

Propuesta de diseño de una operadora de turismo para la Federación de Organizaciones Indígenas de las faldas del Chimborazo

Proposal for the design of a tourism operator for the Indigenous Organizations Federation at the foothills of Chimborazo

María Fernanda Miño-Freire, MBA., maria.minio@esPOCH.edu.ec, miniofreire@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-8643-5969>

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Centro de Admisión y Nivelación, Riobamba, Ecuador

Resumen

Ecuador, con atracciones naturales y rica cultura ancestral dispone de numerosas operadoras de turismo, no siendo así en la región del Chimborazo. Una operadora comunitaria regional, aseguraría paquetes turísticos que, promocionando la belleza natural y tradición cultural, generarían fuentes de trabajo y ganancias. Como metodología de diseño se aplicaron encuestas que analizaron las preferencias del turista en la provincia y determinaron el segmento de mercado para agencias de viajes y operadoras. Se diseñaron herramientas para su estructura administrativa, organigrama, manual de funciones para siete cargos y matrices de competencias para la selección y capacitación del personal. En términos legales se desarrollaron los estatutos, reglamento interno y regulación de funcionamiento. En el ámbito financiero se determinó su rentabilidad y se elaboró un plan de promoción y comercialización de los paquetes. La propuesta cumple con los estándares exigidos para estas empresas y garantizaría su planificación y dirección por parte de las comunidades.

Palabras clave: Operadora, planificación, competencias, rentabilidad, comercialización.

Abstract

Ecuador, with natural attractions and rich ancestral culture, has numerous tourism operator agencies, not being in the Chimborazo region. A regional community operator, would ensure tour packages that, promoting natural beauty and cultural tradition, would generate work sources work and earnings. As design methodology, inquiries were applied that analyzed tourist preferences in the province and determined the market segment for travel agencies and operators. Some tools were designed for its administrative structure, flow chart, function manual for seven positions and competency matrices for the selection and training of the crew. In legal terms, the statutes, internal regulations and operating regulations were developed. In the financial field, their profitability was determined and a plan for promoting and marketing the packages was drawn up. The proposal meets the standards required for these companies and would guarantee their planning and direction by the communities.

Key words: Operator, planning, competencies, profitability, commercialization.

Introducción

El turismo es un eje fundamental para la reactivación económica, la generación de empleo, la inversión local y extranjera, el desarrollo de infraestructuras hoteleras, puertos y vías; sobre todo es, una importante fuente de ingresos financieros para Ecuador (Ministerio de Turismo, 2014).

Una empresa turística requiere que las ganancias se queden en las comunidades y esto conlleva a la conservación del medio del medio ambiente. Además de que cumpla con los requisitos formales que existen en el país. El Ministerio de Turismo es la entidad que establece los requisitos y formalidades para el registro de una agencia de viajes operadora entre los que están: la escritura de constitución de la compañía, el activo real, los Currículos de los ejecutivos y nómina del personal administrativo entre otros (Gómez, 2009).

A partir de la aprobación del desarrollo del Plan Estratégico de Turismo Sostenible de Ecuador, se hizo efectiva la incorporación del turismo comunitario como estrategia de cambio de la matriz productiva. Esto se reforzó con el protagonismo tácito que tuvo el turismo comunitario en el Plan Nacional de Buen Vivir, sumado a un acelerado crecimiento del número de establecimientos de empresas comunitarias (Cabanilla y Garrido, 2018).

La Federación de Organizaciones Indígenas de las Faldas del Chimborazo (FOCIFCH), comprende 7 comunidades con 1851 habitantes quichuas, distribuidos en las faldas del Chimborazo, parroquias San Juan y San Andrés; pertenecientes a la zona de amortiguamiento del área protegida denominada Reserva de Producción de Fauna Chimborazo. Las comunidades han optado por micro proyectos turísticos como un centro artesanal, centro turístico de alojamiento y restaurante, la adecuación del sendero turístico Talagua, la capacitación de guías naturalistas y otros (FOCIFCH, 2000).

El objetivo del presente trabajo es diseñar una propuesta para la formación de una Operadora de Turismo Comunitario para la FOCIFCH. La propuesta cuenta con un organigrama y un manual de funciones para siete cargos dónde se describen las tareas típicas, las características de clase que nos indican la responsabilidad que tiene el empleado en el ejercicio del cargo, la subrogación que indica en caso de ausencia, quién lo reemplazará; y una metodología por competencias que se puede adaptar para la selección y capacitación del personal (Interconsulting Bureau, 2015).

La empresa puede ser replicada por otros grupos étnicos dedicados al turismo a nivel nacional, para disponer los beneficios otorgados por el estado para una empresa legalmente constituida.

Fundamentación Teórica

Según la historia el mérito de ser el primer agente de viajes se le concede a Thomas Cook el mismo que, en 1841 alquiló un tren para llevar a 540 personas a una convención antialcohólica y cobró una cuota a cada viajero. De ahí ha evolucionado hasta una operadora de turismo que organiza los paquetes turísticos acorde a las necesidades de los viajeros incluyendo: servicios de alojamiento, transporte, guía, alimentación y entretenimiento. En la actualidad se venden destinos internacionales y en Ecuador: Galápagos, la Amazonía y algunos volcanes, pero para visitar el Chimborazo los turistas deben movilizarse por sus propios medios debido a que existen pocas empresas que prestan este servicio. Ha mantenido su vigencia hasta los tiempos actuales, basado en la metodología y con algunas adaptaciones del autor 2 que tiene mucha relevancia para diseñar una operadora, para la región del Chimborazo en Ecuador (Martínez y Rojo, 2016, Faraldo, 2016).

Los operadores turísticos son responsables de la planeación, elaboración, marketing, reservación e incluso, operación de los paquetes turísticos, los que venden al consumidor final de manera directa o través de una red de canales de distribución, como agencias de viajes online. Para el turista, la ventaja que ofrece un paquete turístico es que le permiten obtener mayores facilidades y precios más económicos que los que obtendrían si él organizara el mismo paquete por su cuenta. La desventaja es que no cuentan con casi ninguna flexibilidad para modificarlo. Para los proveedores la principal ventaja es que los operadores les garantizan la comercialización de una parte significativa de sus productos y destinos los que obtienen una gran visibilidad a través de la propaganda y de los catálogos elaborados por los operadores turísticos para la divulgación de sus paquetes (Panosso, 2012, Cárdenas, 2016).

Se plantea pues a su diseño darle un enfoque por competencias a la Gestión del Talento Humano para establecer una compatibilidad de cargos basada en la priorización de actividades y de esta manera determinar el personal mínimo requerido y con las competencias necesarias para garantizar el éxito de su gestión.

Para la etapa de selección de personal se requiere utilizar un diccionario de competencias para identificar las destrezas, habilidades y conocimientos relevantes para los cargos identificados. (Lévy-Leboyer, 1997) Se puede adaptar un modelo de perfil por competencias para las actividades relevantes de los cargos similares (Miño y Echeverría, 2019).

Métodos

Se ha utilizado el método inductivo, deductivo y experimental para la socialización del proyecto y su diseño; se aplicó la técnica de investigación bibliográfica en fuentes de información secundaria; y para la información primaria se utilizó la técnica de aplicación de dos encuestas.

Tamaño de la muestra

Para determinar la muestra, con un margen de error del 0,9 %, se partió de los 508700 turistas que llegaron al Ecuador. De ellos el 37 % visitaron la ciudad de Riobamba, de los cuales llegaron por vía terrestre (12,5 %) y vía aérea (24,5 %), según datos tomados del boletín de estadísticas del Ministerio de Turismo. Se concluye pues que 188219 turistas llegaron a la ciudad, cifra que constituye el universo (Ministerio de Turismo y CETUR, 1999).

Las encuestas fueron aplicadas a 123 turistas y estuvieron destinadas a determinar sus preferencias. El período de aplicación de las encuestas fue de dos meses enero y abril con el propósito de tener una muestra en temporada alta y baja: en la estación del ferrocarril, en el Chimborazo, en el museo de La Concepción y en Guano. La edad media de los turistas fue de 29 años, la población encuestada fue en un 59,84 % masculina y en un 40,16 % femenina. En cuanto al estado civil el 72,95 % de turistas son solteros y el 27,05 % casados; la media del número de acompañantes que viajan con amigos o familiares fue de 4 personas. Las nacionalidades que más se repiten son norteamericana, alemana y francesa que constituyen la moda estadística.

Se realizó una segunda encuesta a todas las 18 agencias y operadoras que trabajan en la ciudad y en la zona del Chimborazo. Para identificar cuáles se dedican al segmento de mercado de alta montaña y tienen paquetes que incluyen el ciclismo en su modalidad Cross country (todo terreno) y Down Hill (colina abajo). Solamente 3 agencias y una operadora ofrecen ciclismo de montaña lo cual constituiría una ventaja debido a los senderos que para el efecto tienen las comunidades incluyendo al personal y logística de

la zona. Ninguna de las agencias y operadoras van a poder competir por los costos elevados, ni el conocimiento de la región y porque no ofertan interacción y convivencia comunitaria. Aspectos que se serán retomados en el documento más adelante.

Etapas de la investigación

La investigación se realizó en 3 etapas que son las siguientes:

Etapas de reconocimiento y estudio de mercado se apoyó en la investigación bibliográfica y la realización de dos encuestas.

Etapas de planificación y socialización se realizó el avance del proyecto con la comunidad, para la formación de la operadora turística. Esta planificación empezó con una evaluación de los recursos con los que cuenta la Federación e incluyó el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) así como el análisis de las ventajas entre una operadora comunitaria y una convencional.

Etapas de desarrollo incluyó el diseño de la estructura administrativa, legal, financiera y del plan de promoción y comercialización de los paquetes turísticos que ofrece la operadora.

Durante la realización de la investigación se involucró a la comunidad durante la socialización del Proyecto mediante los cuatro talleres comunitarios realizados con los representantes de las comunidades de la FOCIFCH, se trataron temas como las ventajas de una operadora comunitaria frente a una convencional, el análisis FODA y cómo llevar a cabo el seguimiento de la empresa con el apoyo de los estatutos y el reglamento interno, la estructura administrativa y la comercialización de la operadora.

Para la estructura legal se diseñó un modelo de estatutos para comunidades, un reglamento interno que son normas de convivencia y una minuta que constituye un borrador de un escrito que regularían su funcionamiento. En lo referente a la estructura financiera, en lo contable, se desglosaron: un plan de cuentas, inversiones y financiamiento, proyección de ventas, análisis de costos unitarios, depreciación de bienes, amortización del crédito, estado de situación inicial, estado de resultados, flujo de caja operacional y un balance general. En lo económico se calculó la relación beneficio costo favorable y el Valor Actual Neto (VAN) que indicó que el proyecto tendría rentabilidad.

Resultados y discusión

Las comunidades de la FOCIFCH podrán comercializar los paquetes turísticos a través de una empresa organizada en su estructura administrativa y legalmente constituida que tenga rentabilidad, en la que se puedan integrar todos los emprendimientos turísticos de las comunidades. Se justifica en los aspectos económico y social ya que al aplicarse contribuiría a mejorar las condiciones de vida de las comunidades, generándose fuentes de trabajo y fortaleciendo la conciencia en los habitantes locales de conservar el medio ambiente. Este criterio sustenta el diseño realizado de la operadora en el presente estudio.

El estudio del mercado se apoyó en la aplicación de encuestas a turistas y a las Agencias de viajes y Operadoras de turismo; con el objetivo de explorar las preferencias de los turistas y por consiguiente la estructura potencial de la demanda; y por otro la estructura de la oferta que ofrecen las agencias de viajes y las operadoras de turismo en la región.

Encuesta a Turistas

De la muestra analizada se comprobó que el 63 % permanece en el país más de tres semanas. El 25 % varía de una a tres semanas y el 12 %, su permanencia es menor a una semana. El 80 % corresponde a los turistas que permanecen de 1 a 3 días en la provincia, con este tiempo solo pueden hacer giras cortas siendo el grupo al que estén enfocadas las ventas, con el 13 %, el grupo que se queda más de tres días y con el 7 % más de una semana.

El turismo de aventura con un 36 % es el mayoritario, le sigue con un 24 % el turismo de relajación, el ecoturismo con el 22 % y el turismo cultural con el 18 %. El 76 % de los turistas prefieren la aventura, el ecoturismo y atractivos culturales los que optarían por una operadora que ofrezca turismo de montaña.

En cuanto al **uso de agencias y operadoras** el 80 % de los turistas que llegaron a Riobamba no compraron un paquete en agencias u operadoras lo que los convierte en clientes potenciales. Este resultado muestra también la alta proporción de mochileros (backpackers). El **gasto diario promedio por persona** fue de 31 dólares, distribuidos de la siguiente forma: Alojamiento 31 %, Comida 24,5 %, Recreación 19,9 % y Transporte 24,5 %

Referido a las **preferencias por un tipo de Operadora Turística** el 72 % prefirieron la operadora comunitaria frente al 17 % que pensó que una operadora convencional era más económica y el 11 % no contestaron. Las razones de esta preferencia fueron:

- El 29 % prefirió la atracción cultural referida a la interacción con indígenas de la zona con sus costumbres, vestimenta, leyendas.
- El 27 % pensó que los guías de una operadora comunitaria tendrían un amplio conocimiento de su entorno cultural y natural.
- El 21 % dijeron resulta más económico, ventaja que debe ser aprovechada.
- El 23 % quiso colaborar al desarrollo de los habitantes locales

Encuesta a Agencias de Viaje y Operadoras de Turismo

Los paquetes ofertados por las agencias ecuatorianas de turismo se pueden desglosar de la siguiente forma: al exterior (35 %), al Chimborazo (19 %), lo cual es sintomático del gran interés que despierta la región y sus atractivos, a la Amazonía (14 %), las regiones costeras (11 %), a Galápagos (6 %), turismo de ciudad (6 %), a la Nariz del Diablo en tren (6 %) puesto no requieren de un paquete solo comprar el boleto y que en la actualidad ya no presta el servicio y finalmente un paquete que incluye diferentes regiones del Ecuador (3 %).

La mayoría de los turistas (65 %) no tuvieron predilección por el *ciclismo de montaña*, para este grupo, se deben implementar paquetes que incluyan caminatas, observación de aves, centro artesanal entre otros. Mientras que para el 35 % que si les interesó el ciclismo la operadora tendría un segmento de turismo asegurado con rutas establecidas para el efecto pues constituye un gran atractivo turístico.

En cuanto a la Inclusión de ciclismo de montaña solamente 3 operadoras y una agencia ofrecen este servicio. En términos de modalidad de ciclismo de montaña: Down Hill el 60 %. Esta es una ventaja que tendría la operadora al contar con la vía Talagua ruta diseñada para ciclismo y Cross country el 40 %.

¿Una operadora comunitaria frente a una convencional?

Obtenidas del análisis durante la socialización con los directivos de las comunidades en 4 talleres y reforzada mediante la investigación bibliográfica. Este trabajo concluyó que la **Operadora comunitaria** tendría las siguientes ventajas a su favor:

- Precios Bajos por su servicio directo de la comunidad al turista.
- Ganancias del turismo reinvertidas en beneficio de las comunidades indígenas, para proyectos sociales, culturales, de capacitación u otros.

- Propiedad de comunidades indígenas a través de la adquisición mayoritaria de acciones.
- Control y seguimiento por parte de los indígenas a quienes trabajen en la Operadora.
- Posible excepción de formalidades legales para su constitución.
- La labor del guía realizado por habitantes locales, reconocidos como naturalistas competentes con amplio conocimiento de la zona.
- Interacción y convivencia con comunidades y familias indígenas de la zona.
- Capacidad de hacer contactos a través de organizaciones de ayuda internacional.
- Se reduce la intervención de intermediarios.
- Apoyo de organizaciones internacionales.
- Seguridad de permanencia en la zona de los indígenas que participan de la Operadora.

La **Operadora Convencional** cuenta desde la perspectiva de los autores más desventajas que oportunidades lo cual viene fundamentado por:

- Precios más altos.
- Utilidades repartidas entre los socios.
- Propiedad de la empresa privada.
- Independencia en la toma de decisiones.
- Imposibilidad de excepción alguna.
- Guías foráneos contratados.
- Sin interacción y convivencia cultural, salvo acuerdos previos con algunas comunidades.
- Los contactos que se realicen dependerán de las relaciones y capacidad de su propietario.
- Mayor intervención de intermediarios.
- No cuenta con el apoyo de organizaciones no gubernamentales.

- Presencia ocasional en la zona.

Diseño de la Propuesta de Operadora

La implementación de un plan de capacitación previo a la realización del proyecto es indispensable para reforzar la identidad cultural, ya que el contacto con los turistas puede impactar negativamente a las culturas indígenas dado que con el proyecto van a llegar gran número de personas que van a aportar dinero y pueden incidir en un proceso de desculturización con pérdida de identidad (Smith, 1996). El gran desafío es enfrentar a una cultura distinta y no ser absorbido por ella; otro tema para abordar sería la atención al cliente; este plan estaría destinado a dirigentes de la FOCIFCH, guías naturalistas, indígenas involucrados en la actividad turística, personal de apoyo que laborará en la Operadora y a la comunidad en general.

Estructura administrativa

Toda empresa, de la naturaleza que fuere, debe contar con una sólida estructura organizacional, la que le permitirá conseguir los objetivos propuestos. Para lo cual es necesario, un conjunto de normas, reglas y procedimientos que estén debidamente sistematizados y que permitan la optimización de sus funciones. En el caso de la Operadora de Turismo de la FOCIFCH, se considera necesario estructurar e implementar procedimientos que se adapten a la actual y futura estructura, para realizar el trabajo con eficiencia y eficacia. Se plantea una estructura administrativa que al implementarse reúna características de solidez, equilibrio, dinamismo, rendimiento y comunicación fluida.

Organigrama estructural

La Operadora para cumplir sus funciones a cabalidad, requiere de trabajo dinámico y mancomunado de todos sus servidores, ubicados en los siguientes niveles:

- Nivel Directivo: la Junta general de accionistas (Comité intercomunitario, Directiva de la FOCIFCH, organismos de apoyo y otros accionistas) y el presidente del Directorio de accionistas.
- Nivel Ejecutivo: la Gerencia.
- Nivel Control-Asesor: Auditoría y Asesoría Técnica y Legal.
- Nivel Operativo y Nivel Auxiliar: Administración, marketing y logística.

La operatividad se refleja en el área de administración que incluye mesa de entrada y archivo y cobranza y caja; marketing con promoción y comercialización y logística que

incluye alimentación, guía, alojamiento y transporte. En la Fig. 1 pueden observarse cada uno de estos niveles.

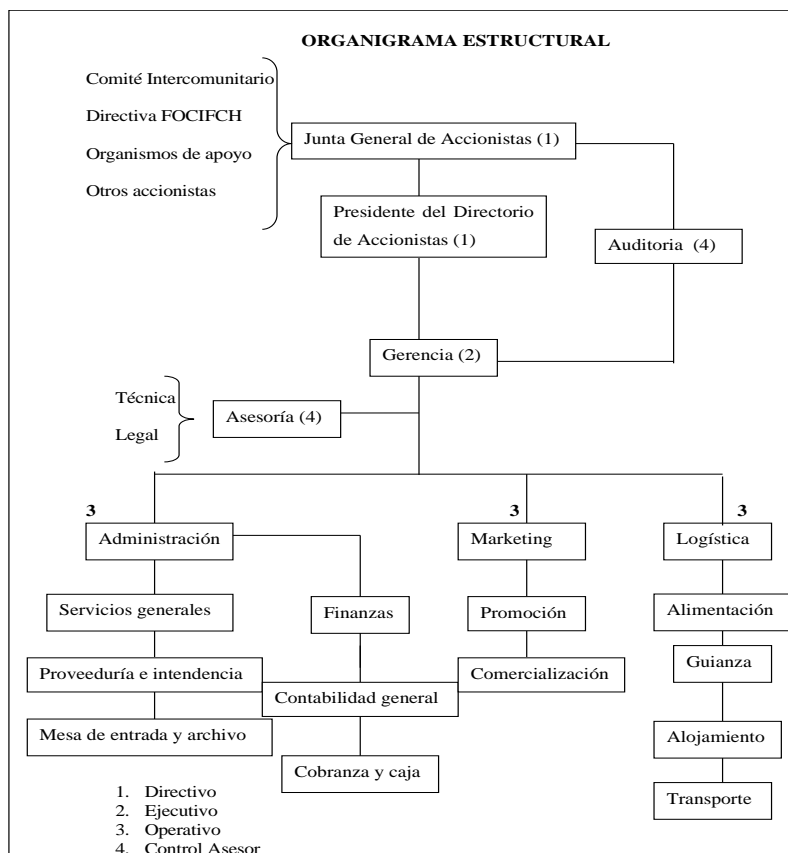


Fig. 1. Organigrama Estructural. Fuente: Autor.

Manual de Funciones

Se elaboró un manual orgánico funcional para 7 cargos que se rige por el código de trabajo, los estatutos y el reglamento interno de la operadora. Los cargos son los siguientes: presidente del directorio, gerente-administrador, secretaria-contadora, guía, conserje-mensajero, asesor técnico y asesor legal. El mecanismo para asignar: la naturaleza del trabajo, tareas típicas, responsabilidades, requisitos, dependencia y subrogaci3n fue el de priorizar las actividades para los servicios ofertados enmarcándolas en la normativa legal propuesta para la empresa. El manual se ve reflejado en la Fig. 2.

FEDERACI3N DE ORGANIZACIONES INDÍGENAS DEL CHIMBORAZO OPERADORA DE TURISMO
Título del Puesto: GUÍA
Naturaleza del Trabajo: Manejar grupos de visitantes.
Tareas Típicas: - Conducir a los turistas por los atractivos del sector. - Cuidar de la seguridad del turista.

<ul style="list-style-type: none"> - Velar por la protección y respeto del medio ambiente por parte de los turistas. - Comunicar sobre las culturas locales, flora y fauna del lugar. - Preparar las condiciones más favorables para el tour.
Características de la clase: <ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad como guía de turistas. - Responsabilidad de la seguridad del turista.
Requisitos: <ul style="list-style-type: none"> - Ser nativo de la zona. - Un año de experiencia en funciones similares. - Licencia de guía naturalista. - Conocimiento de idiomas extranjeros. - Capacitación en el manejo de la Operadora.
Dependencia: Jerárquicamente depende del Gerente-Administrador y ante él responderá por el cumplimiento de sus deberes y atribuciones.
Subrogación: <ul style="list-style-type: none"> - Otro guía.

Fig.2. Manual de funciones de un Guía. Fuente: Autor.

Como un alcance a la investigación, se planteó darle un enfoque por competencias a la Gestión del Talento Humano para establecer una compatibilidad de cargos basada en la priorización de actividades y de esta manera determinar el personal mínimo requerido que será un gerente administrador y una secretaria contadora, como personal permanente; en la etapa inicial de formación se requerirá también de un asesor técnico según el organigrama estructural.

Para la etapa de selección de personal partiendo del manual de funciones se sugiere utilizar un diccionario de competencias para identificar las destrezas, habilidades y conocimientos relevantes para los cargos identificados (Lévy-Leboyer, 1997). Se puede adaptar un modelo de perfil por competencias para las actividades relevantes de los cargos similares (Miño y Echeverría, 2019). Esto se ve reflejado en la tabla 1.

Tabla1. Competencias para actividades relevantes del cargo de administrador/a. Fuente: Autor.

ACTIVIDADES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Ejecutar las estrategias formuladas	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Planificación y organización • Computación • Turismo y Hospitalidad • Administración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de operaciones (30) • Manejo de recursos humanos (52) • Juicio y toma de decisiones (46) • Asertividad (28) • Manejo del tiempo (49) 	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad • Persistencia • Liderazgo • Sentido de la urgencia (44) • Idioma

Definir márgenes de existencias por producto	<ul style="list-style-type: none"> • Control de inventarios • Matemática básica • Mercado de proveedores • Estadística (índices de ocupación hotelera) • Computación • Gestión de hoteles y restaurantes • Procesos y operaciones • Negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de recursos materiales (51) • Manejo del tiempo (49) • Negociación (24) 	<ul style="list-style-type: none"> • Honradez • Minuciosidad • Responsabilidad • Juicio (32) • Disciplina • Toma de riesgos (48) • Atención al detalle (7)
Verificar pertinencia de pedidos	<ul style="list-style-type: none"> • Control de inventarios • Estadística (índices de ocupación hotelera) • Computación • Mercado de proveedores • Gestión de hoteles y restaurantes • Procesos y operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de recursos materiales (50) • Asertividad /firmeza (28) • Negociación (24) • Análisis de operaciones (30) 	<ul style="list-style-type: none"> • Honradez • Resolución (41) • Perceptividad • Flexibilidad (25) • Integridad (31)
Gestionar la aplicación de correctivos	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de hoteles y restaurantes • Gestión del talento humano • Mercado de clientes • Procesos y operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de operaciones (30) • Manejo de recursos humanos (52) • Juicio y toma de decisiones (46) • Asertividad (28) • Manejo de recursos materiales (51) 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Persuasión (38) • Persistencia • Agilidad mental • Firmeza • Visión (50) • Evaluación de los colaboradores (23)
Resolver las quejas operativamente	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Gestión del talento humano • Negociación • Etiqueta y protocolo 	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio y toma de decisiones (46) • Análisis de operaciones (30) • Negociación (24) • Manejo del tiempo (49) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tenacidad (46) • Sociabilidad (45) • Aprendizaje (5)

En la tabla 1 se observa cómo es posible diferenciar las competencias requeridas cuando ingresa una nueva persona al cargo, de las competencias técnicas que debe desarrollar la empresa en su personal, a través de planes de capacitación u otros métodos. Se toman de la matriz anterior los conocimientos y las destrezas. Debe considerarse que hay competencias que se forman antes de trabajar en la empresa, pero otras solo se forman durante el desempeño y un tercer nivel nos dice que existe un punto intermedio, esto es que se forman antes y durante el desempeño del cargo. Se procede luego a calificar:

Antes del desempeño en el cargo en la organización	1
Antes y después el desempeño en el cargo	2
Durante el desempeño del cargo	3

Luego se resume las competencias que servirán para Selección o para Capacitación como se muestra en la tabla 2 (Miño y Echeverría, 2019).

Tabla 2. Requerimientos de capacitación o selección para el cargo de administrador/a

No.	CONOCIMIENTOS	1	2	3	CAPACITACIÓN O SELECCIÓN
1	Planificación y organización	X			SELECCIÓN
2	Matemática	X			SELECCIÓN
3	Atención al cliente			X	CAPACITACIÓN
4	Computación	X			SELECCIÓN
5	Turismo y Hospitalidad	X			SELECCIÓN
6	Administración	X			SELECCIÓN
7	Impuestos			X	CAPACITACIÓN
8	Estadística			X	CAPACITACIÓN
9	Mercado de proveedores			X	CAPACITACIÓN
10	Mercado de clientes			X	CAPACITACIÓN
11	Gestión de hoteles y restaurantes	X			SELECCIÓN
12	Gestión del talento humano	X			SELECCIÓN
13	Etiqueta y Protocolo	X			SELECCIÓN
14	Negociación	X			SELECCIÓN
No.	DESTREZAS	1	2	3	CAPACITACIÓN O SELECCIÓN
1	Percepción social			X	CAPACITACIÓN
2	Análisis de operaciones			X	CAPACITACIÓN
3	Trabajo en equipo	X			SELECCIÓN
4	Juicio y toma de decisiones		X		CAPACITACIÓN
5	Asertividad	X			CAPACITACIÓN
6	Atención al cliente		X		CAPACITACIÓN
7	Atención al detalle	X			CAPACITACIÓN
8	Manejo de recursos financieros		X		CAPACITACIÓN
9	Negociación	X			SELECCIÓN
10	Monitoreo y control		X		SELECCIÓN
11	Evaluación de los colaboradores	X			SELECCIÓN
12	Generación de ideas	X			SELECCIÓN

Estructura Legal

En el caso de la FOCIFCH, sociedad de hecho sin fines de lucro podría acogerse a la Ley de derechos colectivos de los pueblos indígenas y negros por ser un grupo de excepción que presta atención particular a la empresa comunitaria y la rodea de garantías para su desenvolvimiento según el Art. 83 y 84 de la Constitución vigente ecuatoriana. Esta alternativa legal se ha manifestado adaptada y útil para otros grupos étnicos dedicados al turismo que tiene sus limitaciones puesto que permite actividades de promoción turística a través de la guía e interpretación ambiental (Bernal, 2000).

La constitución de una compañía para la formación de la Operadora Comunitaria estaría enmarcada en la Ley de Turismo, respetando la conservación del medio ambiente por

estar en la zona de amortiguamiento de un área protegida. El objetivo de estas zonas es dar protección adicional a la reserva y compensar a los pobladores locales por la pérdida de los recursos de la diversidad biológica de la reserva.

Se establecieron los estatutos de la compañía con 11 capítulos y 38 artículos, tomando como referencia aspectos relevantes de los mismos se puede decir que tratan de:

De la constitución y el domicilio, de su Organización, del Directorio, del Presidente, del Gerente, de las infracciones y sanciones, de los fondos y bienes de la compañía.

En cuanto a la Organización, el Gobierno de la Compañía corresponde a los accionistas y lo ejercen a través de la Junta General. La Compañía está constituida por los siguientes organismos: Directorio, Presidente, Gerente-Administrador de la Operadora, Comité del Proyecto Turístico.

Y en cuanto al Comité del Proyecto Turístico el mismo aprobará o rechazará los informes presentados por el Gerente de la Compañía y posteriormente, se los hará conocer al Comité Intercomunitario de la Federación.

El modelo de reglamento interno con 16 capítulos y 31 artículos y una minuta de constitución de la compañía con 3 cláusulas y 18 artículos es adaptable para la conformación de la empresa.

En la actualidad existe un reglamento de Centros de Turismo Comunitario (CTC) que regula sus actividades y un reglamento general a la ley de turismo vigente. Sin embargo, los requisitos para el establecimiento de operadoras de turismo no han cambiado.

Estructura Financiera

Como inversiones en activos diferidos que son los gastos de constitución y gastos de puesta en marcha suman \$ 3 000 y en activos fijos \$ 1 822. El financiamiento se compone del aporte de los 10 accionistas con \$ 1 800 al capital social y un crédito de \$3000 pagadero en 1 año, 8 meses con una cuota de \$ 150.

La consideración de los costos fijos como sueldos y salarios, suministros, arriendo, servicios, marketing y los costos variables como materia prima para alojamiento, alquiler de caballos y bicicletas, alimentación y transporte como vía de cuantificación de los egresos.

Según la proyección de ventas de paquetes y de excursiones en temporada alta y baja se generarían ingresos de \$ 174 611,54; el flujo neto de caja \$ 14 456,88.

Como criterios de evaluación económica se calculó la relación beneficio costo que fue de 1,56 lo que significa que el costo de oportunidad es favorable y el Valor Actual Neto (VAN) de \$ 136 079,59; esto quiere decir que la empresa obtendrá un rendimiento mayor al costo de capital invertido.

Con la conformación de una Operadora se obtendría beneficios para las comunidades puesto que se generaría fuentes de empleo y ganancias.

Las ganancias obtenidas por la Operadora sirven para el autofinanciamiento que garantizará que los habitantes de la zona conserven la Reserva de Producción de Fauna del Chimborazo compuesta principalmente por vicuñas que han sido reintroducidas, llamas, alpacas, venados, lobos pequeños y conejos, el cóndor y el curiquingue y la flora constituida por árboles de romerillo, *Polylepis* y *quishuar*; arbustos como mortiños y chuquiragua (Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. 2018). Comparando con otros proyectos similares, se ha logrado la conservación de bosques como en el caso de la comunidad quichua Añangu que mantiene una alianza con la empresa *Napo Wildlife Center* en la provincia de Orellana (Cabanilla y Garrido, 2018).

Comercialización

El perfil del consumidor de la operadora fue obtenido de las 123 encuestas realizadas, dentro de los gustos y preferencias del consumidor están los encuentros interculturales con grupos étnicos y la aventura.

El plan de promoción y comercialización de los servicios se recomienda realizarlo mediante la página web de la FOCIFCH diseñada con la imagen corporativa de la operadora, trípticos y alianzas estratégicas con agencias mayoristas a las que se les dará el 15 % de comisión y a las agencias emisoras el 10 %, también están las suscripciones a revistas internacionales especializadas en turismo. Y formar un equipo de ventas con el personal de la Operadora que podrán otorgar beneficios adicionales obtenidos de la venta de souvenirs. También están la asistencia a ferias y eventos especializados para hacer contactos de negocio.

Se recomienda la diversificación de los paquetes turísticos ofertados como es el caso de Cacha dentro del proyecto comunitario de Pucará Tambo, quienes sumaron a su oferta habitual una ruta para descubrir el encanto de las comunidades indígenas de Chimborazo, la cual incluye leyendas nativas, explicaciones sobre la vestimenta de las diferentes

comunidades, así como visita a sitios históricos que mantienen estas comunidades (Cabanilla y Garrido, 2018).

La creación de alianzas estratégicas con otros grupos étnicos de la Costa, Sierra y de la Amazonía que han encontrado en el turismo una alternativa económica sustentable como por ejemplo: la comunidad de Agua Blanca en Manabí que se dedica al ecoturismo arqueológico, la asociación de guías indígenas Guarguallá que realizan excursiones al volcán Sangay, Kapawi que es un ecologde de la nacionalidad Achuar en el río Pastaza, *Runa Tupari Native Travel* en Cotacachi que manejan una agencia de turismo comunitario y la comunidad Cofán de Zábalo una experiencia de ecoturismo opera el programa Aguarico Trekking (senderismo) en la provincia de Sucumbíos (Smith, 1996, Cabanilla y Garrido, 2018).

Para asegurar la competitividad de la empresa debe haber calidad en los servicios apoyada en una excelente atención al cliente. Se sugiere usar la metodología SERVQUAL que es una técnica que puede utilizarse la analizar las diferencias entre la calidad del servicio prestado por una empresa y la calidad del servicio esperado por el consumidor (Panosso, 2012).

Conclusiones

- 1. Para la estructura administrativa se elaboró un organigrama y un manual de funciones para 7 cargos. El personal mínimo requerido para el manejo de la operadora es: un gerente administrador y una secretaria contadora, como personal permanente; en la etapa inicial de formación se requerirá también de un asesor técnico.*
- 2. En lo legal se plantea la constitución de una Compañía Anónima que deberá sujetarse a todas las disposiciones de la ley de turismo (Art. 7 y 8); y, la legislación ambiental (Art.6) y la Ley de Compañías (sección VI, Art.155); debiendo cumplir sus obligaciones ante el Servicio de Rentas Internas. Caso contrario se plantean alternativas, como continuar siendo una Asociación y acogerse a los Derechos Colectivos de los Pueblos Indígenas y Negros (Constitución Art. 83 y 84).*
- 3. El plan de promoción y comercialización de los servicios se recomienda realizarlo mediante la página web de la FOCIFCH diseñada con la imagen*

corporativa de la operadora, trípticos y alianzas estratégicas con agencias mayoristas, agencias emisoras y grupos étnicos dedicados al turismo. También están las suscripciones a revistas internacionales especializadas en turismo.

Referencias bibliográficas

1. Bernal, A. (2000). De la Exclusión a la Participación. Pueblos Indígenas y sus Derechos Colectivos en el Ecuador. Ecuador: Abya Yala
2. Cabanilla, E y Garrido, C. (2018). El Turismo Comunitario en el Ecuador. Evolución, Problemática y Desafíos. Quito: (s.e.).
3. Cárdenas, F. (2016). *Producto turístico*. México: Trillas.
4. Casanueva, C. y Gallego, M. (2016). *Empresas y Organizaciones Turísticas*. Madrid: Pirámide.
5. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. (2018). Hacia un manejo adaptativo de la Reserva de Producción de Fauna Chimborazo y su zona de amortiguamiento. Sistematización de la aplicación de la metodología Manejo Adaptativo de Riesgo y Vulnerabilidad en Sitios de Conservación (MARISCO). Quito.
6. Faraldo, J. (2016). Introducción a la Historia del Turismo. Madrid: Alianza
7. FOCIFCH. (2000). Plan de Desarrollo Local de la FOCIFCH (Federación de Organizaciones Indígenas de las Faldas del Chimborazo). Proyecto de Desarrollo de los Pueblos Indígenas y Negros del Ecuador (PRODEPINE). Ecuador.
8. Goeldner, C. y Ritchie, J. (2016). *Turismo. Planeación, administración y perspectivas*. México: Limusa.
9. Gómez, E. (2009). *Ley de Turismo*. Quito: Ediciones Legales.
10. Interconsulting Bureau, S. L. (2015). *Planificación y Gestión de Recursos Humanos*. Bogotá: ICB.
11. Lévy-Leboyer, C. (1997). Gestión de las competencias. Cómo analizarlas. Cómo evaluarlas, Cómo desarrollarlas. Barcelona: Gestión.
12. Martínez, A. (2019). El nuevo marco jurídico en materia ambiental en Ecuador. Estudio sobre el Código Orgánico del Ambiente. Actualidad J.
13. Martínez, B. y Rojo, R. (2016). Destinos Turísticos: Guía, información y asistencias turísticas. Agencia de viajes y gestión de eventos. Madrid: Paraninfo S.A.
14. Ministerio de Turismo y CETUR. (1999). Boletín de Estadísticas Turísticas. Encuestas realizadas en los aeropuertos de Quito y Guayaquil y en los puertos fronterizos. Ecuador
15. Ministerio de Turismo. (2014). *Manual de Hospitalidad*. Ecuador: ADS Services.
16. Miño, M. y Echeverría, R. (2019). Modelo de Gestión y su aplicación en pequeñas y medianas empresas de alojamiento. *mktDescubre*, 3, 125-128.
17. Panosso, A. (2012). Teoría del Turismo: conceptos, modelos y sistemas. México: Trillas.
18. Programa Regional de Bosques Nativos Andinos, Organización Suiza para el desarrollo y la cooperación (INTERCOOPERATION) y la Unión mundial para la naturaleza (UICN). (1995). *Ecoturismo en el Ecuador. Trayectorias y desafíos*. Quito: Argudo Hnos.
19. Smith, R. (1996). Manual de Ecoturismo. Para Guías y Comunidades Indígenas de la Amazonía Ecuatoriana. Quito: Abya Yala
20. Walker, J. (2015). *Administración de la hospitalidad*. México: Pearson educación, S.A