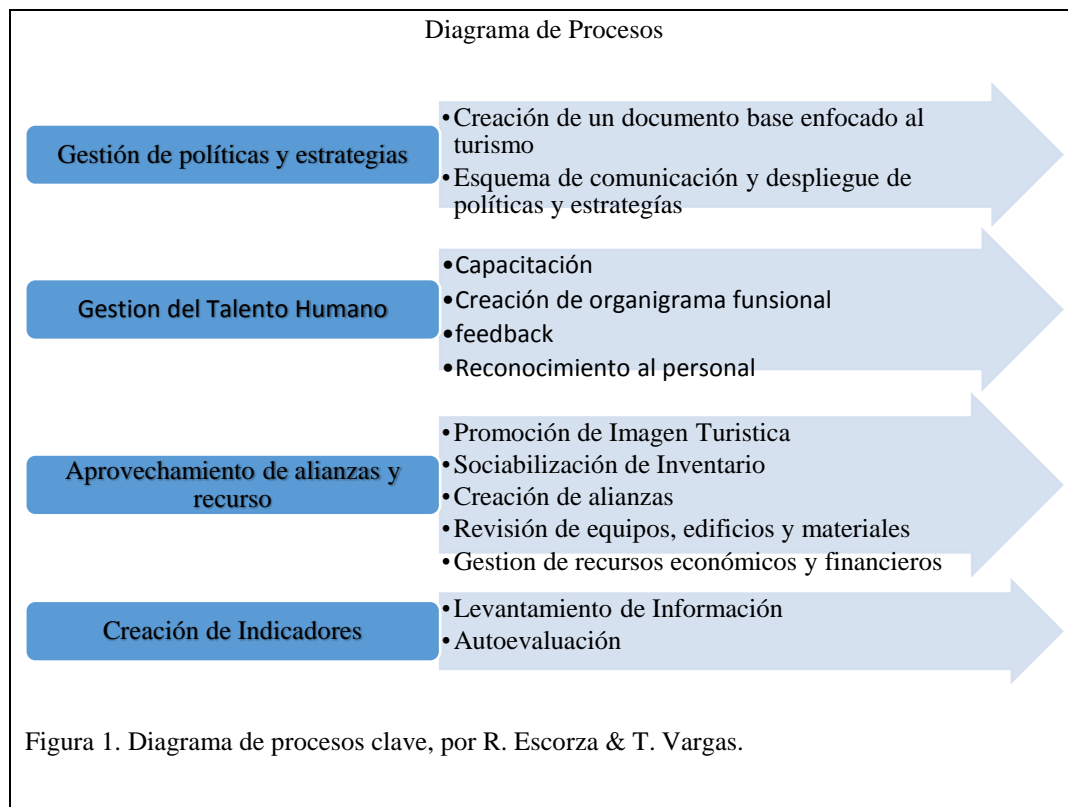
Nota: Letreros y atractivo; por R. Escorza & T. Vargas.

- La señalización debería realizar con la colaboración de la comunidad por medio de la minga.
- Los letreros de los atractivos turísticos serán cuadrados con dos columnas de madera, la parte superior deberían tener un techo de paja. (anexo 6)
- Los letreros de los senderos deberán ser de madera en forma de flechas y estarán sostenidos en una columna de madera. (anexo 6)
- Actualizar la valla de ingreso a la comunidad ya que no es visible.

4.2.5 Procesos.

4.2.5.1 Diseño y gestión sistemática de los procesos.

- Se diseñara un diagrama con los procesos principales que son los que definen las políticas y planes estratégicos de organización, los procesos básicos fueron determinados por los líderes en el documento base son los que determinan la misión, visión y políticas, y finalmente los procesos complementarios que son los encargados de proporcionar al personal las normas y preservar la calidad en la infraestructura y equipos, así como asesorías contables, legales y financieras.
- El diagrama deberá estar documentado y subido en el portal web e identificando a los involucrados en cada proceso.



4.2.5.2 Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación y promoción, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.

- Los tiquetes servirán como pase para la visita turística y se imprimirán en la oficina al momento de registrar la entrada ahí se ofrecerán folletos informativos para el recorrido, de aquí la necesidad de contar con una computadora y una impresora para articular esta fin.
- La FUGJS trabajará en procesos para la mejora continua del servicio, se intercambiarán experiencias con fundaciones y empresas de la propia comunidad.
- Para implementar o desagregar un proceso en la FUGJS, se analizará el público involucrado que será afectado y se tomarán las medidas necesarias y correcciones para que los procesos se adapten al sistema.

4.2.5.3 Diseño y desarrollo de los servicios basándose en las necesidades y expectativas de los turistas.

- Se desarrollarán los servicios en base a las sugerencias y encuestas de los turistas, se tomarán los que mayor valor agregado le den al servicio y los que sean viables presupuestariamente.
- La organización turística formará un banco de ideas con los proyectos, tesis o maestrías, que los pasantes, voluntarios, y turistas propondrán, los mismos serán analizados por un consejo de formación, para luego ser aplicados esta herramienta permitirá desarrollar servicios basados en necesidades.
- Slogan: La marca se desarrolla en torno al slogan: “Salinas Turismo de Calidad”, esta marca servirá para los emprendimientos comunitarios que la FUGJS impulse.
- Logo: El diseño del logo de la imagen turística, se basará en las necesidades expuestas por los comuneros en las encuestas tomará en cuenta los puntos icónicos de la comunidad indígena con su característico poncho rojo, la iglesia y sus farallones símbolos de la geografía de la comunidad, enmarcados en círculos con los colores de la bandera nacional como un símbolo de unión y por último las palabras Salinas Turismo de Calidad. (Anexo8).

4.2.5.4 Producción, promoción y servicio de atención, de los servicios turísticos en Salinas.

4.2.5.4.1 Producción

- La oficina de turismo será la encargada de la creación de los paquetes turísticos, los mismos que se evaluarán semestralmente para actualizarlos, mejorarlos y corregirlos.
- La oficina de turismo promocionará los destinos turísticos, por medio de panfletos, redes sociales y portal web, ellos realizarán las estrategias para cumplir dicho objetivo.
- El canal de comercialización del servicio, será por medio de las agencias de turismo aliadas anteriormente nombradas en el estudio técnico, pero también será directa al momento que el cliente adquiera el servicio por medio de la página web, correo electrónico o llamada a la oficina de turismo FUGJS (Fundación Grupo Juvenil Salinas).

4.2.5.4.2 Promoción

- Una cartelera informativa con los sitios turísticos de la comunidad, la misma que servirá de respaldo informativo y fotográfico para el encargado de la oficina y el servicio informativo que brindara a los turistas.
- La publicidad en medios digitales es muy efectiva, relativamente barata, y amplia diversidad, trasladar el mensaje de comunicación de la FUGJS hacia los clientes a nivel nacional la vuelven muy importante en el camino hacia la gestión de calidad.

4.2.5.4.3 Creación de perfiles en redes sociales

- Facebook, La creación de una cuenta permitirá que la información y la publicidad turística sean difundidas a una gran cantidad de usuarios, las imágenes de Salinas servirán como principal enganche para los posibles visitantes.
- El perfil de Twitter@SalinasGuaranda servirá para realizar un feedback con los clientes sobre productos turísticos y percepciones.
- Creación de perfil en herramientas Google.- En esta acción se creó la cuenta turismosalinasdeguaranda@gmail.com lo que permitió desarrollar varias herramientas de comunicación de Google, como son: el perfil de Google Plus una red social y fotográfica que servirá para promocionar el turismo.
- Los Hangouts, que es una plataforma que permite chats y video chats en línea esto servirán para una comunicación fluida con los colaboradores turísticos e incluso para reuniones virtuales.
- El canal de You Tube, con esta herramienta se desarrolla una red social audiovisual muy interesante la información llega a través de videos, los mismos que se podrán subir de manera directa y pocos segundos después del momento mismo que se quiera comunicar.

4.2.5.4.4 Restructuración del Portal Web

- La página web, tendrá un formato amigable y visual, teniendo en la parte superior de la misma un menú en forma de ventanas horizontales de selección múltiple, con las siguientes opciones:
Inicio: esta la página principal, en la mitad de la misma pasaran las diferentes noticias más relevantes del trimestre en la parroquia.

Gruppo Salinas: aquí se encontraran las empresas, fundaciones y cooperativas que conforman la corporación, cada una detallara su misión visión y actividades.

Turismo de Calidad: indicara una descripción con una foto de los lugares de interés en Salinas, donde poder hospedarse, los paquetes turísticos, mapa con la ubicación de Salinas y sus rutas tanto desde Quito como de Guayaquil y los contactos telefónicos y correos electrónicos de la oficina de turismo y el hostel El Refugio.

Productos: en esta ventana se desplegara el portafolio de productos elaborados que ofrecen los emprendimientos Salineros: lácteos, cárnicos, deshidratados, confites, y de aromas.

Contactos: en esta ventana se ofrecerá de una manera clara los contactos de cada empresa, fundación y cooperativa que conforma la corporación, tanto correos como teléfonos para ventas y para formar parte de la cadena de distribución del Salinerito.

Socios: en esta venta se detallara la lista, ubicación y teléfonos de contacto de las Pizzerías el Salinerito, como de los puntos de venta delicatesen el Salinerito.

En la parte inferior tendrán los vínculos para las diferentes redes sociales de cada integrante de la corporación. Además en la parte superior derecha se puede cambiar de entre varios idiomas como inglés, español, italiano y francés.

4.2.5.5 Gestión y mejora de las relaciones con los clientes

- En la oficina de turismo y en el hostel estará un buzón para recoger las posibles quejas o reclamos de clientes, los mismos serán analizados y se tomara las medidas y correcciones pertinentes, una vez realizado este proceso se le comunicara al turista del cambio o corrección realizada con un mail de agradecimiento por la sugerencia.
- Se realizaran reuniones entre las tres funciones de la FUGJS el hostel, la oficina de turismo y los guías, para que se retroalimenten de las necesidades o problemas que cada uno observa del otro y así analizar posibles soluciones, estas reuniones serán semestrales.

4.3 Resultados de la gestión

4.3.1 Resultados en los Turistas.

4.3.1.1 Medidas de percepción.

- La FUGJS realizará encuestas periódicas, para medir la percepción que tienen los turistas sobre el servicio turístico ofrecido.

- Los resultados de las encuestas se sociabilizaran hasta 8 días después de las reuniones semestrales que la FUGJS realizara para conocer la percepción de los turistas.

4.3.1.2 Indicadores de rendimiento.

- Se cuantificara las visitas mensuales por el número de personas y días alojados % turistas hospedados frente al número de visitas:

$$= 100 \times \frac{\text{N. visitas} \times \text{promedio días alojados}}{\text{Visitas previstas}}$$

- Se cuantificará el número de visitas por atractivo turístico.
% turistas que visitaron los atractivos:

$$= 100 \times \frac{\text{N. visitas por sendero}}{\text{Visitas totales de senderos}}$$

- Se cuantificará el número de visitas reales que recibe Salinas
% de visititas reales turísticas:

$$= 100 \times \frac{\text{Visitas recibidas}}{\text{Visitas previstas}}$$

4.3.2 Resultados en el Personal de la FUGJS.

4.3.2.1 Medidas de Percepción.

- Los administradores del hostel y la oficina de turismo realizarán encuestas y entrevistas con el personal y guías, en el caso de la oficina de turismo, para determinar y sociabilizar la percepción del ambiente laboral y los servicios turísticos de la FUGJS, esto será posteriormente analizado y sociabilizado en una junta, semestralmente.

4.3.2.2 Indicadores de rendimiento.

- Se creará un indicador que muestre el número de horas anuales que recibió como capacitación el trabajador.

% horas de capacitación anual:

$$= 100 \times \frac{\text{N. horas reales}}{\text{N. horas previstas}}$$

- Se creará un indicador que muestre la calidad de la capacitación recibida, esta se dará a través de la evaluación de la capacitación al final de la misma y será dada por la cantidad de colaboradores que asistieron a la capacitación por el número de colaboradores que aprobaron la capacitación.

% aprovechamiento de la capacitación:

- $$= 100 \times \frac{N.\text{participantes aprobados}}{N.\text{participantes inscritos}}$$

- El porcentaje de capacitaciones reales de cada año, la capacitación al personal, será catalogado como una herramienta positiva o negativa de la gestión turística en la capacitación.

% capacitación real:

$$= 100 \times \frac{\text{Capacitación Realizada}}{\text{Capacitación Propuesta}}$$

4.3.3 Resultados en la Comunidad de Salinas.

4.3.3.1 Medidas de percepción.

- Se realizarán reuniones anuales con la comunidad, en las cuales se tomará nota de las necesidades, problemas e inquietudes que tiene la comunidad con respecto al sector turístico, estas reuniones serán guiadas por los administradores del hostel y de la oficina de turismo.
- Los buzones sugerencias en la FUGJS, serán otro medio de medir la percepción de la comunidad como grupo implicado ya que se les informara que cualquier necesidad o inquietud se la podría ingresar en dicho buzón.

4.3.3.2 Indicadores de rendimiento

- Se creará un medidor que indique la influencia que tiene la FUGJS en la tasa de empleo de la comunidad la misma se dará tomando en cuenta el número de comuneros empleados en el turismo por parte de la FUGJS por año.

% tasa de empleo que brinda la fundación a la comunidad de Salinas:

$$= 100 \times \frac{\text{N. personas empleadas FUGJS}}{\text{N. comuneros}}$$

- El emprendimiento turístico creado anualmente en la comunidad, será catalogado como influencia directa positiva o negativa de la gestión turística en ese año en la comunidad.

$$\% \text{ de Emprendimiento real} = 100 \times \frac{\text{Emprendimiento realizado}}{\text{Emprendimiento propuesto}}$$

4.3.4 Resultados Clave.

4.3.4.1 Resultado clave del rendimiento de la organización.

De acuerdo con la misión, visión, política y estrategia dada en el documento base, por parte de los líderes, se presentaran los objetivos clave de la gestión turística Estos serán analizados al final del año aplicando la lógica REDER que mide el avance o no del proceso para conseguir los objetivos y resultados propuestos.

Medición según lógica REDER consta de dos tipos de criterios gestores de calidad y medidores de calidad., los nueve criterios al igual que en el modelo EFQM serán calificados cuantitativamente por medio de puntos los mismos sumaran una cantidad de 100 puntos para llegar a resultados clave para la gestión turística comunitaria óptima, si los criterios sumarian menos de 30 indicara un compromiso para mejorar, si los criterios sumarian más de 30 será la primera etapa para la excelencia, si es más de 40 indica que se están implementando los cambios para la excelencia y si suman más de 50 los procesos son los enfocados a la satisfacción del cliente y cumplimiento de objetivos, hasta llegar a 100 que será la calidad total de la gestión, esta calificación permitirá observar el estado en que se encuentra la organización turística.

Tabla 6. Calificación de Criterios

Modelo Propuesto			
AGENTES			
Criterios	Subcriterios	Ponderación	Puntos
Liderazgo	5	10%	10
políticas y estrategias	4	8%	8
Personas	5	9%	9
alianzas y recursos	5	9%	9
Procesos	5	14%	14
Subtotal	24	50%	50
RESULTADOS			
resultado clientes	2	9%	9
resultado turistas	2	20%	20
resultado comunidad	2	6%	6
resultados			
Clave	2	15%	15
Subtotal	8	50%	50
TOTAL	32	100%	100

Nota: Criterios, por R. Escorza & T. Vargas

Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización.

Los indicadores se basaran en el alcance o no de estos objetivos propuestos en cada subcriterio del modelo, así tendremos el porcentaje de las 32 estrategias sugeridas.

$$\% \text{ Objetivos Reales} = 100 \times \frac{\text{Objetivos cumplido}}{\text{Objetivos propuesto}}$$

Tanto los criterios como los indicadores no serán estáticos se basaran en el principio de adaptabilidad y apertura que tiene la filosofía de la corporación salinera, para emprender en diversos ámbitos, lo que servirán es como guía inicial para la formalización de la gestión turística en la comunidad de Salinas.

CAPÍTULO V

PRESUPUESTO DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LA FUGJS

El presupuesto del modelo de gestión en la FUGJS, involucrará las erogaciones necesarias para realizar las acciones propuestas en los criterios, esta inversión es de \$ 23.219,69 dólares que serán asignados a los gastos y adquisición de equipos detallados en el costeo de cada acción.

5.1 Costeo de criterios.

La propuesta incluye proyectar los criterios propuestos en el capítulo IV, para realizar las proyecciones se ha tomado en cuenta los costos directos e indirectos de cada acción.

Los formatos utilizados son propuestos y elaborados acorde a las necesidades de la Fundación, de acuerdo a políticas administrativas de la FUJGS y acorde a la proyección se estima como imprevisto un 5%.

5.1.1 Criterio liderazgo.

Se estima dos reuniones anuales con un promedio de 6 horas por reunión.

Tabla 7. Costo criterio de liderazgo

FUNDACION GRUPO JUVENIL DE SALINAS				
MODELO DE GESTION				
				C/U
CRITERIOS: • Líderes				
COSTOS DIRECTOS				
Mano de obra				
Representantes	cantidad	P/hora	Horas anuales	Total
Representantes de la Junta de Socios	2	-	12	0,00
Gerente General	1	-	12	0,00
Administrador del Hostal	1	-	12	0,00
Jefe de Guías	1	-	12	0,00
Administrador de la oficina de turismo	1	-	12	0,00
SUBTOTAL MANO DE OBRA				0,00
Materiales				
Descripción	Unidad	cantidad	P/unitario	Total
Suministros	global	12,00	10,00	120,00
Identificaciones	u	6,00	11,00	66,00
Buzón de sugerencias	u	1,00	35,00	35,00
Suministros buzón	global	48,00	2,50	120,00
SUBTOTAL MATERIALES				341,00
TOTAL COSTO DIRECTO				341,00
INDIRECTOS				
Descripción		cantidad	P/unitario	Total
Movilización		0,00	0,00	-
TOTAL COSTO INDIRECTO				-
COSTO DIRECTO E INDIRECTO				341,00
Provisión imprevistos				17,05
COSTO TOTAL DE LA ACCIÓN				358,05

Nota: Costo criterio de liderazgo, por R. Escorza & T. Vargas

5.1.2 Criterio políticas y estrategias.

Tabla 8 Costeo generación de políticas y estrategias

FUNDACION GRUPO JUVENIL DE SALINAS				
MODELO DE GESTION				
CRITERIOS: • Generación de política y estrategia turística				
COSTOS DIRECTOS				
Mano de obra				
Representantes	cantidad	P/hora	Horas anuales	Total
Pasantes	1	0.00	0.00	0,00
SUBTOTAL MANO DE OBRA				0,00
Materiales				
Descripción	Unidad	cantidad	P/unitario	Total
Suministros	global	1,00	00,00	00,00
Laminas sociabilización	u	150,00	0,00	00,00
SUBTOTAL MATERIALES				00,00
TOTAL COSTO DIRECTO				000,00
INDIRECTOS				
Descripción		cantidad	P/unitario	Total
Movilización		12,00	0,00	00,00
TOTAL COSTO INDIRECTO				00,00
COSTO DIRECTO E INDIRECTO				000,00
Provisión imprevistos				00,00
COSTO TOTAL DE LA ACCIÓN				000,00

Nota: Costeo generación de políticas y estrategias, por R. Escorza & T. Vargas

5.1.3 Criterio personas.

Tabla 9. Costeo capacitación SECAP

FUNDACIÓN GRUPO JUVENIL DE SALINAS MODELO DE GESTIÓN				
CRITERIOS: • Talento humano/Capacitación SECAP				
COSTOS DIRECTOS				
Capacitaciones				
Descripción	cantidad	P/hora	Horas anuales	Total
Gerente General	1	3,50	40	140,00
Jefe de Guías	1	3,50	40	140,00
Administrador del Hostal	1	3,40	40	136,00
Administrador de la oficina de turismo	1	3,50	40	140,00
Contador General	1	3,50	40	140,00
Asistente Administrativa	1	3,00	30	90,00
Guías	14	3,00	40	1680,00
Recepcionista	1	3,00	30	90,00
Personal cocina	1	3,00	30	90,00
personal de limpieza	2	3,00	30	180,00
SUBTOTAL SERVICIOS				2826,00
Materiales				
Descripción	Unidad	cantidad	P/unitario	Total
Suministros	global	-	-	-
Identificaciones	u	-	-	-
SUBTOTAL MATERIALES				-
TOTAL COSTO DIRECTO				2.826,00
INDIRECTOS				
Descripción	cantidad	P/unitario	Total	
Movilización	0,00	0,00	-	
TOTAL COSTO INDIRECTO				-
COSTO DIRECTO E INDIRECTO			2.826,00	
Provisión imprevistos			141,30	
COSTO TOTAL DE LA ACCIÓN			2.967,30	

Nota: Costeo capacitación SECAP, por R. Escorza & T. Vargas

Tabla 10 Costeo capacitación MINTUR

FUNDACIÓN GRUPO JUVENIL DE SALINAS				
MODELO DE GESTIÓN				
				C/U
CRITERIOS: • Talento humano/Capacitación Ministerio de Turismo				
COSTOS DIRECTOS				
Capacitaciones				
Descripción	cantidad	P/hora	Horas anuales	Total
Gerente General	1	0,80	40	32,00
Jefe de Guías	1	0,80	40	32,00
Administrador del Hostal	1	0,80	40	32,00
Administrador de la oficina de turismo	1	0,80	40	32,00
Contador General	1	0,80	40	32,00
Asistente Administrativa	1	0,80	30	24,00
Guías	14	0,80	40	448,00
Recepcionista	1	0,80	30	24,00
Personal cocina	1	0,80	30	24,00
personal de limpieza	2	0,80	30	48,00
SUBTOTAL MANO DE OBRA				728,00
Materiales				
Descripción	Unidad	cantidad	P/unitario	Total
Suministros	global	-	-	-
Identificaciones	u	-	-	-
SUBTOTAL MATERIALES				-
TOTAL COSTO DIRECTO				728,00
INDIRECTOS				
Descripción	cantidad	P/unitario	Total	
Movilización	0,00	0,00	-	
TOTAL COSTO INDIRECTO				-
COSTO DIRECTO E INDIRECTO			728,00	
Provisión imprevistos			36,40	
COSTO TOTAL DE LA ACCIÓN			764,40	

Nota: Costeo capacitación MINTUR, por R. Escorza R & T. Vargas

Tabla 11. Costeo reconocimiento al personal

FUNDACIÓN GRUPO JUVENIL DE SALINAS				
MODELO DE GESTIÓN				
CRITERIOS: • Talento humano/Reconocimientos				
COSTOS DIRECTOS				
Mano de obra				
Representantes	Unidad	Cantidad	valor	Total
Bono reconocimiento	u	12,00	35,40	424,80
SUBTOTAL MANO DE OBRA				424,80
Materiales				
Descripción	Unidad	Cantidad	P/unitario	Total
Suministros	global	1,00	25,00	25,00
SUBTOTAL MATERIALES				25,00
TOTAL COSTO DIRECTO				449,80
INDIRECTOS				
Descripción	cantidad	P/unitario	Total	
Movilización	0,00	0,00	-	
TOTAL COSTO INDIRECTO				-
COSTO DIRECTO E INDIRECTO				449,80
Provisión imprevistos				22,49
COSTO TOTAL DE LA ACCIÓN				472,29

Nota: Costeo reconocimiento al personal, por R. Escorza R & T. Vargas

Tabla 12 Costeo de mano de obra actual FUGJS

FUNDACIÓN GRUPO JUVENIL DE SALINAS				
MODELO DE GESTIÓN				
CRITERIOS: • Talento humano				
Costo actual de mano de obra				
	Administrador Hostal	Administrador Oficina de Turismo	Contador General	asistentes (varios trabajos)
1. Sueldo básico mensual	700,00	700,00	500,00	400,00
2. Refrigerio	60,00	60,00	60,00	60,00
3. Ropa de trabajo	10,00	10,00	10,00	10,00
4. Décimo tercer sueldo	63,33	64,17	47,50	39,17
5. Décimo cuarto sueldo	28,33	28,33	28,33	28,33
6. Fondo de reserva 8,33%	58,31	58,31	41,65	33,32
7. Vacaciones	29,17	29,17	20,83	16,67
8. Aporte IESS 11,15%	78,05	78,05	55,75	44,60
9. SECAP (0.50%)	3,50	3,50	2,50	2,00
10. IECE (0.50%)	3,50	3,50	2,50	2,00
TOTAL MENSUAL	1.034,19	1.035,03	769,07	636,09
TOTAL ANUAL	12.410,32	12.420,32	9.228,80	7.633,04
Días efectivos trabajados	244	244	244	244
Salario / día	50,86	50,90	37,82	31,28
Costo hora	6,36	6,36	4,73	3,91

N. personas	1	1	1	6
Sueldo anual	12.410,32	12.420,32	9.228,80	45.798,24

Nota: Costeo de mano de obra actual FUGJS, por R. Escorza R & T. Vargas

Tabla 13. Costeo actual honorarios guías

Honorario actual de guías	
Promedio mensual	350,00
N. personas	15
TOTAL MENSUAL	5.250,00
TOTAL ANUAL	63.000,00

Nota: Costeo actual honorarios guías, por R. Escorza R & T. Vargas

Tabla 14. Costeo propuesto de mano de obra

FUNDACIÓN GRUPO JUVENIL DE SALINAS
MODELO DE GESTIÓN

CRITERIOS: • Talento Humano
 Costo propuesto de mano de obra

	Gerente General	Administrador Hostal	Administrador Oficina de Turismo	Contador General	limpieza	Recepcionista	Asistente Administrativo	Cocinero	Jefe de guías
1. Sueldo básico mensual	900,00	700,00	700,00	500,00	354,00	370,00	380,00	365,00	450,00
2. Refrigerio	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	61,00	60,00	60,00
3. Ropa de trabajo		10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	15,00	10,00
4. Décimo tercer sueldo	0,00	63,33	64,17	47,50	35,33	36,67	37,58	36,67	43,33
5. Décimo cuarto sueldo	0,00	28,33	28,33	28,33	28,33	28,33	28,33	28,33	28,33
6. Fondo de reserva 8,33%	74,97	58,31	58,31	41,65	29,49	30,82	31,65	30,40	37,49
7. Vacaciones	37,50	29,17	29,17	20,83	14,75	15,42	15,83	15,21	18,75
8. Aporte IESS 11,15%	100,35	78,05	78,05	55,75	39,47	41,26	42,37	40,70	50,18
9. SECAP (0.50%)	4,50	3,50	3,50	2,50	1,77	1,85	1,90	1,83	2,25
10. IECE (0.50%)	4,50	3,50	3,50	2,50	1,77	1,85	1,90	1,83	2,25
TOTAL MENSUAL	1.181,82	1.034,19	1.035,03	769,07	574,92	596,19	610,57	594,96	702,58
TOTAL ANUAL	14.181,84	12.410,32	12.420,32	9.228,80	6.898,99	7.154,31	7.326,89	7.139,52	8.430,92
Días efectivos trabajados	244	244	244	244	244	244	244	244	244
Salario / Día	58,12	50,86	50,90	37,82	28,27	29,32	29,91	29,26	34,55
COSTO HORARIO	7,27	6,36	6,36	4,73	3,53	3,67	3,74	3,66	4,32

N. personas	1	1	1	1	2	1	1	1	1
Sueldo anual	14.181,84	12.410,32	12.420,32	9.228,80	13.797,98	7.154,31	7.326,89	7.139,52	8.430,92

Nota: Costeo propuesto de mano de obra, por R. Escorza & T. Vargas

Se toma en cuenta un incremento debido a la retención del 2% por servicios a ser descontado de los guías.

Tabla 15. Costeo proyectado de honorarios guías

Proyección honorarios guías	
Promedio mensual	380,00
N. personas	14
TOTAL MENSUAL	5.320,00
TOTAL ANUAL	63.840,00

Nota: Costeo proyectado de honorarios guías, por R. Escorza R & T. Vargas

Esta implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización implica un costo adicional que al ser comparado su variación incrementa en USD \$13.073,22 dólares americanos detallados así:

Tabla 16. Incremento de costos en talento humano

PERSONAL	Actual	Propuesta	
	Valor anual	Personas	Valor anual
Gerente General		1	14.181,84
Administrador Hostal	12.410,32	1	12.410,32
Administrador Oficina de Turismo	12.420,32	1	12.420,32
Contador General	9.228,80	1	9.228,80
limpieza		2	13.797,98
Empleados Planta	45.798,24		
Recepcionista		1	7.154,31
Asistente Administrativa		1	7.326,89
Cocinero		1	7.139,52
Jefe de guías		1	8.430,92
Guías	63.000,00	14	63.840,00
TOTAL	142.857,68		155.930,90

Incremento modelo de gestión	13.073,22
------------------------------	-----------

Nota: Incremento de costos en talento humano, por R. Escorza R & T. Vargas

5.1.4 Criterio Alianzas y recursos

La movilización para alcanzar objetivos se convierte en nuestro principal costo debido a que las capacitaciones están costeadas en el criterio de personas.

Tabla 17. Costeo de alianzas en capacitación

FUNDACIÓN GRUPO JUVENIL DE SALINAS				
MODELO DE GESTIÓN				
CRITERIOS: • Alianzas y Recursos / Capacitación				
COSTOS DIRECTOS				
Descripción	Cantidad	Precio	Total	
Gastos de movilización	20,00	4,00	80,00	
Gastos de gestión	10,00	5,00	50,00	
SUBTOTAL			130,00	
Materiales				
Descripción	Unidad	cantidad	P/unitario	Total
Suministros	global	1,00	20,00	20,00
SUBTOTAL MATERIALES				20,00
TOTAL COSTO DIRECTO				150,00
INDIRECTOS				
Descripción	cantidad	P/unitario	Total	
	0,00	0,00	-	
TOTAL COSTO INDIRECTO				-
COSTO DIRECTO E INDIRECTO			150,00	
Provisión imprevistos			7,50	
COSTO TOTAL DE LA ACCIÓN			157,50	

Nota: Costeo de alianzas en capacitación, por R. Escorza & T. Vargas

El criterio de alianza en promoción considera como su principal costo los folletos a entregar en las agencias de turismo.

Tabla 18. Costeo alianzas en promoción

FUNDACIÓN GRUPO JUVENIL DE SALINAS				
MODELO DE GESTIÓN				
CRITERIOS: • Alianzas y Recursos / promoción				
COSTOS DIRECTOS				
Materiales	Cantidad	Precio	Total	
folletos	3500,00	0,13	455,00	
SUBTOTAL			455,00	
Mano de obra				
descripción	Unidad	cantidad	P/unitario	Total
Suministros	global	-	-	-
SUBTOTAL MATERIALES				-
TOTAL COSTO DIRECTO			455,00	
INDIRECTOS				
descripción	cantidad	P/unitario	Total	
Movilización	20,00	4,00	80,00	
TOTAL COSTO INDIRECTO			80,00	
COSTO DIRECTO E INDIRECTO			535,00	
Provisión imprevistos			26,75	
COSTO TOTAL DE LA ACCIÓN			561,75	

Nota: Costeo alianzas en promoción, por R. Escorza & T. Vargas

Tabla 19. Costos directos e indirectos en alianzas y recursos

FUNDACIÓN GRUPO JUVENIL DE SALINAS				
MODELO DE GESTIÓN				
CRITERIOS: • Alianzas y Recursos / Gestión de recursos				
COSTOS DIRECTOS				
Mano de obra	cantidad	P/hora	Horas anuales	Total
Pasantes	3	2,21	80,00	177,00
Guías	3	2,38	80,00	190,00
SUBTOTAL				367,00
Materiales				
descripción	Unidad	cantidad	P/unitario	Total
Folletos	global	3.500,00	0,07	227,50
Señalética	Unidad	18,00	40,00	720,00
Vallas	Unidad	1,00	300,00	300,00
SUBTOTAL MATERIALES				1.247,50
TOTAL COSTO DIRECTO				1.614,50
INDIRECTOS				
descripción	cantidad	P/unitario	Total	
Movilización	0,00	4,00	-	
TOTAL COSTO INDIRECTO				-
COSTO DIRECTO E INDIRECTO			1.614,50	
Provisión imprevistos			80,73	
COSTO TOTAL DE LA ACCIÓN			1.695,23	

Nota: Costos directos e indirectos en alianzas y recursos, por R. Escorza & T. Vargas

5.1.5 Criterio procesos

Tabla 20. Costeo en procesos

FUNDACIÓN GRUPO JUVENIL DE SALINAS				
MODELO DE GESTIÓN				
				C/U
CRITERIOS: • Procesos				
COSTOS DIRECTOS				
Materiales				
Descripción	Cantidad	Precio	Total	
Tickets	5.100,00	0,02	102,00	
Folletos	2.000,00	0,07	130,00	
SUBTOTAL MATERIALES			232,00	
Equipos				
descripción	Unidad	cantidad	P/unitario	Total
Computadora / Impresora	u	1,00	1.300,00	1.300,00
SUBTOTAL EQUIPOS			1.300,00	
TOTAL COSTO DIRECTO			1.532,00	
INDIRECTOS				
descripción	cantidad	P/unitario	Total	
Movilización	0,00	0,00	-	
TOTAL COSTO INDIRECTO			-	
COSTO DIRECTO E INDIRECTO			1.532,00	
Provisión imprevistos			76,60	
COSTO TOTAL DE LA ACCIÓN			1.608,60	

Nota: Costeo en procesos, por R. Escorza R & T. Vargas

Tabla 21. Costeo de promoción en medios interactivos

FUNDACIÓN GRUPO JUVENIL DE SALINAS				
MODELO DE GESTIÓN				
				C/U
CRITERIOS: • Procesos / medios interactivos				
COSTOS DIRECTOS				
Mano de obra				
Descripción	Cantidad	Precio	Total	
Rediseño página web	1,00	500,00	500,00	
Mantenimiento página web	12,00	35,00	420,00	
SUBTOTAL MANO DE OBRA				920,00
Servicios				
Descripción	Unidad	cantidad	P/unitario	Total
Hostín	u	1,00	12,00	12,00
Dominio	u	1,00	35,00	35,00
SUBTOTAL MATERIALES				47,00
TOTAL COSTO DIRECTO				967,00
INDIRECTOS				
Descripción	cantidad	P/unitario	Total	
Movilización	12,00	5,00	60,00	
Materiales	12,00	5,00	60,00	
TOTAL COSTO INDIRECTO				120,00
COSTO DIRECTO E INDIRECTO				1.087,00
Provisión imprevistos				54,35
COSTO TOTAL DE LA ACCIÓN				1.141,35

Nota: Costeo de promoción en medios interactivos, por R. Escorza & T. Vargas

5.1.6 Criterios resultados

Se basaran en encuestas tal como indica el capítulo IV.

Tabla 22. Costeo en resultados turistas

FUNDACIÓN GRUPO JUVENIL DE SALINAS MODELO DE GESTIÓN				
CRITERIOS: • Resultado en los turistas				
COSTOS DIRECTOS				
Mano de obra				
Descripción	Cantidad	Precio	Total	
Guías	14,00	0,00	0,00	
Personal	23,00	0,00	0,00	
SUBTOTAL MANO DE OBRA			0,00	
MATERIALES				
descripción	Unidad	cantidad	P/unitario	Total
Suministros para encuestas	u	20.000,00	0,02	400,00
				-
SUBTOTAL MATERIALES			400,00	
TOTAL COSTO DIRECTO			400,00	
INDIRECTOS				
descripción	cantidad	P/unitario	Total	
Movilización	0,00	0,00	-	
TOTAL COSTO INDIRECTO			-	
COSTO DIRECTO E INDIRECTO			400,00	
Provisión imprevistos			20,00	
COSTO TOTAL DE LA ACCIÓN			420,00	

Nota: Costeo en resultados turistas, por R. Escorza & T. Vargas

5.1.7 Resumen costeo modelo de gestión turística FUGJS

Criterio Liderazgo	358,05
Criterio Políticas y estrategias	-
Criterio Personas	17.277,21
Criterio Alianzas y recursos	2.414,48
Criterio Procesos	2.749,95
Criterio Resultados	420,00
- Resultado Turistas	
- Resultado Personal	
- Resultado Comunidad	
- Resultado Clave	
Presupuesto modelo propuesto	<u>23.219,69</u>

5.1.8 Préstamo financiero

Para poder ejecutar esta propuesta se propone adquirir un préstamo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas, esta decisión se tomó luego de comparar las tasas de interés y gastos financieros con el Banco de Fomento.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas, debita al monto del préstamo el 0.4% correspondiente al seguro de desgravamen

Valor de préstamo: \$23.219,69

Valor seguro de desgravamen: \$ 92.88

Valor a recibir: \$ 23.126,81

Según la tabla de amortización las cuotas y el interés anual se calcularán con la siguiente fórmula:

$$Vp = \frac{VF * i * (1 + i)^n}{\{(1 + i)^n - 1\}}$$

Vp: Pago deuda / x

VF: Valor actual / 23.219,69

i= Interés / 15%

n= Periodos / 3 años

$$VP = \frac{23.219,69 (0,15)(1 + 0,15)^3}{[(1 + 0,15)^3 - 1]}$$

VP= \$10.169,69 cuota anual

De acuerdo a la tabla de amortización, la cuota mensual será de: \$ 847,47 dólares, amortizándose anualmente de la siguiente manera:

Tabla 23. Amortización de préstamo financiero

PERIODO	CAPITAL	INTERES	SALDO
			23.219,69
1,00	6.686,74	3.482,95	16.532,95
2,00	7.689,75	2.479,94	8.843,21
3,00	8.843,21	1.326,48	-
TOTAL	23.219,69	7.289,38	

Nota: Amortización, por R. Escorza & T. Vargas

CONCLUSIONES

Se concluye que la FUGJS carece de un documento o modelo de gestión que guíe la administración turística en la comunidad de Salinas de Tomabela, si se aplicaría el modelo propuesto la gestión turística podrá ser ordenada y evaluada de mejor manera.

La FUGJS debería cambiar su tipo de sociedad, ya que al ser un ente sin fines de lucro no puede mantener una empresa que genere utilidades como lo es el hostel.

La mejora del servicio turístico, tiene directa relación con la motivación del personal, que en la actualidad no está motivado, por la falta de incentivos y de capacitación.

Se debe crear indicadores, que permitan tener información de la gestión turística en la comunidad ya que actualmente carecen de esta información para evaluar la gestión.

La FUGJS no posee un canal de promoción efectivo en redes sociales, encaminado a vender el producto turístico de Salinas.

No se maneja un inventario turístico de los sitios naturales de interés en la parroquia, se deberá sociabilizar y comunicar el inventario turístico anteriormente realizado por la dirección de turismo del municipio de Guaranda y que en la estrategia de publicidad se lo presentara.

LISTA DE REFERENCIAS

- Cabarcos, N. (2006). *Promoción y venta de servicios turísticos*. Lima, Perú: Vigo.
- Cantero, P., & Andrade, J. (2012). *Salinas de Guaranda, Horizonte de Economía Solidaria*. Quito, Pichincha, Ecuador: Abya Yala.
- Cooperación de Desarrolla Española. (2011). *Modelo de gestión del turismo rural comunitario de CODESPA una experiencia regional andina*. Lima, Perú.
- EFQM. (2012). *Modelo EFQM*. Recuperado el 15 de agosto de 2014, de <https://www.ucv.es/documentos/calidad/EFQM.pdf>
- Excelencia Empresarial. (2010). *Instrumento para la evaluación*. Recuperado el 30 de agosto de 2014, de <http://www.excelencia-empresarial.com/reder.htm>
- Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador. (12 de agosto de 2013). *Información FEPTCE*. Recuperado el 23 de septiembre de 2014, de http://www.feptec.org/index.php?option=com_content&view=article&id=76&Itemid=110
- Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador. (2 de agosto de 2013). *Turismo Comunitario*. Recuperado el 10 de noviembre de 2014, de http://www.feptce.org/index.php?option=com_content&view=article&id=76&Itemid=110
- Fundación Grupo Juvenil Salinas. (2012). *Antecedentes FUGJS*. Recuperado el 7 de enero de 2014, de http://www.salinerito.com/index.php?option=com_content&view=article&id=91&Itemid=63
- Fundación Grupo Juvenil Salinas. (2012). *Flujo de turistas*. Guaranda.

- Gruppo Salinas. (2013). *El refugio*. Recuperado el 10 de febrero de 2014, de <http://www.salinerito.com/index.php?option=com:content&view=article&id=311:centrocultural&caid=14:elrefugio>
- Gruppo Salinas. (2013). *Productos*. Recuperado el 18 de enero de 2014, de <http://www.salinerito.com/index.php?option=com:content&view=article&id=311:centrocultural&caid=14:productos-estrella>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Censo población y vivienda 2010*. Recuperado el 11 de abril de 2014, de <http://Redatam.inec.gob.ec/cgibin/RpWebEngine.ex/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIWebServerMain.inl>
- Ley de Turismo. (2008). *Art. 3. Principios de turismo*. Montecristi, Manabí, Ecuador: Editora Nacional.
- Martínez, J. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2012). *Registro de Establecimientos Turísticos*. Recuperado el 3 de septiembre de 2014, de http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/?option=com_content&view=article&id=120
- Quezada , R. (2007). *Elementos del turismo*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Ruiz, D. (11 de marzo de 2014). Turismo comunitario y la FUGJS. (R. Escorza, Entrevistador) Guaranda, Bolívar, Ecuador.
- Solis , D., & Ruiz, E. (2007). *Turismo comunitario del Ecuador*. Quito, Pichincha, Ecuador: Abya Yala.
- Solsona, J. (2000). Gestión de calidad en espacio turístico rural. *Gestión Turística*, 110. Obtenido de <http://mingaonline.uach.cl/pdf/gestur/n5sEspecial/art02.pdf>

Unidad de Turismo del Municipio de Guaranda. (2007). *Inventario de Atractivos Turísticos de la Provincia de Bolívar*. Municipio de Guaranda, Unidad de Turismo. Riobamba: Ministerio de Turismo del Ecuador.

Visita Ecuador. (2000). *Salinas de Guaranda*. Recuperado el 21 de febrero de 2014, de <http://visitaecuador.com/ve/mostrarregistro.php?idRegistro=535>

ANEXOS

Anexo 1: Ejes para un turismo comunitario exitoso.

Ejes que ayudaran a determinar de mejor manera un turismo comunitario exitoso.
(Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador, 2013)

Fortalecimiento Organizativo.

- Consolidar una estructura organizativa fuerte.
- Tomar decisiones consensuadas con visión de grupo.
- Resolver conflictos internos con autonomía e independencia.
- Tejer una estructura organizativa local, regional y nacional como parte fundamental para la reivindicación de nuestros derechos.

Revitalización Cultural.

- Revalorar los principios y valores ancestrales que sustentan las relaciones de convivencia en comunidad y con la Pacha Mama (Madre Tierra).
- Retomar nuestros símbolos.
- Recuperar la sabiduría y técnicas ancestrales en la arquitectura, medicina, agricultura...
- Revitalizar las expresiones culturales como la música la danza, ritualidad, mitos, cuentos, leyendas.
- De-colonizar nuestra forma de pensar, de hacer y de ser.
- Retomar la espiritualidad y la vida en total armonía con la naturaleza.

Gestión del Territorio.

- Generar un proceso de restauración y revitalización de los lugares sagrados: tolas, pucarás, tambos, caminos, terrazas, pircas.
- Defender el territorio de las actividades extractivas con propuestas alternativas de manejo consensuado del patrimonio natural y cultural.
- Delimitación del territorio de las comunidades, pueblos y nacionalidades.
- Garantizar la soberanía y seguridad alimentaria de las comunidades.
- Exigir el cumplimiento de los derechos colectivos, de la naturaleza y humanos consagrados en la constitución.

- Recuperar y valorizar las técnicas ancestrales de manejo del suelo, cultivos tradicionales.
- Defender y plantear alternativas de manejo de los territorios de vida de los pueblos y nacionalidades desde el turismo comunitario, frente a otras actividades que desequilibran nuestra pacha mama.

Economía Solidaria.

- Dinamizar e integrar la economía local.
- Fortalecer la economía solidaria en términos de trabajo colectivo y la redistribución de los beneficios.
- Desarrollar nuevas iniciativas para incluir el trabajo de los sectores vulnerables.
- Aportar a la economía nacional a través del turismo comunitario.

Anexo 2: Entrevista con Dorian Ruiz funcionario de la FUGJS

Entrevista sobre el turismo comunitario y la FUGJS

Nombre del entrevistado: Dorian Ruiz

Cargo en la FUGJS: Administrador de la Oficina Turística y del Hostal El Refugio

Fecha de la entrevista: 12 de marzo

Lugar de la entrevista: Hostal El Refugio, Parroquia Salinas, Cantón Guaranda.

Entrevistador: Renato Escorza

Preguntas

¿Cuál es la principal motivación de la FUGJS para incursionar en el turismo?

“La motivación es la comunidad, trabajar para mejorar el estilo de vida de toda la comunidad generando puestos de trabajo.”

¿Cómo atraen a los turistas hacia Salinas?

“La publicidad que utilizamos es un poco básica, generalmente utilizamos trípticos en las tiendas del Salinerito que están a nivel nacional, y otro tanto por la página web.”

¿Cuál es el medio que más utilizan para vender sus paquetes turísticos?

“El teléfono es el principal, aunque hay una gran cantidad que se realiza por medio del correo electrónico.”

¿Quiénes son sus proveedores de bicicletas o caballos para los paseos por los senderos?

“Las bicicletas que nos donaron se encuentran en mal estado por lo que no ofrecemos más ese servicio, los caballos se contratan con comuneros, que nos facilitan sus animales.”

¿Cuáles son los paquetes principales que ofrece la FUGJS?

“En si son dos la visitas a las empresas comunitarias y su historia que este paquete se ofrece dentro del centro urbano con una duración de medio día y si desean visitar las minas de sal y farallones se extendería a dos días, y el de visita a las comunidades en el cual se puede observar la flora y la fauna del páramo andino este es de dos días y una noche”.

¿Qué costo tiene un paquete turístico promedio en Salinas?

“El paquete corto cuesta 35 dólares y el paquete de dos días 70 dólares el transporte es aparte aproximadamente 10 dólares por persona”.

¿Con que agencias turísticas trabaja la FUGJS?

“Realmente es una información delicada ya que son la mayoría de ciudades como Ambato y Riobamba, pero dentro de las principales están:”

- Golondrina Tours
- Blue Bird
- Quimbaya Tours
- Gulliver Spedition
- Mashipura Viajes
- Guarmi Tours
- HS Climbing Company
- Viajes Gaston Sacase
- Intisamay Tours

¿Qué tipo de turistas son los que más visitan Salinas?

“Entidades públicas y privadas que buscan información sobre los emprendimientos, estudiantes que realizan tesis y proyectos y turistas de Suiza, Italia, Estados Unidos, entre otros”.

¿Para cuántas personas tiene capacidad este Hostal?

“El hostal tiene capacidad para 60 huéspedes, cuando se supera este número se contacta con los hostales particulares, son dos los que siempre nos ayudan, La Minga y Samilagua”

¿Cuántas personas trabajan en la FUGJS?

“37 personas, en el sector de turismo 23 empleados, 15 son guías, 8 trabajan en el hostal y la oficina de turismo, en las empresas deshidratadoras y en la hacienda trabajan 14 personas, solo los guías no están en relación de dependencia”.

¿Cuál cree usted que sea el mayor reto para mejorar la gestión turística?

“Creo que es la falta de promoción de Salinas y la falta de educación de los comuneros para mantener limpio y cuidado su comuna, también es importante mantener capacitados a los trabajadores de los distintos emprendimientos en especial del Hostal y la oficina de turismo”.

Anexo 3: Encuesta a los turistas

Nombre del encuestador:
Nacionalidad del encuestado:
Nº de encuesta:

Presentación del encuestador

Buenos días/tardes,

Somos estudiantes de la Universidad Politécnica Salesiana estamos haciendo una encuesta para la elaboración de nuestra tesis de grado.

Estamos interesados en conocer su opinión, por favor, ¿sería tan amable de contestar el siguiente cuestionario? La información que nos proporcione será utilizada para conocer la valoración del producto Turismo Comunitario en Salinas de Guaranda en el mercado. El cuestionario dura 5 minutos aproximadamente. Gracias.

Perfil del encuestado

		Hombre
Edad.....	Sexo	Mujer

Descripción del Servicio

1.- En una escala del 1 al 6, dónde 6 es “muy bueno” y 1 es “nada bueno”

¿Qué tan interesante es el Turismo Comunitario en Salinas para Ud.?

2.- ¿Cuál o cuáles de las siguientes características le atraen del turismo comunitario en Salinas?

Turismo Aventura
Ej.: Bicicleta montaña

Turismo Vivencial
Empresarial

Turismo Ecológico
Ej. Senderismo

Ej. Visita
fabricas

Otra (por favor, especifique)

Promoción

3.- ¿Cómo le gustaría poder adquirir un paquete turístico para esta comunidad?

Sitio
Web

Teléfono

Otro.....

4.- ¿A través de qué medio le gustaría recibir información sobre el Turismo Comunitario en Salinas?

E-mail

Twitter

Facebook

Radio

You
Tube

Otra (especifique)

Percepción del Cliente

5.- ¿Cuál de los siguientes aspectos considera el que más aporta usted como turista al visitar una comunidad del Ecuador?

Ayudar al Medio Ambiente

Apoyar a la Cultura de los Pueblos

Desarrollo Económico Comunitario

Ninguna

6.- ¿Cuál sería la característica más débil del servicio turístico en la Comunidad de Salinas de Guaranda?

Falta de información

Carencia de Guías

Personal poco capacitado

Instalaciones deficientes

Precio

Precio del producto

7.- ¿Compraría este producto a un precio de \$45 por día?

Muy probablemente

Probablemente

Es poco probable

No es nada probable

No lo sé

Comentarios sobre el producto

8.- ¿Tiene algún comentario o sugerencia para FUGJS que se encarga del turismo comunitario en Salinas?

.....
.....
.....
.....

Gracias por su amabilidad y por el tiempo dedicado a contestar esta encuesta

Anexo 4: Encuesta a la comunidad.

Nombre del encuestador:
Comunidad del encuestado:
N° de encuesta:

Presentación del encuestador

Buenos días/tardes,

Somos estudiantes de la Universidad Politécnica Salesiana estamos haciendo una encuesta para la elaboración de nuestra tesis de grado.

Estamos interesados en conocer su opinión, por favor, ¿sería tan amable de contestar el siguiente cuestionario? La información que nos proporcione será utilizada para conocer la valoración del producto Turismo Comunitario en Salinas de Guaranda en el mercado. El cuestionario dura 5 minutos aproximadamente. Gracias.

Perfil del encuestado

Edad.....	Hombre
.	Sexo
	Mujer

Tiempo el que vive en Salinas:

De 1 a 3 años

De 4 a 7 años

Más de 8 años

Percepción de actividades de apoyo y relación con el medio ambiente

1.- En una escala del 1 al 6, dónde 6 es “mucho” y 1 es “nada”

¿Qué tanto apoya al cuidado del medio ambiente para Ud., en la parroquia la Fundación Grupo Juvenil Salinas (FUGJS)?

2.- ¿Cuál de las siguientes actividades que efectúa la FUGJS le parecen más importantes escoja una?

- Desarrollo de micro emprendimiento.
- Manejo del turismo ecológico sostenible.
- Manejo de la productora de hongos.
- Administración del Hostal El Refugio.
- Oportunidad de trabajo para los jóvenes comuneros

Conocimiento y Percepción de los lugares turísticos

3.- En una escala del 1 al 6, dónde 6 es “muy informado” y 1 es “nada informado”

1	2	3	4	5	6

¿Cuán informado está usted, sobre los lugares y paquetes turísticos de la comunidad que la oficina de turismo oferta?

4.- ¿Qué cree usted es lo más emblemático de Salinas, como para crear una marca turística en torno a ello?

La fábrica de quesos

Los farallones

La iglesia

La imagen del Queso Salinerito

Las minas de Sal

Capacitaciones y Conocimiento

5.- ¿Asistió usted, alguna vez en estos dos últimos años a un curso o charla sobre turismo comunitario gestionado por la FUGJS?

SÍ

NO

¿Cuál? (por favor, especifique)

6.- Piensa usted que la FUGJS tiene las personas con capacidades, conocimientos y aptitudes para el desarrollo del servicio turístico en Salinas.

SÍ

NO especifique la necesidad

Podrían mejorar

Sugerencia

7.- ¿Tiene algún comentario o sugerencia para FUGJS que se encarga del turismo comunitario en Salinas?

.....
.....
.....

Gracias por su amabilidad y por el tiempo dedicado a contestar esta encuesta

Anexo 5: Encuesta al personal de la FUGJS

Nombre del encuestador:
Nombre del encuestado:
N° de encuesta

Presentación del encuestador

Buenos días/tardes,

Somos estudiantes de la Universidad Politécnica Salesiana estamos haciendo una encuesta para la elaboración de nuestra tesis de grado.

Estamos interesados en conocer su opinión, por favor, ¿sería tan amable de contestar el siguiente cuestionario? La información que nos proporcione será utilizada para conocer la valoración del producto Turismo Comunitario en Salinas de Guaranda en el mercado. El cuestionario dura 5 minutos aproximadamente. Gracias.

Perfil del encuestado

- Hombre
○ Mujer

Edad.....

Sexo

Ambiente laboral

1.- ¿Existe un proceso de selección para formar parte de la Fundación Grupo Juvenil Salinas?

- SÍ
○ NO

2.- En una escala del 1 al 6, dónde 6 es “muy agradable” y 1 es “nada agradable

¿Qué tan agradable es el ambiente laboral de la FUGJS para Ud.?

1	2	3	4	5	6

3.- ¿Cuál de las siguientes características le atraen para trabajar en la FUGJS?

- Servir a la comunidad
- Remuneración
- Vivir en la comunidad
- Pasantías
- Adquirir experiencia

4.- ¿Cuál es su expectativa dentro de 5 años, si sigue trabajando en la fundación?

- Mejorar ingresos
- Ganar experiencia
- Ser promovido a un puesto superior

5.- ¿Tiene horarios fijos en la FUGJS?

- SÍ
- NO

6.- ¿Cuántas horas semanales trabaja?

- Menos de 40
- 40 horas
- Más de 40

7.- ¿Para realizar su trabajo cuenta con manuales de procesos y funciones?

- SÍ
- NO

8.- ¿Tiene Usted un seguro médico público o privado?

- SÍ
- NO

Percepción interna de la institución

9.- ¿Partiendo de que la FUGJS se encarga del turismo en Salinas que actividad considera la más importante en el desarrollo turístico comunitario?

- Administración del Hotel El Refugio
- Apoyo a emprendimientos juveniles
- Dirección de la oficina de turismo
- Creación de paquetes turísticos
- Promoción de Salina

Capacitación

10.- Considera que la capacitación que recibe en la FUGJS es:

- Muy Buena
- Buena
- Razonable
- Insuficiente
- Mala

11.- ¿Cómo miembro de la FUGJS que tipo de capacitación que más le interesaría recibir?

- Idiomas
- Técnicas de guianza
- Computación
- Manejo de Grupos

12.- ¿Cada qué tiempo usted recibe capacitación?

- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Anual
- No Recibió

Comentarios sobre el producto

13.- ¿Cuál cree usted que es la causa que impida la gestión de calidad en el sector turístico?

- Poca Promoción
- Falta de Capacitación
- Responsabilidad Social.
- Poco Personal.

Gracias por su amabilidad y por el tiempo dedicado a contestar esta encuesta
Anexo 6: Letreros de atractivos y senderos turísticos



Anexo 7: Perfiles en Redes Sociales.

Perfil en Facebook

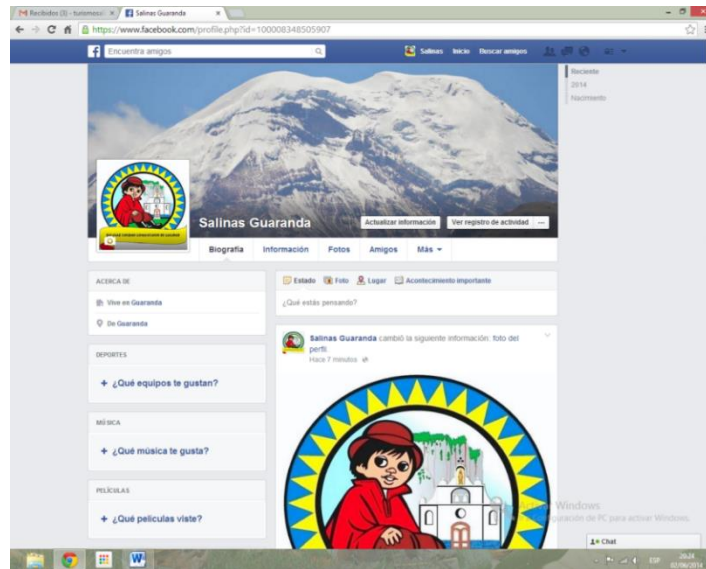


Figura 30. Perfil creado en Facebook, por R. Escorza & T. Vargas

Perfil en Twitter



Figura 31. Perfil creado en Twitter, por R. Escorza & T. Vargas

Perfil Google Plus

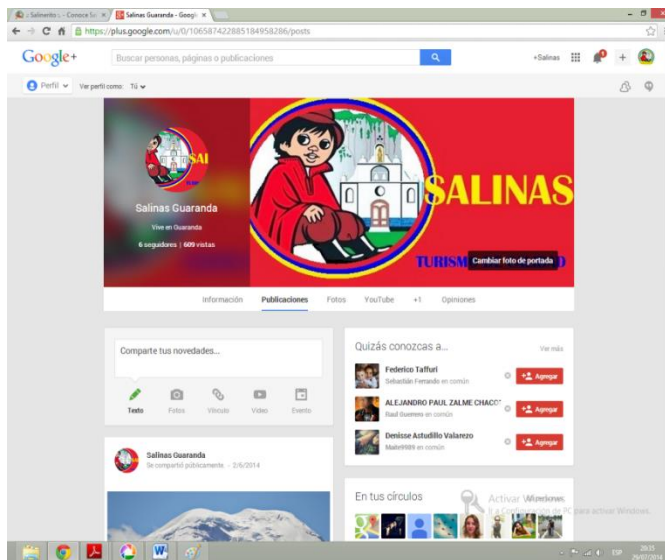


Figura 32. Perfil creado Google Plus, por R. Escorza & T. Vargas

Perfil Hangouts

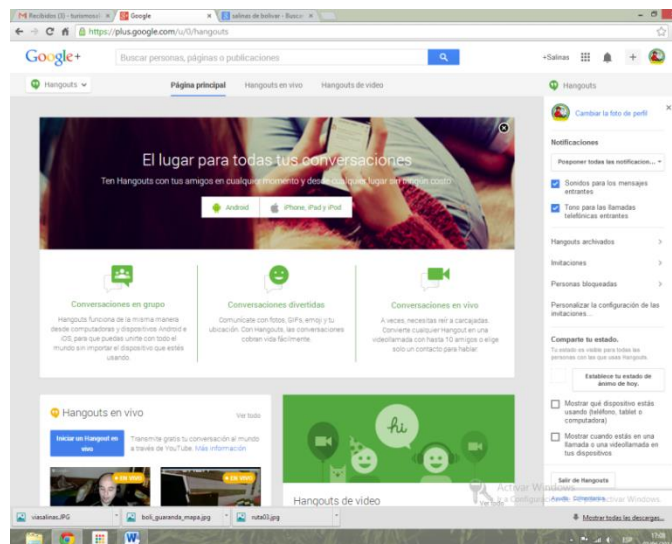


Figura 33. Perfil creado de Hangouts, por R. Escorza & T. Vargas

Perfil Canal You Tube

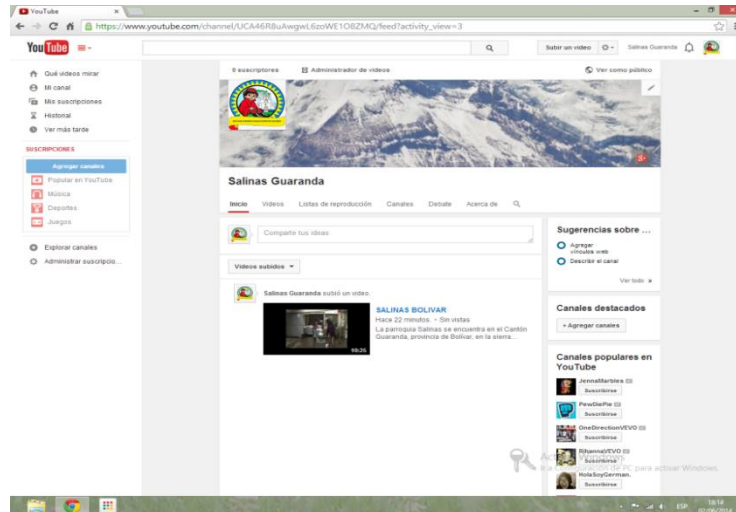


Figura 34. Perfil del Canal creado de You Tube, por R. Escorza & T. Vargas

Anexo 8: Logo Propuesto

Logo para el turismo de Salinas



Figura 35. Logo de la marca turismo de calidad modificado de logo el Salinerito, por R. Escorza & T. Vargas

ANEXO 9. GLOSARIO

Atractivos Turísticos.

Los atractivos, sean tangibles o no, tienen todos una esencia que los identifica y define como símbolos o iconos, que se asocian con un destino particular, pues es únicamente en ellos donde estos se encuentran o de donde son originarios. .

Comunidad.

Es una unidad social cuyos miembros participan de algún rasgo, interés, elemento o función común, con conciencia de pertenencia, situados en una determinada área geográfica en la cual la pluralidad de personas interactúan más intensamente entre sí que en otro contexto.

Turismo Comunitario.

Es una actividad ligada a un desarrollo social, económico y cultural, que genera grandes expectativas de cambio en la comunidad, este tipo de turismo practicado en la mayor parte del mundo, se centra en la gestión comunitaria más que en el producto turístico ofrecido. Ecoturismo.

La Sociedad Internacional de Ecoturismo que Luis Jiménez cita en su libro Ecoturismo: oferta y desarrollo sistémico regional define al ecoturismo como: “el viaje responsable a zonas naturales que conserva el ambiente y sustenta el bienestar de la población local”

Turismo Rural.

Se define por el lugar donde se realiza la actividad turística, así en el libro la guía del Ecoturismo de Mónica Pérez se define como “el conjunto de actividades turísticas que se desarrollan en contacto con la naturaleza, la vida en el campo, en pequeñas poblaciones rurales”

Turismo Sostenible.

Son todas las actividades turísticas respetuosas con el medio natural, cultural y social, y con los valores de la comunidad, que permite disfrutar de un positivo intercambio de experiencias entre residentes y visitantes

Turismo Vivencial.

Es la interrelación entre la comunidad y sus visitantes en una forma activa en las obligaciones diarias de los comuneros.

Minga.

Consiste en el trabajo de todos los miembros de una comunidad, con el fin de realizar una obra que sirva a todos en dicha comunidad

La Comuna.

La comuna andina está fundamentada en lógicas que orientan su economía política de tal manera que hay una búsqueda constante de equilibrio entre la autonomía y la complementariedad.

Capacitación.

Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Redes Sociales.

Son herramientas de comunicación que se caracterizan por su inmediatez y su viralidad, características que hay que tener en cuenta con rigor a la hora de plantearse una estrategia de comunicación en social media.