



**ESPE**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS**  
**INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y**

**HOTELERA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO**

**DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA**

**TEMA: ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR Y SU IMPACTO EN LA**

**ACTIVIDAD TURÍSTICA DEL REFUGIO DE VIDA SILVESTRE**

**PASOCHOA**

**AUTORA: MOYA CASTELLANOS, VANESSA ALEXANDRA**

**DIRECTOR: MBA ITURRALDE MUIRRAGUI, JUAN FERNANDO**

**SANGOLQUÍ**

**2019**

## CERTIFICADO TUTOR



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA

### CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, “: *ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR Y SU IMPACTO EN LA ACTIVIDAD TURÍSTICA DEL REFUGIO DE VIDA SILVESTRE PASOCHOA*” fue realizado por la señorita *Moya Castellanos, Vanessa Alexandra* el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 21 de Enero del 2019

MBA. Juan Fernando Iturralde

C. C.1704356938

## AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA

### AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, *Moya Castellanos, Vanessa Alexandra*, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: *ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR Y SU IMPACTO EN LA ACTIVIDAD TURÍSTICA DEL REFUGIO DE VIDA SILVESTRE PASOCHOA* es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Sangolquí, 21 de Enero del 2019

Moya Castellanos Vanessa Alexandra

C.C.: 1719585745

## AUTORIZACIÓN



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA

### AUTORIZACIÓN

*Yo, Moya Castellanos, Vanessa Alexandra autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR Y SU IMPACTO EN LA ACTIVIDAD TURÍSTICA DEL REFUGIO DE VIDA SILVESTRE PASOCHOA, en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.*

Sangolquí, 21 de Enero del 2019

Moya Castellanos Vanessa Alexandra

C.C.: 1719585745

## *DEDICATORIA*

Quiero dedicar este trabajo a mi padre Nelson Moya, por apoyarme desde el inicio de este sueño, él fue quien creyó en mí a cada momento, sin importar cuán difícil fuese la situación siempre estuvo allí, con sus consejos y palabras de aliento me dio la fuerza para continuar y no rendirme.

Por sus esfuerzos, amor, paciencia y sabiduría.

## ***AGRADECIMIENTO***

En primer lugar quiero agradecer a Dios por darme la fuerza para luchar día a día y guiarme durante toda mi carrera universitaria

Agradezco a toda mi familia, en especial a mi padre por todo su apoyo.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE por todo el conocimiento, y experiencias que me brindó, todo lo bueno y lo malo que me han convertido en una persona más disciplinada.

A todos los docentes que compartieron durante todo este tiempo su sabiduría, en especial a mi tutor Juan Fernando Iturralde, quien ha sido parte fundamental de esta investigación, al igual que el Ing. Patricio Sotomayor.

Al Refugio de Vida Silvestre Pasochoa y su Administrador Roberto Pachacama por toda la apertura que brindó para el desarrollo del presente trabajo de titulación

A Sara Casamen, administradora de la Asociación de Servicios Turísticos Pasochoa, por toda la información proporcionada

A los Ministerios de Turismo y Ambiente por toda la atención, y buena predisposición para las entrevistas realizadas

A mis amigos y amigas en especial a Bárbara Endara por contribuir significativamente a la planeación de este documento.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CERTIFICADO TUTOR</b> .....	i
<b>AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD</b> .....	ii
<b>AUTORIZACIÓN</b> .....	iii
<b>DEDICATORIA</b> .....	iv
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	v
<b>ÍNDICE DE CONTENIDO</b> .....	vi
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	viii
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	ix
<b>RESUMEN</b> .....	xi
<b>ABSTRACT</b> .....	xii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	xiii
Planteamiento del Problema .....	xiv
Importancia del proyecto .....	xiv
<b>OBJETIVOS</b> .....	xv
Objetivo General .....	xv
Objetivos específicos .....	xv
<b>Implicaciones teóricas y prácticas del estudio</b> .....	xvi
<b>Idea a defender</b> .....	xviii
<b>CAPÍTULO I</b> .....	1
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	1
Teorías de soporte .....	1
Marco Conceptual .....	11
Marco Referencial .....	18
Marco Legal .....	22
<b>CAPÍTULO II</b> .....	24
<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL</b> .....	24
Macro entorno .....	24
Micro entorno .....	27
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	34

Enfoque de investigación: Mixto.....	34
Tipología de investigación.....	34
Por su finalidad: Aplicada .....	34
Por las fuentes de información: Mixto .....	34
Por las unidades de análisis: In situ .....	35
Por el alcance: Descriptivo .....	35
Instrumentos de recolección de información: Varios .....	35
Procedimiento para recolección de datos: Varios.....	36
Cobertura de las unidades de análisis: Muestra.....	36
Procedimiento para tratamiento y análisis de información Varios .....	38
Instrumentos de recolección de información:.....	38
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>39</b>
<b>RESULTADOS.....</b>	<b>39</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO TURÍSTICO .....</b>	<b>82</b>
Ciclo de vida del producto.....	83
Cadena de valor .....	85
Despliegue de actividades.....	86
Análisis de mercado.....	92
Vinculación con la comunidad .....	92
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>94</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>94</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>103</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>105</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>107</b>



**ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1</b> <i>Operacionalización de variables</i> .....	xix
<b>Tabla 2</b> <i>Comparación de entrada de visitantes entre el atractivo y la competencia</i> .....	30
<b>Tabla 3</b> <i>Resultados de la edad de los encuestados</i> .....	48
<b>Tabla 4</b> <i>Resultados Estadísticos descriptivos de la edad</i> .....	50
<b>Tabla 5</b> <i>Provincia de procedencia de los encuestados</i> .....	51
<b>Tabla 6</b> <i>Relación entre edad y acompañante</i> .....	54
<b>Tabla 7</b> <i>Resultados de la pregunta 11</i> .....	66
<b>Tabla 8</b> <i>Genero de los visitantes extranjeros</i> .....	71
<b>Tabla 9</b> <i>Datos Estadísticos Descriptivos de la edad de los visitantes</i> .....	72
<b>Tabla 10</b> <i>Relación entre la pregunta 4 y la edad promedio</i> .....	76
<b>Tabla 11</b> <i>Resultados sobre la pregunta 6</i> .....	77
<b>Tabla 12</b> <i>Resultados de la pregunta 12</i> .....	81
<b>Tabla 13</b> <i>Entrada de visitantes al RVSP</i> .....	84

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Aplicación del diamante de Porter a la actividad Turística. ....	5
<b>Figura 2.</b> Cadena de Valor de Servicios.....	7
<b>Figura 3.</b> 5 Fuerzas de Porter del Refugio de Vida Silvestre Pasochoa.....	33
<b>Figura 4</b> Género de los encuestados.....	48
<b>Figura 5.</b> Resultados de la pregunta 1 .....	52
<b>Figura 6.</b> Resultados de la pregunta 2 .....	52
<b>Figura 7.</b> Resultados de la pregunta 3 .....	53
<b>Figura 8.</b> Resultados de la pregunta 4 .....	54
<b>Figura 9.</b> Resultados de la pregunta 5 .....	55
<b>Figura 10.</b> Resultados de la pregunta 6 .....	55
<b>Figura 11.</b> ¿Qué servicio usó en su visita?.....	56
<b>Figura 12.</b> Resultados de los visitantes que usaron el servicio de AyB .....	57
<b>Figura 13.</b> Resultados de los visitantes que usaron el servicio de guianza .....	57
<b>Figura 14.</b> Resultados de los visitantes que compraron artesanías .....	58
<b>Figura 15.</b> Resultados de los turistas y visitantes que usaron el servicio de alojamiento .....	59
<b>Figura 16.</b> Resultados de las personas que les gustó el paisaje.....	59
<b>Figura 17.</b> Resultados sobre los senderos .....	60
<b>Figura 18.</b> Resultados de los visitantes sobre los servicios adicionales.....	61
<b>Figura 19.</b> Resultados sobre las zonas de camping.....	62
<b>Figura 20.</b> Resultados sobre los servicios adicionales .....	63
<b>Figura 21.</b> Resultados sobre otras opciones que les gustó a los encuestados.....	63
<b>Figura 22.</b> Respuesta de la pregunta 9 .....	64
<b>Figura 23.</b> Relación entre la pregunta 1 y 9 .....	64
<b>Figura 24.</b> Respuesta de la pregunta 10 .....	65
<b>Figura 25.</b> Resultados de la pregunta 11 .....	67
<b>Figura 26.</b> Resultados de la pregunta 12 .....	68
<b>Figura 27.</b> Resultados sobre el internet.....	69
<b>Figura 28.</b> Resultados sobre TV.....	69
<b>Figura 29.</b> Resultados sobre información por medio de guías turísticas.....	70
<b>Figura 30.</b> Resultados sobre la radio .....	70
<b>Figura 31.</b> Resultados sobre las oficinas de turismo .....	71
<b>Figura 32.</b> Resultados sobre la edad.....	72
<b>Figura 33.</b> Resultados sobre el país de procedencia de los extranjeros.....	73
<b>Figura 34.</b> Resultados de la pregunta 1 .....	73
<b>Figura 35.</b> Resultados de la pregunta 2 .....	74
<b>Figura 36.</b> Resultados de la pregunta 3 .....	75
<b>Figura 37.</b> Resultados de la pregunta 4 .....	75
<b>Figura 38.</b> Resultados de la pregunta 5 .....	76

<b>Figura 39.</b> Resultados de la pregunta7 .....	77
<b>Figura 40.</b> Resultados de la pregunta8 .....	78
<b>Figura 41.</b> Relación entre país de procedencia y pregunta.8.....	78
<b>Figura 42.</b> Resultados de la pregunta 9 .....	79
<b>Figura 43.</b> Resultados de la pregunta 10 .....	80
<b>Figura 44.</b> Resultados de la pregunta11 .....	81
<b>Figura 45.</b> Resultados de la pregunta 13 .....	82
<b>Figura 46.</b> Ciclo de vida del producto .....	83
<b>Figura 47.</b> Número de visitantes del RVSP de 2001 a 2018.....	85
<b>Figura 48.</b> Cadena de Valor del Refugio de Vida Silvestre Pasochoa .....	86
<b>Figura 49.</b> Servicio de AyB dentro del RVSP.....	88
<b>Figura 50.</b> Centro de Interpretación Ambiental .....	88
<b>Figura 51.</b> Venta de artesanías .....	89
<b>Figura 52.</b> Cotización de Publicidad SEM.....	96
<b>Figura 53.</b> Resultados de búsqueda en Google .....	97
<b>Figura 54.</b> Publicidad pagada en facebook.....	98
<b>Figura 55.</b> Fan page de la Asociación de Servicios Turísticos Pasochoa .....	98
<b>Figura 56</b> Logotipo y eslogan de la Asociación de Servicios comunitarios Pasochoa .....	101
<b>Figura 57.</b> <i>Ciclo</i> Mejora continua .....	102

## **RESUMEN**

El Refugio de Vida Silvestre Pasochoa, es una área protegida que no excluye a la actividad turística, por lo tanto se ha visto en ella la oportunidad de realizar un análisis de su cadena de valor para resaltar las ventajas competitivas con las que cuenta este atractivo, debido a que en los últimos años se ha evidenciado una disminución significativa de visitantes, a pesar de que el lugar no tiene fines de lucro, puede contribuir al desarrollo local ya que a sus alrededores está ubicada la comunidad de San Pedro de Pilopata que ofrece sus servicios turísticos mediante una asociación dentro del RVSP, pues este ha brindado toda la apertura siempre y cuando la normativa del lugar sea respetada. Esto forma parte del paquete de ventajas competitivas que tiene esta área protegida ya que los servicios ofertados pueden mejorar la experiencia del turista, visitante o excursionista que cada vez son más exigentes por la variedad de lugares turísticos que tiene para elegir, es por esto que se busca una mejor difusión de esas ventajas a fin de lograr un posicionamiento adecuado dentro del mercado turístico sin dejar de lado las actividades de conservación que maneja el atractivo ya que esto contribuye a un mejor manejo de las actividades recreativas tratando de no afectar el entorno y creando conciencia en los visitantes mediante el conocimiento y la información.

### **PALABRAS CLAVES:**

- **VENTAJA COMPETITIVA**
- **CADENA DE VALOR**
- **TURISMO**
- **REFUGIO DE VIDA SILVESTRE PASOCHOA**

## **ABSTRACT**

The Pasochoa Wildlife Refuge is a protected area that does not exclude tourism, so it has seen the opportunity to analyze its value chain to highlight the competitive advantages of this attraction. Due to the fact that in recent years there has been a significant decrease in visitors, despite the fact that the place is not for profit, it can contribute to local development since the community of San Pedro de Pilopata is located in its surroundings. Tourism services through an association within the RVSP, because this has provided all the opening as long as the regulations of the place are respected. This is part of the package of competitive advantages that this protected area has since the services offered can improve the experience of tourists, visitors or hikers who are increasingly demanding due to the variety of tourist places they have to choose from, which is why they are seeking a better dissemination of these advantages in order to achieve an adequate positioning within the tourism market without neglecting the conservation activities that manages the attractiveness as this contributes to a better management of recreational activities trying not to affect the environment and creating awareness in visitors through knowledge and information.

### **KEY WORDS:**

- **COMPETITIVE ADVANTAGE**
- **VALUE CHAIN**
- **TOURISM**
- **PASOCHOA WILDLIFE REFUGE**

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se realizará en la provincia de Pichincha en el cantón Mejía; específicamente en el Refugio de Vida Silvestre Pasochoa, debido a que esta área protegida cuenta con actividad turística, por lo tanto posee una cadena de valor. La comunidad es un eslabón importante ya que se encuentra organizada para brindar servicios turísticos dentro del lugar de estudio.

Este documento recopilará información tanto de fuentes primarias como secundarias. La recabación de datos se dará dentro del periodo académico Octubre – Febrero 2018 -2019 acorde a los parámetros y requerimientos de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Para lo cual se utilizará la teoría de la ventaja competitiva como eje central, de donde parte la cadena de valor.

El análisis de la cadena de valor conlleva el estudio de todos los eslabones que la conforman a fin de establecer, los puntos buenos, regulares y malos de ella, para de esta manera elegir las estrategias que se adapten mejor a dicha herramienta, potencializando lo bueno, mejorando lo regular y eliminando los cuellos de botella, todo esto en un procesos sistémico y de repetición continua ya que siempre existirán formas de brindar un mejor servicio turístico. Durante mucho tiempo se ha creído que la cadena de valor es netamente un tema industrial, pero se la puede aplicar también al turismo a pesar de ser un intangible.

El Refugio de Vida Silvestre Pasochoa cumple con un rol muy importante de preservación de especies, pero también acoge a turistas nacionales y extranjeros, por lo tanto la mejora del servicio allí prestado ayudará a un buen posicionamiento. El turismo de manera consciente y bien administrada ayuda al desarrollo ya que desencadena una serie de trabajos directos e indirectos,

por lo tanto al optimizar las estrategias del área protegida, se pueden beneficiar también las personas de la comunidad y viceversa.

### **Planteamiento del Problema**

La determinación del problema se ha dado a partir del punto de vista de Roberto Pachacama, actual Administrador del Refugio de vida Silvestre Pasochoa, quien manifestó que el área protegida cuenta con espacios para que la comunidad pueda brindar servicios turísticos, los cuales son una parte fundamental de los tantos elementos diferenciadores con los que cuenta el atractivo. Sin embargo, esto no se ve reflejado en el número de visitantes que recibe el Refugio de Vida Silvestre. Por ello es importante analizar este problema desde el tema administrativo ya que desde las bases se pueden desagregar los procesos y en ellos encontrar los buenos, regulares y malos, a fin de establecer un paquete de ventajas competitivas mejor gestionadas.

### **Importancia del proyecto**

Las áreas protegidas juegan un rol fundamental en la actividad turística, ya que son lugares de conservación, donde los visitantes pueden tener contacto con su entorno viviendo nuevas experiencias lo cual va de la mano con las tendencias actuales, que apuntan a un turismo consciente y donde el turista pueda ser un ente activo de dicha actividad. La presente investigación busca promover estos espacios mediante el análisis de la cadena de valor de uno de ellos.

En América Latina existen distintas formas de administrar las áreas protegidas y cada vez estas se van diversificando más, pues algunas son gestionadas por el gobierno, por entes privados, de manera compartida y por parte de pueblos indígenas y comunidades locales (Las áreas protegidas de América Latina, 2011, pág. 26), es por ello que se realizará una investigación, de la parte administrativa ya que de allí parten los proyectos para el desarrollo turístico, que a su vez puede

contribuir con el crecimiento de la economía local. Para el caso de estudio se ha tomado en cuenta un área protegida que como todas las de Ecuador, está manejada por el sector público.

El Refugio de Vida Silvestre Pasochoa cuenta con diversos recursos ya que es el hogar de varias especies andinas tanto de flora como de fauna, posee un paisaje espectacular (Ministerio de Turismo , 2013) además existen potenciales ventajas competitivas que pueden convertir a esta área protegida en un lugar atractivo para los visitantes. Si bien este lugar no tiene fines de lucro, la llegada de visitantes contribuye al desarrollo de los moradores del sector y al Cantón Mejía como potencial destino turístico. Al analizar la cadena de valor se busca desglosar las actividades para poder mejorarlas, consecuentemente lograr una sinergia entre atractivo y comunidad para que las dos partes puedan estar organizadas en conjunto.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Analizar la cadena de valor del Refugio de Vida Silvestre Pasochoa y su impacto en la actividad turística, en base a las teorías de la ventaja competitiva a fin de mejorar la gestión del área protegida, su posicionamiento en el mercado turístico y consecuentemente lograr un desarrollo local.

### **Objetivos específicos**

- Sustentar teóricamente el presente trabajo a fin de aclarar ciertos parámetros técnicos de la investigación mediante la relación entre la teoría de la ventaja competitiva y la cadena de valor con las necesidades del atractivo turístico.
- Analizar el macro y micro entorno del área protegida a fin de diagnosticar su situación global en la actualidad y todos los factores externos que afectan tanto de manera positiva como negativa el desempeño de la actividad turística.



- Esquematizar las operaciones y sintetizar los procesos de gestión estratégica del Refugio de Vida Silvestre Pasochoa por medio de datos recabados de fuentes primarias para identificar aquellos procesos que generan valor, destacar los más idóneos para desarrollar un paquete de ventajas competitivas.
- Dar a conocer y socializar las estrategias con las que cuenta el atractivo en cuanto a desarrollo local para así potencializar las mismas, lograr una sinergia con la comunidad y aprovechar su interconexión como una ventaja competitiva para las dos partes.
- Proponer estrategias para un mejor diseño de la oferta y su colocación en el mercado turístico, tomando en cuenta que es una zona protegida, sin fines de lucro y que a su alrededor existe una comunidad que puede beneficiarse.

### **Implicaciones teóricas y prácticas del estudio**

Si bien existen varios estudios sobre el Refugio de Vida Silvestre Pasochoa, muy pocos hacen énfasis en la administración que tiene esta área protegida y la importancia de buscar un paquete de ventajas competitivas que hagan a este lugar más atractivo en el mercado turístico ya que esto beneficiaría mucho a los moradores de la comunidad Pasochoa, por lo tanto esta investigación tiene implicaciones teóricas significativas tanto para el refugio como para las personas que habitan en zonas aledañas al mismo. Desde hace dos años, mediante la ayuda brindada por el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Pichincha, este grupo se ha organizado y ha logrado obtener un espacio para poder desarrollarse dentro del atractivo.

Esta área protegida cuenta varios servicios que la hacen diferente al resto, los cuales deben ser administrados y publicitados de una manera idónea, por lo tanto esta investigación será relevante para este y otros atractivos pues el Pasochoa puede llegar a ser un referente del manejo

de los recursos y del talento, para fomentar un turismo consciente pero que a su vez sirva como un factor de desarrollo del lugar en donde se desempeña esta actividad y así poderlo replicar en otras áreas protegidas.

La teoría de la ventaja competitiva se ha tomado como referencia para desarrollar el presente trabajo de titulación. La misma guarda una estrecha relación con el tema administrativo, ya que propone mejorar las estrategias de las empresas para ser más atractivas en mercado. Según (Porter, 2002) esto se puede lograr de diferentes formas, una herramienta muy útil es el análisis de la cadena de valor, es decir de las actividades de la empresa y su interacción en forma sistémica.

Se ha visto la oportunidad de realizar este estudio en el Refugio de Vida Silvestre Pasochoa debido a que cuenta con elementos diferenciadores que pueden mejorar su posicionamiento, además se busca contribuir a la aplicación de esta teoría en el sector turístico en general.

En cuanto a las implicaciones prácticas, se busca destacar un paquete de ventajas competitivas del área protegida, mediante el análisis de la teoría antes mencionada, a fin de proponer estrategias para mejorar el posicionamiento entre los turistas y visitantes, destacando la labor administrativa de las áreas protegidas, ya que el Pasochoa, puede llegar a ser un referente para que el resto de áreas protegidas involucren en la actividad turística a la comunidad y que esta acción se coordine de manera estratégica logrando así elementos diferenciadores del resto de atractivos.

**Idea a defender**

El analizar la cadena de valor del Refugio de Vida Silvestre Pasochoa de forma sistémica y desglosando cada uno de sus eslabones (organización institucional, gestión operativa, gestión estratégica y vinculación con la comunidad) ayudará a encontrar en ellos un paquete de ventajas competitivas, que harán del área protegida un lugar más atractivo en el mercado, para tener un impacto positivo en la actividad turística y consecuentemente la comunidad se verá beneficiada ya que en la actualidad también es un ente activo dentro de esta área protegida.

Variable Dependiente: Cadena de valor

Variable Interdependiente: Organización Institucional

Variable Interdependiente: Gestión Operativa

Variable Interdependiente: Gestión estratégica

Variable Interdependiente: Vinculación con la comunidad

**Tabla 1**  
*Operacionalización de variables*

<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Ítems</b>
<b>Cadena de valor</b>	Herramienta que facilita el análisis de una organización mediante el desglose de cada uno de sus eslabones (Porter, 2002)	Actividades primarias  Actividades de apoyo	Procesos que generan valor antes durante y después de la prestación del servicio.  Procesos de soporte con los que cuenta el área protegida.	Entrevistas al Administrador del Refugio de Vida Silvestre Pasochoa.	Recabar información sobre todas las actividades del área protegida.
<b>Organización Institucional</b>	Orden sistemático de las unidades que integran la institución, conforme a criterios de jerarquía y ramificación, ordenados y codificados de tal forma que sea posible visualizar los niveles y sus relaciones de dependencia. (Universidad Autónoma del Estado de Morelos, s.f.)	Infraestructura empresarial  Estructura organizacional  Planificación/proyectos	Recursos que maneja  Personal con el que cuenta  Proyectos que tiene el MAE y EL Ministerio de Turismo	Entrevistas al Administrador del Refugio de Vida Silvestre Pasochoa.  Entrevista al MAE y Ministerio de Turismo	Especificar como está estructurada la organización y los recursos con los que cuenta

CONTINÚA 

**Tabla 1**  
(Continuación)

<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Ítems</b>
<b>Gestión Operativa</b>	Es el despliegue de recursos y capacidades para obtener resultados concretos, teniendo objetivos acertados, capacidad de conseguir recursos y lograr implantar sistemas, procedimientos y personal en forma acorde con lo que se quiere conseguir. (Pérez Ramos & Piza Cabiedes, 2016, pág. 12)	Logística Interna  Operaciones  Logística Externa	Detalle de los procesos y sus encargados  Prestación del servicio a turistas y visitantes	Entrevistas al Administrador del Refugio de Vida Silvestre Pasochoa.  Encuesta a turistas y visitantes (procesadas en SPSS)	Detallar todos los procesos con los que cuenta el atractivo para prestar el servicio turístico.

CONTINÚA 

**Tabla 1**  
(Continuación)

<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Ítems</b>
<b>Gestión estratégica</b>	Es el conjunto de decisiones y acciones que llevan a la organización a alcanzar los objetivos corporativos. Tiene directa relación con la formulación, ejecución y control del Plan Estratégico de la empresa (Durango Gutiérrez, 2014, pág. 17)	Lineamientos estratégicos Mercadotecnia Administración de recursos humanos Desarrollo Tecnológico Adquisición	Estrategias Número de Visitantes Medios que maneja y posicionamiento Fidelización y motivación del personal Tecnología con la que cuenta Insumos para el mantenimiento del área	Entrevistas al Administrador del Refugio de Vida Silvestre Pasochoa. Encuesta a turistas y visitantes (procesadas en SPSS)	Determinar todos los procesos estratégico con los que cuenta el área protegida

CONTINÚA 

**Tabla 1**  
(Continuación)

<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Ítems</b>
<b>Vinculación con la comunidad</b>	Las instituciones que cumplen con el principio de la responsabilidad social buscan integrar a las comunidades en las que operan de manera activa en un proceso sinérgico de beneficio mutuo (Regalado Hernandez, 2007, pág. 223)	Estrategias de desarrollo local  Servicios complementarios	Proyectos con la comunidad  Número y de talle de los servicios que ofrece la comunidad	Entrevistas al Administrador del Refugio de Vida Silvestre Pasochoa.  Entrevista al representante de la comunidad	Definir el vínculo que tiene la comunidad con el atractivo

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Teorías de soporte**

La presente investigación toma como referencia la teoría de la ventaja competitiva propuesta por Michael Porter, sin embargo se analizará los diferentes puntos de vista de otros autores que también abordan este tema. Se ha elegido esta teoría ya que se adapta a cualquier tipo de empresa, además busca analizar a las mismas desde una perspectiva administrativa. El Refugio de Vida Silvestre Pasochoa cuenta con una buena gestión, que puede ser mejorada a través de este estudio.

#### **Teoría de la ventaja competitiva**

Esta teoría empieza a adquirir solidez a inicios de la década de los ochenta, convirtiéndose en un pilar fundamental en el estudio de la estrategia empresarial, a pesar de que el término “ventaja competitiva” tiene una connotación distinta dependiendo de la experiencia de cada autor, es por ello que un inicio se consideraba que solo se podía adaptar a empresas netamente industriales pero posteriormente se han realizado una serie de estudios en torno a esta teoría para empresas de servicios. (Tarziján, 2011)

Uno de los puntos de vista más relevantes y más reconocidos es el de (Porter, 2002) quien de hecho propone la cadena de valor como herramienta que facilite el análisis de los procesos en donde se puede encontrar una ventaja competitiva para aprovechar de mejor manera los recursos y así lograr una posición favorable en el mercado. Este autor propone tres tipos de ventaja competitiva: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o concentración.



Con la presente investigación se busca identificar el tipo de ventaja que tiene el atractivo para poder elegir las estrategias adecuadas que lo ayuden a sobresalir en el mercado turístico.

Esta teoría propone analizar a la empresa, no como un todo, sino en sus partes pero teniendo en cuenta que todas ellas interactúan de forma sistémica. Mediante esta acción se encuentran las fuentes de la diferenciación, tanto las actuales como las potenciales y se puede elegir una estrategia genérica para ser más atractivos en un mercado, cada vez más competitivo.

El conocimiento profundo de los procesos de la organización es fundamental en este estudio; tanto de sus puntos fuertes, como sus falencias, para poder tomar acción sobre ello.

Por otra parte (Peteraf, 1993) hace mucho énfasis en los recursos y su heterogeneidad, que puede significar factores productivos superiores y los mismos consigan que una empresa sobresalga del resto. En su mayoría dichos factores son fijos. Esta autora también concuerda con Porter en que el tener ventajas competitivas o ser diferente en el mercado, no garantiza el éxito, ya que esto depende mucho del sector industrial en el que se encuentre la empresa.

En contra posición (Ghemawat, 2000) menciona en su libro *La Estrategia en el Panorama del Negocio* que solo se logra una ventaja competitiva cuando se obtiene resultados financieros superiores a los de la competencia. (Besanko , Dranove , Shanley, & Schaefer) Apoyan este postulado ya que definen a este término como la ganancia de beneficios económicos por encima de la competencia directa, ambas escritos, profundizan más en el tema de mejorar la economía de las empresas, haciendo proyecciones sobre la utilidad.

A pesar de que se realicen proyecciones económicas, es difícil determinar si las acciones estratégicas que se toman en una empresa, tendrán los resultados esperados, pues el mercado es

muy cambiante y cada día la demanda se vuelve más exigentes y busca obtener una mejor calidad; en productos y servicios como es el caso del Refugio de Vida silvestre Pasochoa. Esto convierte al mercado en una batalla interminable, las empresas siempre deben busca la forma de mejorar. La competencia entre las empresas ayuda a que los consumidores cada vez obtengan mejores experiencias al momento de adquirir un bien o servicio.

Para otros autores la ventaja competitiva se logra solo cuando las estrategias adoptadas, son difíciles de copiar por otras empresas, o no se las está haciendo en simultáneo con ellas, (Barney, Wright, & Ketchen, 2001), también mencionan el término “ventaja competitiva sustentable”, como la capacidad de que las estrategias creadas por las firmas, puedan perdurar y de ellas obtener réditos.

La ventaja competitiva sustentable es tomar acciones que mejoren el posicionamiento de la empresa en la industria a la que pertenece y que esto se logre de manera prolongada (Hoffman, 2000) ya que esta es la base fundamental para tener un éxito a largo plazo. Para poder implementar dichas acciones las empresas deberán sacar el mayor potencial de su recurso y su talento humano, enfocándose en que las diferencias que buscan resaltar, sean únicas o por lo menos que la competencia no las pueda copiar con facilidad, ya que si es de esta manera la ventaja competitiva no será sustentable, y el éxito puede resultar efímero.

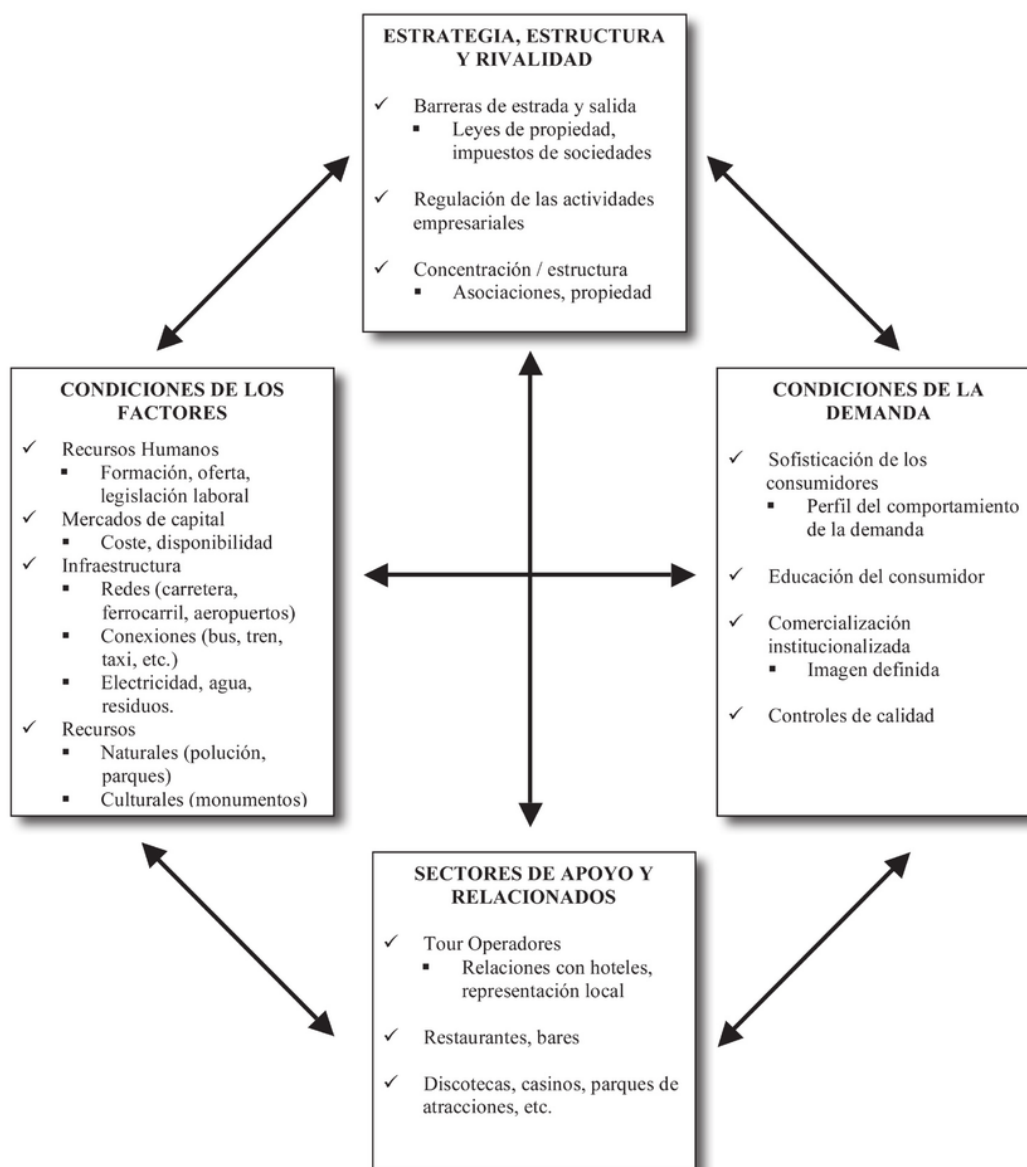
(Saloner, Shepard, & Podolny, 2001) En su libro *Strategic Management*, plantea que una ventaja competitiva puede existir cuando las empresas producen un bien o brindan un servicio y los mismos sean más valorados que los de la competencia. Para estos autores; también existe este tipo de ventaja cuando los costos son inferiores en el mercado, pues estas dos estrategias hacen que las empresas sean mucho más atractivas.

La teoría de la ventaja competitiva es también aplicable a las empresas que brindan servicios, ya que sus características administrativas son similares a las manufactureras, al igual que ellas buscan destacarse en el mercado. De hecho en cuanto a competitividad las empresas de servicios logran estrategias diferenciadoras, que son muy difíciles de copiar puesto que en su mayoría son intangibles. Este es el caso del turismo: tanto países como atractivos en sí, luchan por un mejor posicionamiento. (Lillo, Ramón, & Sevilla, 2007)

(Porter, 2002) Propone herramientas que se pueden adoptar para mejorar las estrategias empresariales; una de ellas el “diamante de la competitividad”, el cual está compuesto por cuatro ángulos, que explican por qué algunos países tiene sectores que alcanzan el éxito más que otros:

1. Las condiciones de los factores productivos.
2. Las condiciones de la demanda.
3. Los sectores de apoyo y relacionados.
4. La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Existen estudios que adaptan esta teoría al turismo, un claro ejemplo es “El modelo turístico español: perspectiva económica y territorial”. Sus autores proponen un gráfico, donde se aplica la herramienta antes mencionada al campo de los servicios. Tras un análisis de cada uno de los ángulos del “diamante de la competitividad”, en la actividad turística. Esto deja en claro que la teoría elegida para el presente estudio es aplicable a cualquier organización, en este y otros mercados, dentro y fuera del país. Ya que el análisis de los factores externos e internos, son esenciales para saber direccionar de mejor manera las estrategias y aprovechar los recursos.



**Figura 1.** Aplicación del diamante de Porter a la actividad Turística.

Fuente: (Vera & Marchena , 1996)

Otra herramienta propuesta para analizar a las organizaciones es la “Cadena de Valor”. Se ha tomado en cuenta para el presente estudio, porque si bien es importante analizar el sector externo e interno de la industria en la que se encuentra la empresa, ya que conocer la parte medular de la organización, es el punto de partida más idóneo para poder mejorar y fijar estrategias que compitan en el macro entorno.

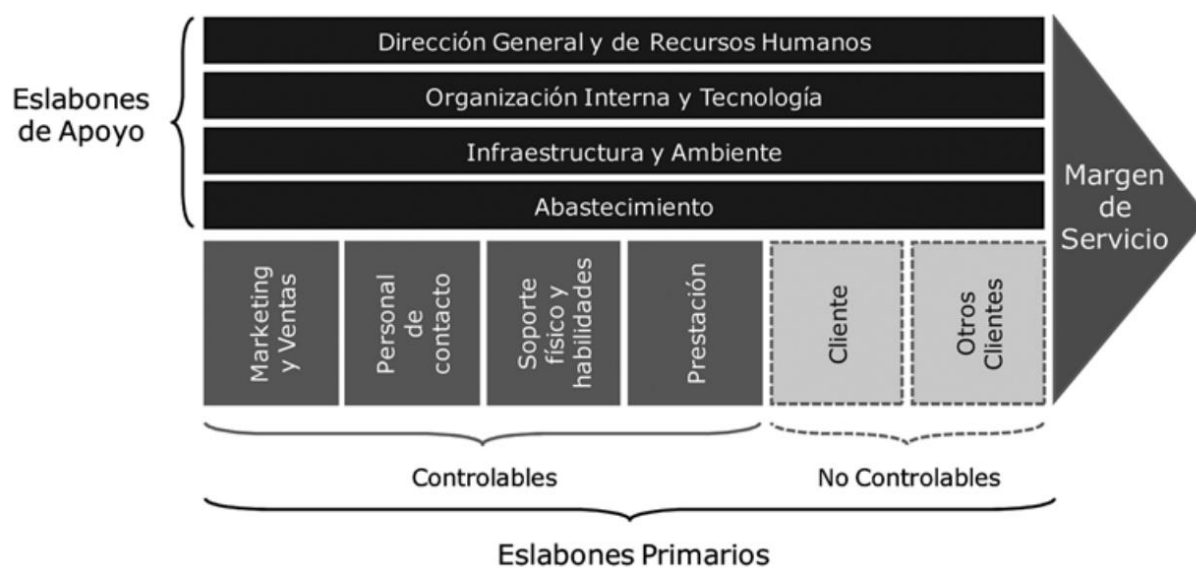
## **La cadena de valor**

Porter (2002) es el autor más conocido en la propuesta de esta herramienta, como ya se menciona antes; en su libro “Ventaja Competitiva” propone a la cadena de valor como un pilar fundamental de análisis en una organización, ya que de esta manera se pueden identificar las actividades dentro de los procesos que generan elementos diferenciadores.

La cadena de valor se trata del desglose de actividades que se realizan de forma sistémica, para la elaboración y venta de un bien o servicio. (Kaplinsky, 2000) menciona que la cadena de valor en forma elemental es la descripción de toda la variedad de actividades que se realizan antes durante y después de la comercialización. En la cadena de valor interviene también la entrada de servicios que la empresa recibe para entregar un producto final.

La cadena de valor genérica de Porter está compuesta con dos grandes grupos de actividades, además del margen, que es la parte financiera que las empresas deben buscar para ser rentables. El primer grupo son las actividades primarias, estas tienen que ver netamente con el producto final, desde la materia prima hasta el servicio post venta. El segundo está conformado por las actividades de apoyo, las cuales ayudan a que se den las actividades primarias y viceversa.

El autor (Alonso, 2008) propone en su escrito “Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor”, una adaptación de la herramienta original, al mercado de los intangibles. Los cambios más significativos realizados por Gustavo Alonso, radican en las actividades primarias, como se pueden ver a continuación:



**Figura 2.** Cadena de Valor de Servicios

Fuente: (Alonso, 2008)

Una vez definida la cadena de valor con el respectivo sustento teórico, siendo esta herramienta un punto clave para la presente investigación, se procede a la explicación de la teoría de “La competitividad de destinos” esta teoría guarda estrecha relación con la de “La ventaja competitiva” y a su vez con la “Cadena de Valor”. En estos tres aspectos teóricos se hace mucho énfasis en los elementos diferenciadores o valor agregado. En el caso particular de la teoría que se tratará a continuación, se aplica netamente al turismo.

### **La Competitividad de los destinos**

En cuanto a competitividad, Porter es uno de los autores más relevantes, algunas de sus publicaciones abarcan el tema de servicios, pero Crouch y Ritchie son quienes aportan significativamente a este modelo, ya que se basan específicamente en el turismo. Los autores han visto en este mercado factores sostenibles, además de oportunidades de desarrollo para varios

sectores, consecuentemente, cada lugar dedicado al turismo busca destacarse del resto para obtener un bien común. (Domareski, Anjos, & Anjos, 2013)

Entendiendo como “Destino Turístico” al conjunto de atractivos, recursos y más servicios (ubicados dentro y fuera de él), con un posicionamiento en el mercado turístico (Barrado , 2014), este modelo busca analizar el potencial que tienen tanto en su micro como macro entorno, y como afectan tanto las variables endógenas como exógenas en el destino, desde un punto de vista sistémico.

Muchos países han visto en el turismo una oportunidad para dinamizar sus economías. El desarrollo de esta actividad conlleva aspectos positivos y negativos, por lo tanto la gestión de los destinos es un punto clave para un posicionamiento sustentable. Los autores (Crouch & Ritchie, 1999) son quienes desarrollaron el modelo de” Competitividad de destinos”, tomando en cuenta cinco elementos esenciales para una buena estrategia:

1. Los recursos innatos con los que cuenta un atractivo
2. Los factores y recursos de soporte
3. Administración del destino
4. Calificadores y potencializadores determinantes
5. Políticas planeamiento y desarrollo del destino

Siendo los dos primeros elementos, indispensables para que se desarrolle la actividad turística en un destino.

Además se deben buscar elementos diferenciadores en los cinco puntos antes mencionados para hacer a un destino más competitivo en el mercado turístico, esto contribuye también al desarrollo

local ya que al lograr una ventaja competitiva como destino, todo su entorno se beneficia por las consecuencias de un buen manejo de los recursos.

El Cantón Mejía cuenta con una serie de atractivos turísticos, uno de ellos es el Refugio de Vida Silvestre Pasochoa. Tras sustentar teóricamente el modelo antes mencionado se ha visto a este cantón como un potencial destino, ya que se pueden realizar mejoras en la administración de los recursos para tener un valor agregado y consecuentemente un paquete de ventajas competitivas. La presente investigación contribuye a este propósito, ya que al analizar a este atractivo turístico como parte de un potencial destino, se pueden encontrar elementos clave que contribuyan al desarrollo turístico de todo el cantón y replicarlos al resto de atractivos.

Al hablar de la competitividad de destinos, se debe abordar también la teoría del “Desarrollo Local” pues la misma tiene que ver mucho con los temas planteados anteriormente, ya que la consecuencia de gestionar de manera efectiva las ventajas competitivas, es un beneficio para el lugar donde se encuentra el atractivo ya que esta teoría propone una alianza entre el sector público y el privado a fin de generar un bien común.

### **Desarrollo local**

En los años cincuenta algunos autores empiezan a tratar el tema de “Desarrollo Polarizado”, entendido como sectores centralizados como foco de la actividad económica, pero es en los años sesenta y setenta que esta teoría se aplica en España. Tras una incorporación de la tecnología, y con el tema anterior como base, surge el “Desarrollo Endógeno” como una idea general del avance y beneficios de una zona en particular. Posteriormente se conceptualiza al “Desarrollo Local” como una idea más completa donde interviene muchos más factores. (Barroso & Flores, 2010)



Alburquerque. F (1997) establece al Desarrollo Local como un cambio dinámico en la economía que consiste en aprovechar de manera óptima los recursos con los que cuenta un territorio a fin de mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Esto se puede lograr mediante alianzas público-privadas, que incentiven la creación de empresas en la localidad, tomando siempre en cuenta un ambiente de cooperación mutua y sustentable.

El autor identifica cuatro dimensiones que se deben tomar en cuenta en el “Desarrollo Local”:

- Económica
- Ambiental
- Sociocultural
- Político-administrativa

Estos aspectos son fundamentales para mejorar las falencias de una localidad ya que en primera instancia se debe crear institucionalidad, con el fin de que los habitantes del sector se sientan como parte de una empresa de la cual serán beneficiados. El crear un ambiente innovador ayudará a que los emprendimientos sean atractivos en el mercado además se debe buscar una mejor capacitación del talento humano y mayor calidad en los productos. Todas las decisiones de cambio serán también tratando de no afectar el ambiente y creando conciencia de ello.

La comunidad que se encuentra cercana al Refugio de Vida Silvestre Pasochoa ya tiene instaurados algunos de los factores antes mencionados. La administración actual se ha preocupado mucho por el tema de Desarrollo Local ya que ha trabajado conjuntamente con grupos ya organizados de la comunidad, para lograr un beneficio común, así como mejorar la calidad de vida de los habitantes y prestar un servicio turístico de calidad.

El GAD de Pichincha es otra de las entidades públicas que apoya a los moradores del sector del Paschoa ya que brinda capacitaciones, participaciones en ferias y eventos, entre otros.

### **Marco Conceptual**

A fin de explicar los términos utilizados en la presente investigación se armó el marco conceptual en orden alfabético para facilitar, la búsqueda de los mismos. Se utilizarán las definiciones de los autores más relevantes en el tema, posteriormente se dará una breve explicación de la incidencia de cada concepto en el trabajo de titulación.

### **Actividad Turística**

“Resultado complejo de interrelaciones entre diferentes factores que hay que considerar conjuntamente desde una óptica sistemática, es decir, un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que evolucionan dinámicamente” (Sancho, 1998, pág. 47)

“Comprende el desplazamiento del lugar habitual de residencia, la pernoctación por un período superior a 24 horas y menor a un año para el goce y disfrute de un destino turístico” (Rodríguez M., 2010)

“Concurrencia de actividades y servicios diversos tendientes a atender al visitante en su presencia y en su despliegue, condición que implica disposición de contribuir a su satisfacción e implícitamente de cooperación en el logro de tal aspiración e interés.” (Mantero, 2004, pág. 32)

La actividad turística en conclusión es la movilización hacia un atractivo turístico, para gozar de los servicios que el mismo oferta, todo esto se da en una interacción simultánea de todos los aspectos que interviene en el sistema turístico. El refugio de Vida Silvestre Paschoa a pesar de ser

un área protegida, cuenta con actividad turística además de excursionistas y visitantes, ya que es también un atractivo donde principalmente se realizan caminatas y camping.

### **Área protegida**

Según la definición de la UICN de 2008: “Un espacio geográfico claramente definido, reconocido, dedicado y gestionado, mediante medios legales u otros tipos de medios eficaces para conseguir la conservación a largo plazo de la naturaleza y de sus servicios ecosistémicos y sus valores culturales asociados.” (Day et al., 2008, pág. 10)

“Es una porción del territorio (terrestre o acuático) cuyo fin es conservar la biodiversidad representativa de los distintos ecosistemas para asegurar el equilibrio y la continuidad de los procesos evolutivos y ecológicos.” (Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, 2013)

En Ecuador, las áreas protegidas representan aproximadamente el 20% del territorio nacional conservado, distribuidas en todo el territorio continental e insular, albergan una importante riqueza biológica, servicios ecosistémicos de los cuales se benefician tanto las poblaciones urbanas como rurales, una riqueza paisajística que permite el turismo y la recreación en parte de ellas, y por su importancia ecológica trascienden fronteras que son reconocidas a nivel internacional. (Ministerio del Ambiente, s.f.)

Las áreas protegidas son espacios de conservación natural que a su vez contribuyen al valor cultural del territorio en donde se encuentran ya que se busca un equilibrio entre el ambiente y el ser humano para lograr una armonía. El presente trabajo de titulación, se llevará a cabo en una área protegida del Ecuador ubicada en el cantón Mejía.

## **Competitividad**

“Es la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo, la renta real de sus ciudadanos.” (Ivancevich, Lorenzi, & Skinne, 1997)

“Es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales.” (Porter, 2002)

“La competitividad de una empresa es su capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficiente que sus competidores.” (Enright, France, , & Saavedra, 1996)

La competitividad se la puede medir tanto a nivel nacional como internacional, es la manera en que la empresa busca destacarse del resto por medio de elementos diferenciadores para conseguir un buen posicionamiento en el mercado y consecuentemente tener mayor rentabilidad. En el caso de estudio la organización, tiene fines similares ya que al mejorar su posicionamiento, los moradores del sector que brindan servicios turísticos, pueden obtener beneficios económicos.

## **Desarrollo turístico**

Puede definirse específicamente como la provisión y el mejoramiento de las instalaciones y servicios idóneos para satisfacer las necesidades del turista, y definido de una manera más general, puede también incluir los efectos asociados tales como la creación de empleos o la generación de ingresos (Pearce, 1991)

“El desarrollo turístico responde a las necesidades de los turistas y de las regiones anfitrionas presentes, a la vez que protege y mejora las oportunidades del futuro.” (Tapia, s.f.)

“Enfoque que promueve el crecimiento económico de la industria turística al estilo tradicional, pero que enfatiza la necesidad de proteger determinados aspectos del medio ambiente para asegurar la viabilidad de la actividad turística a largo plazo” (Linares & Morales , 2014)

Por medio de dichos conceptos se puede concluir que el desarrollo turístico habla específicamente del mejoramiento de un sector, perfeccionando sus productos y servicios para satisfacer las necesidades de los turistas consiguiendo la retribución de ingresos. El desarrollo turístico, se tomará en cuenta para el tema de investigación debido a que este plantea un modelo de desarrollo sostenible, donde intervienen distintos factores, consecuentemente, dicho desarrollo tiene alcances muy altos, ya que el turismo genera fuentes de empleo tanto directas como indirectas.

### **Excursionista**

“Persona que se desplaza para disfrutar de una experiencia recreativa o de ocio y que para acceder a esta experiencia no pernocta fuera de su lugar de residencia.” (Requejo, 2002, pág. 4)

“Un visitante (interno, receptor o emisor) se clasifica como turista (o visitante que pernocta), si su viaje incluye una pernoctación, o como visitante del día (o excursionista) en caso contrario.” (Organización Mundial del Turismo , s.f.)

“El excursionista es toda persona que permanece en el lugar visitado menos de 24 horas, es decir quien participa en un viaje corto.” (Fundamentos de Turismo, s.f.)

En conclusión un excursionista es una persona que no pernocta en el lugar que visita. El atractivo a estudiar recibe más excursionistas que turistas ya que las actividades que allí se ofrecen en su mayoría se las puede realizar en un solo día.

## **Mercado**

“Es el área física o virtual en donde confluyen las fuerzas de la oferta y la demanda, para realizar transacciones de venta y compra de bienes y servicios, a precios determinados” (Orjuela & Sandoval, 2002, pág. 23)

“El mercado es la institución económica en la cual se produce el punto de encuentro entre las dos partes que intercambian un bien o servicio.” (Resico, 2010, pág. 53)

“El mercado es el dispositivo social que permite armonizar las pasiones individuales, alcanzando la armonía social y, de paso, la prosperidad. El corolario de todo esto es que es necesario mantener la libertad de cambio.” (Nadal, 2010, pág. 5)

Por lo tanto mercado es donde interactúa la oferta y la demanda, de manera cambiante. El caso de los servicios no es la excepción, y se tomará en cuenta este término aunque el área protegida no tenga fines de lucro, la llegada de visitantes al Refugio de Vida Silvestre Pasochoa, ayudará a dinamizar el mercado local.

## **Proceso**

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.” (ISO , 2005)

“La secuencia ordenada de actividades, incluidos los trámites de los procedimientos administrativos, interrelacionadas entre sí, precisas para dar respuesta o prestar servicio al ciudadano, como cliente, usuario o beneficiario de servicios o prestaciones.” (Junta de Castilla y León , 2004,pág. 15)

“Es una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y que agrega valor al cliente”  
(Bravo, 2011, pág. 11)

Como todas las organizaciones el Refugio de Vida Silvestre Pasochoa cumple procesos, al evaluarlos se podrá mejorar la experiencia del cliente en cuanto al producto final o salida.

### **Producto turístico**

“Combinación de una serie de elementos tangibles e intangibles que sólo se reconocen al momento mismo del consumo.” (Machado & Hernández, 2007, pág. 162)

“Los productos son, ante todo, heterogéneos. A veces lo son extremadamente, pues están formados por muchos componentes que pueden ser tanto tangibles como intangibles.” (Salinas & Medina , 2009)

“Sistema de componentes tangibles e intangibles ensamblados capaces de hacer viajar a la gente para realizar actividades que satisfacen sus necesidades otorgándoles beneficios y satisfacción de manera integral.” (Velázquez, 2011)

El producto turístico es el conjunto de elementos que busca crear una experiencia positiva en el turista combinando el atractivo turístico y el servicio para suplir sus necesidades. Se abarca este concepto ya que el área protegida cuenta con una serie de recursos que son ofertados al visitante, los cuales lo motivan a desplazarse hacia este lugar.

### **Turismo consciente**

El turismo consciente es una experiencia de vida transformadora que genera un crecimiento personal que nos convierte en mejores seres humanos. Este nuevo concepto se sustenta en los

principios de sostenibilidad y ética y promueve los valores de la paz, la amistad, el respeto y el amor a la vida como la esencia de la práctica turística. (Ministerio de Turismo del Ecuador , 2012)

“Busca cubrir las dimensiones del desarrollo sostenible, y generar un plus diferenciador, que le permite ser un concepto vivo, dinámico, innovador, de calidad y para todos, desde su concepción filosófica de la conciencia humana, el buen vivir y el dar para recibir.” (Castillo, Vázquez, & Martínez, 2016)

“Proporciona un espacio y un momento de acercamiento de personas de distintos orígenes, contextos culturales, formas de entender el mundo e historias.” (Ejido Asesores, s.f.)

Se ha tomado en cuenta este término ya que va más allá del turismo sostenible, busca promover espacios de interacción de todos los elementos que forman parte del turismo de una forma armoniosa.

## **Valor**

“Es una herramienta que permite calcular y evaluar la riqueza generada por la empresa, teniendo en cuenta el nivel de riesgo con el que opera.” (Amat, 2002, pág. 13)

“Es una medida de la utilidad producida sobre el costo de capital.” (Cuevas, 2001)

“Estimación (aprecio) respecto de la utilidad de un bien o servicio para la satisfacción de las necesidades” (Rodríguez C. , 2009, pág. 113)

Para muchos autores este concepto es el más difícil de definir, ya que el valor es una atribución cuantitativa a una característica cualitativa, y se trata más que nada de la percepción sobre un bien o servicio. En la presente investigación, este término es relevante ya que se busca mejorar el



posicionamiento, es decir la percepción del Refugio de vida silvestre Pasochoa y aumentar el valor en cuanto a experiencias para sus visitantes.

### **Marco Referencial**

El tema de la cadena de valor en el turismo es relativamente nuevo pues lleva poco más de una década siendo investigado, principalmente como una herramienta de diagnóstico en cuanto a políticas de gestión de forma integral, ya que es muy útil para analizar de forma independiente cada uno de los procesos que llevan al turista a vivir una experiencia en el atractivo, pero teniendo en cuenta que cada uno de los eslabones que conforman la cadena de valor son parte de todo un sistema que debe ser manejado de manera conjunta. (Pulido & López, 2016)

“La cadena de valor del destino como herramienta innovadora para el análisis de la sostenibilidad de las políticas turísticas. El caso de España” es una de las investigaciones que sirve como referencia para el presente trabajo de titulación ya que esta se centra en el tema de la administración como eje fundamental para una buena planificación turística. Propone a la cadena de valor como un componente esencial para el desarrollo turístico ya que analizada de forma holística puede proporcionar mejores directrices y líneas de acción para el buen manejo de los destinos.

Esta herramienta ayuda a la toma de decisiones en cuanto a ordenamiento control y desarrollo de la actividad turística y se la contempla como un factor esencial para un desarrollo sostenible ya que plantea a todos los involucrados como parte de sus eslabones.

En cuanto a Latinoamérica existe un documento que se destaca del resto, desarrollado por la (CEPAL & FIDA, 2017) el cual abarca el fortalecimiento de la cadena de valor en varios sectores rurales de México y Centroamérica. El turismo fue considerado en esta investigación ya que es uno

de los ejes fundamentales de la economía hoy en día y se ha potencializado significativamente en los sectores rurales como una fuente de ingresos complementaria. Este estudio plantea la alianza público-privada para generar ventajas competitivas sostenibles, se desarrolló específicamente en los municipios rurales de Sacatepéquez y La Antigua Guatemala.

El objetivo de esa investigación en cuanto a turismo fue diagnosticar la composición de la cadena de valor y cada uno de sus eslabones a fin de proponer nuevos productos turísticos y que esto se pueda replicar en municipios aledaños.

En cuanto a la administración pública existen varios escritos que abarcan el tema de la cadena de valor en el turismo, uno de ellos es el propuesto por (Menoya, Gómez , Pérez, & Cándano, 2017). Esta investigación fue desarrollada en algunos de los municipios de Cuba en los cuales el turismo es considerado como una actividad principal, presentando un modelo de gestión turística para ellos, donde el gobierno local juega un rol imperante para dinamizar el desarrollo local, regional y nacional, analizando la interrelación de los sistemas de valor de cada uno de los municipios elegidos. Los autores ven en esta herramienta un potencial para la comprensión de la actividad turística y su interrelación con el resto de actividades económicas.

En 2009 el gobierno local de San Martín – Perú desarrolló un documento que forma parte del programa “Desarrollo Rural Sostenible” dentro del proyecto “PeruBiodiverso” el cual analiza el estado del arte de la cadena de valor. Se menciona que el propósito de usar esta herramienta para una mejor gestión, en algunos casos puede tener fines netamente económicos, donde solo la empresa que consigue una mejor competitividad es la beneficiada, por otra parte la cadena de valor también puede servir para que otros sectores menos favorecidos se beneficien, siendo parte de un desarrollo en conjunto. (LC- Cadenas de Valor en Turismo- Informe150609, 2009)

En un inicio se creía que la cadena de valor y la teoría de la ventaja competitiva no podían aplicarse al sector servicios y menos al turismo, debido a que tiene una naturaleza distinta al resto de empresas ya que cambia el tener una materia prima y entregar un producto final, por brindar una experiencia irrepetible que se genera en el momento de la prestación del servicio y su percepción varía dependiendo de cada persona. Esto ha cambiado con el pasar del tiempo.

Hoy en día ha quedado demostrado que las herramientas propuestas por Porter, son aplicables a cualquier empresa ya que es un tema administrativo y cualquier institución necesita de una buena gestión para poder mejorar y destacarse en el mercado al que pertenece.

Las investigaciones en torno a este tema en muchas ocasiones se complementan con el de las alianzas entre instituciones públicas y privadas y la participación que tiene la comunidad en los atractivos. Un estudio realizado por (Gerline, Ribeiro, Stakeeff, & Tisone, 2014) el cual se desarrolla en una área protegida de México llamada “OtochMa’axYetelKooh” trata sobre el análisis de la cadena de valor del ecoturismo, allí se menciona que la comunidad juega un rol muy importante dentro de los eslabones que conforman la cadena de valor de este lugar, ya que no constituyen una amenaza al entorno como se cree sino que tienen un compromiso de conservación y están conscientes que pueden beneficiarse de la actividad turística siempre y cuando esta se realice de manera sostenible.

Este estudio es similar al que se está desarrollando en el presente documento pues al igual que el Refugio de Vida Silvestre Pasochoa, el área protegida de México cuenta con una asociación de la comunidad que se encuentra organizada y trabaja en conjunto con el atractivo pero lo hacen de manera empírica.

El documento concluye que existen puntos fuertes dentro del área protegida que contribuyen al turismo, los cuales son: las políticas, recursos naturales y culturales y los productos ofertados, sin embargo la llegada de visitantes no es muy significativa por lo tanto también se menciona los eslabones más frágiles que deben ser mejorados, como el estudio de mercado, el fortalecimiento de alianzas locales, así como el monitoreo y la evaluación de impactos. (Gerline, et al.2014)

En Ecuador también existen estudios sobre la cadena de valor en el turismo, uno de ellos es el realizado por el equipo consultor de la (CEPAL, 2015) el cual analiza al país en forma general, listando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene en cuanto a turismo así como los datos e indicadores, a fin de encontrar los puntos débiles en los cuales debe mejorar ya que este sector productivo ha tenido un crecimiento en los últimos años. Pero a comparación de la región este crecimiento no ha sido muy significativo, según esta investigación esto se debe a la mala gestión y falta de continuidad de los proyectos, así como la proliferación de la informalidad y la competencia por precios bajos, a costa de disminuir la calidad.

Tras analizar todas las investigaciones anteriormente mencionadas se ha determinado que los problemas de fondo en el turismo están dados por la mala administración, por lo tanto se propone a la cadena de valor como una herramienta de diagnóstico que permita ahondar más en los puntos frágiles que la conforman, sin dejar de lado las alianzas estratégicas, y la vinculación con la comunidad.

## **Marco Legal**

Existen organismos, leyes y reglamentos que rigen, apoyan y forman parte del área protegida que será objeto de estudio, por lo tanto cabe mencionar cuáles son y la incidencia que tienen en el refugio de vida Silvestre Pasochoa, ya que los mismos pueden contribuir significativamente al desarrollo de la presente investigación.

### **Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre**

Mediante esta ley se otorga la potestad y el manejo de las áreas protegidas del Ecuador al MAE, por lo tanto esta ley incide directamente en el Refugio de Vida Silvestre Pasochoa ya que allí se encuentran todas las funciones y atribuciones que tiene este Ministerio sobre el área protegida. (Congreso Nacional del Ecuador , 2004)

### **Reglamento Especial de Turismo en Áreas Naturales Protegidas (RETANP)**

De acuerdo con lo dispuesto en la “Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre” y alinead a los objetivos del “Buen Vivir” de la Constitución de la República del Ecuador, se creó este reglamento jurídico aplicable a fin de otorgar las pautas para el correcto manejo y cumplimiento de las atribuciones del Ministerio del Ambiente en las áreas protegidas. (Correa Delgado, 2016)

### **Ministerio del Ambiente (MAE)**

Desde el año 2011 es el ente encargado de administrar el área protegida ya que la misma forma parte del “Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Ecuador” (SNAP). Su principal objetivo es la conservación de la biodiversidad, así como el fomento del desarrollo local. El MAE es el encargado de la contratación del personal que se encuentra en el refugio de vida Silvestre Pasochoa,

por lo tanto es el principal organismo rector del lugar, y todos los planes y proyectos deben estar alineados a sus objetivos. (Lasso, 2017)

### **Ministerio de turismo**

Es el encargado de incluir en sus planes, programas y proyectos al área protegida para fomentar y promocionar el turismo en este lugar, porque a pesar de tener objetivos de conservación, también es un lugar turístico, que debe ser manejado de manera responsable. El ministerio de Turismo, también se encarga de brindar información sobre el atractivo. (Ministerio de Turismo, 2013)

### **Asociación de servicios turísticos Pasochoa**

Esta asociación fue constituida legalmente hace dos años gracias al apoyo del GAD de Pichincha. Está conformada por personas de la comunidad de “San Pedro de Pilopata” que vieron una oportunidad en la apertura que les dio la administración actual para brindar sus servicios dentro del área protegida. (Casamen, 2018)

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

#### **Macro entorno**

El cantón Mejía está ubicado en la Provincia de Pichincha, su cabecera cantonal es Machachi y está conformado por siete parroquia rurales. El cantón Mejía es rico en vegetación debido a que cuenta con un suelo fértil, también tiene majestuosos paisajes montañosos ya que está rodeado por la cordillera de los Andes, tiene 1476 Km<sup>2</sup> de superficie y una temperatura promedio de 12°C (Gobierno A. D. Municipal del Cantón Mejía Administracion 2014- 2019, 2015).

En el cantón Mejía el tipo de turismo predominante es el de montaña, debido a que cuenta con algunas elevaciones como: Los Ilinizas, El Pasochoa, El Cotopaxi, entre otras. Sus atractivos naturales también son visitados por motivos de salud ya que el cantón posee aguas termales y minerales con propiedades curativas y terapéuticas. (Prefectura de Pichincha , 2017)

#### **Factor Económico**

Las actividades económicas preponderantes desde hace muchos años en el cantón han sido la agrícola, la ganadera y las relacionadas con el agua, sin embargo en la actualidad también existen empresas que se han asentado en este territorio dedicadas a los productos procesados.

Tanto las familias como las empresas grandes y pequeñas se dedican a la agricultura, siendo los principales productos: el maíz, las hortalizas, habas y papas y para exportación: brócoli y flores. En contraste la ganadería está constituida por grandes extensiones de terreno que poseen grupos

reducidos, en su mayoría grandes haciendas y empresas dedicadas al ordeño. (Dirección de Gestión Estratégica, 2013 - 2014).

### **Factor Político**

Mejía está administrado por el GAD Municipal del cantón, cuenta con siete GADs parroquiales y 16 Direcciones que son: Secretaria General, Asesoría Jurídica, Auditoría Interna, Avalúos y Catastros, Comunicación Social, Desarrollo Social, Desarrollo Turístico y Productivo, Financiera, Gestión Ambiental y Riesgos, Obras Públicas, Administrativa y RRHH. Servicios Públicos e Higiene, Tecnología de la Información, Planificación y Desarrollo, Gestión Estratégica y Registro, de la Propiedad y Mercantil. (Dirección de Gestión Estratégica, 2013 - 2014).

### **Factor Sociocultural**

Los primeros habitantes del cantón Mejía fueron los Panzaleos asentados en el territorio desde el año 50 D.C Aproximadamente, permanecieron allí 150 años y lograron un desarrollo cultural avanzado, antes de la conquista española existieron en el cantón otras culturas como los Puruháes que son los que más se destacan y posteriormente los incas. ( Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, 2010).

Su cabecera cantonal Machachi es una de las parroquias más pobladas de Mejía, además de ser reconocida como “La capital mundial del Chagra”, es centro de servicios para las industrias del cantón. Otra de las parroquias más pobladas es Cutuglagua debido a su cercanía con Quito, las personas buscan instaurarse allí para vivir. (Dirección de Gestión Estratégica, 2013 - 2014)

Según el último censo la población del Cantón Mejía tiene un total de 81 335 habitantes con una edad promedio de 28 años, el analfabetismo es del 7%. Mejía, Pedro Vicente Maldonado y San



Miguel de los Bancos son los cantones con menor parte de la población en el área urbana (INEC, 2010).

El GAD Municipal del Cantón Mejía encuentra en el turismo una alternativa de ingresos ya que este lugar posee los recursos naturales para ello, por lo tanto ha implementado estrategias de desarrollo local; como la capacitación en cuanto al manejo de turismo y seguridad alimentaria así como una revisión del plan de marketing turístico fomentando principalmente el turismo comunitario y el agroturismo (Dirección de Gestión Estratégica, 2013 - 2014).

### **Factor Ambiental**

Mejía posee tres zonas claramente definidas: valle, zona subtropical y zona fría esta última se caracteriza por tener suelos fértiles y productivos. Este cantón es muy reconocido por sus vertientes naturales provenientes de nevados y paramos. Cuenta con tres áreas protegidas que son: El Parque Nacional Cotopaxi, La reserva Ecológica los Ilinizas y El Refugio de Vida Silvestre Pasochoa, además de un bosque protector privado llamado Umbría. (Municipalidad de Mejía, 2003).

Uno de los impactos ambientales más significativos en los últimos años se dio por la reactivación del volcán Cotopaxi, afectando la flora y fauna del cantón por la caída de ceniza, tras este hecho las autoridades locales y nacionales tomaron medidas algunas de ellas fueron la elaboración de planes de contingencia y el monitoreo constante de áreas protegidas. (Guagchinga & Toaquiza, 2017).

El gobierno local ha desarrollado estrategias de desarrollo cantonal, enfocadas principalmente en el cuidado del agua y la seguridad alimentaria, por lo tanto ha puesto en marcha proyectos como

la recolección de aceites, sistema de tratamiento de aguas servidas, reforestación, viveros, entre otros. (Dirección de Gestión Estratégica, 2013 - 2014)

### **Micro entorno**

El Refugio de Vida Silvestre Pasochoa (RVSP) está ubicado a 45 km de la ciudad de Quito, en la parroquia de Uyumbicho, Fue creado en el año de 1986, este lugar posee una extensión de 500 hectáreas, su altitud oscila entre los 2.800m - 4.210m. Es una caldera volcánica en forma de herradura que en la actualidad forma parte del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP)

( Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, 2010)

En cuanto a la vegetación, existen aproximadamente 230 especies de plantas de las cuales se destacan heliconias, bromelias, helechos, pumamaqui y polilepis, también existen plantas consideradas ancestralmente como medicinales. En el RVSP también cohabitan varias especies de animales, entre ellos los más destacados son las aves ya que se han registrado aproximadamente 130 especies. (Ministerio del Ambiente, 2014)

El área protegida tiene como principal objetivo la conservación, pero allí también se desarrolla la actividad turística y deportiva para ello cuenta con 6 senderos (Colibrí, Amiga Naturaleza, Bosque para todos, Mayguayacu, Palma de Cera y los Pantzas) que tienen distintos niveles de dificultad y distancia, se los puede recorrer entre los 30 minutos y 8 horas dependiendo del sendero elegido. (Ministerio de Turismo , 2013)

## **Competencia actual**

Se tomarán en cuenta seis áreas protegidas que se encuentran ubicadas en la provincia de Pichincha ya que los visitantes del RVSP en su mayoría provienen de Quito y por las características similares que estos lugares poseen, se convierten en una competencia para el lugar de estudio.

- **Reserva Geobotánica Pululahua**

Esta área protegida es una caldera volcánica habitada, tiene una extensión de 3383 hectáreas, se encuentra ubicado a 17km de la ciudad de Quito, cerca de la Mitad del mundo, sus vías de accesos se encuentran en buen estado. El logo de la reserva está representado por una orquídea ya que allí se encuentran varias especies de este tipo de planta. Entre la fauna que más se destaca están las pavas de monte, torcaza y guajalitos. (Ministerio de Turismo, 2013)

- **Parque Nacional Cayambe Coca**

El área protegida fue creada en el año de 1970 con la categoría de Reserva Ecológica, pero fue hasta 2010 que se la declaró como Parque Nacional, es uno de los más extensos y con más ecosistemas debido a que cuenta con 404103 hectáreas, otra de las características a destacar de esta área protegida es que se la conoce como “El Parque Nacional del Agua”, por su gran variedad de vertientes, su ambiente húmedo, la neblina de los páramos, ríos, cascadas y aguas termales. (Ministerio del Ambiente, 2015)

- **Reserva Ecológica Antisana**

El volcán inactivo Antisana es uno de los más altos del Ecuador además es considerado por los deportistas como uno de los más difíciles de coronar, este es el eje central de la reserva ya que brinda aun majestuoso paisaje porque la mayor parte del tiempo está cubierto

de nieve, otro de los lugares más reconocidos del área protegida es la laguna de la Mica. La Reserva Ecológica Antisana tiene una extensión de 120000 hectáreas donde se puede encontrar mucha fauna como los cóndores y una especie propia de anfibio que está en peligro de extinción su nombre es: “osornosapo de Antisana” además de vegetación como las almohadillas de paramo. (Ministerio de Turismo, 2016)

- **Reserva Ecológica Ilinizas**

Esta área protegida cuenta con 500 hectáreas, uno de los atractivos más visitados pero que los turistas desconocen que pertenece a la reserva es la Laguna Quilotoa. En el área protegida se puede realizar montañismo, camping, tracking además de disfrutar de las aguas termales llamadas “Cunuyacu” procedentes de los volcanes Ilinizas. (Ministerio del Ambiente , s.f.)

- **Parque Nacional Cotopaxi**

El área protegida tiene una extensión de 33393 hectáreas, es visitada por turistas nacionales y extranjeros ya que resulta muy atractiva para el andinismo, por poseer el volcán Cotopaxi, Rumiñahui y otra elevación menos reconocida llamada Morurco, su vía de accesos se encuentra en muy buen estado y pese al último registro de actividad volcánica del Cotopaxi en 2015, los turistas no han dejado de visitar el atractivo. (Ministerio del Ambiente, 2015)

- **Área Nacional de Recreación El Boliche**

Con 392 hectáreas, el área protegida es reconocida por su plantación de pinos y cipreses que cubren más de la mitad de su extensión, estas especies de árboles fueron introducidas al Ecuador a fin de recuperar el páramo de la zona, pero hoy en día se conoce que las mismas

afectan al suelo por la gran cantidad de agua que requieren para su subsistencia. El área protegida se encuentra muy cerca al Parque nacional Cotopaxi y es reconocida por los turistas ya que allí se encuentra una estación del tren llamada “Boliche”. (Ministerio del Ambiente, 2015)

**Tabla 2**

*Comparación de entrada de visitantes entre el atractivo y la competencia*

<b>Área Protegida</b>	<b>Extensión (hectáreas)</b>	<b>Número de visitantes (2017)</b>
Parque Nacional Cotopaxi	33 393	169 702
Reserva Geobotánica Pululahua	3 383	158 024
Reserva Ecológica Ilinizas	500	97 675
Área Nacional de Recreación El Boliche	392	47 874
Reserva Ecológica Antisana	120 000	46 223
Parque Nacional Cayambe Coca	404 103	33 415
Refugio de Vida Silvestre Pasochoa	500	20 465

Nota: datos de los visitantes de las áreas protegidas tomados de (Ministerio del Ambiente, 2018)

## **Productos sustitutos**

En el cantón Mejía cerca del RVSP existen dos entidades privadas que ofrecen servicios similares a los del área protegida, por lo tanto constituyen una competencia indirecta para el atractivo.

- **Hacienda temática “La Morería”**

Este lugar está ubicado en las faldas del volcán Pasochoa, muy cerca del Refugio de Vida Silvestre. La hacienda pertenece a la empresa Decameron Ecuador, cuenta con un restaurante que ofrece el sistema “All Inclusive” y una granja con más de 140 animales, todo esto en una extensión aproximada de tres hectáreas, el precio por sus servicios tiene una base de \$20. (Decameron All Inclusive Hotels & Resorts, 2018)

- **Bosque protector de Umbría**

Se encuentra entre las parroquias de Aloasí y Chaupi, fue creado en el año de 1994, posee 1527 hectáreas, en un inicio fue creado con fines de conservación, por parte de la Unidad de Patrimonio Natural, prohibiendo la actividad agrícola y ganadera, pero en la actualidad el decreto no se ha respetado, y su suelo se encuentra muy afectado. La entrada a este lugar privado tiene un precio de \$2. Allí existe un restaurante llamado “Luz de Umbría” donde se ofrece comida típica y almuerzos. (Gallardo, 2018)

## **Proveedores**

El principal proveedor para el área protegida es el MAE, que le otorga un presupuesto anual para los distintos programas desarrollados por la administración del lugar, así como el personal necesario para el funcionamiento el mismo

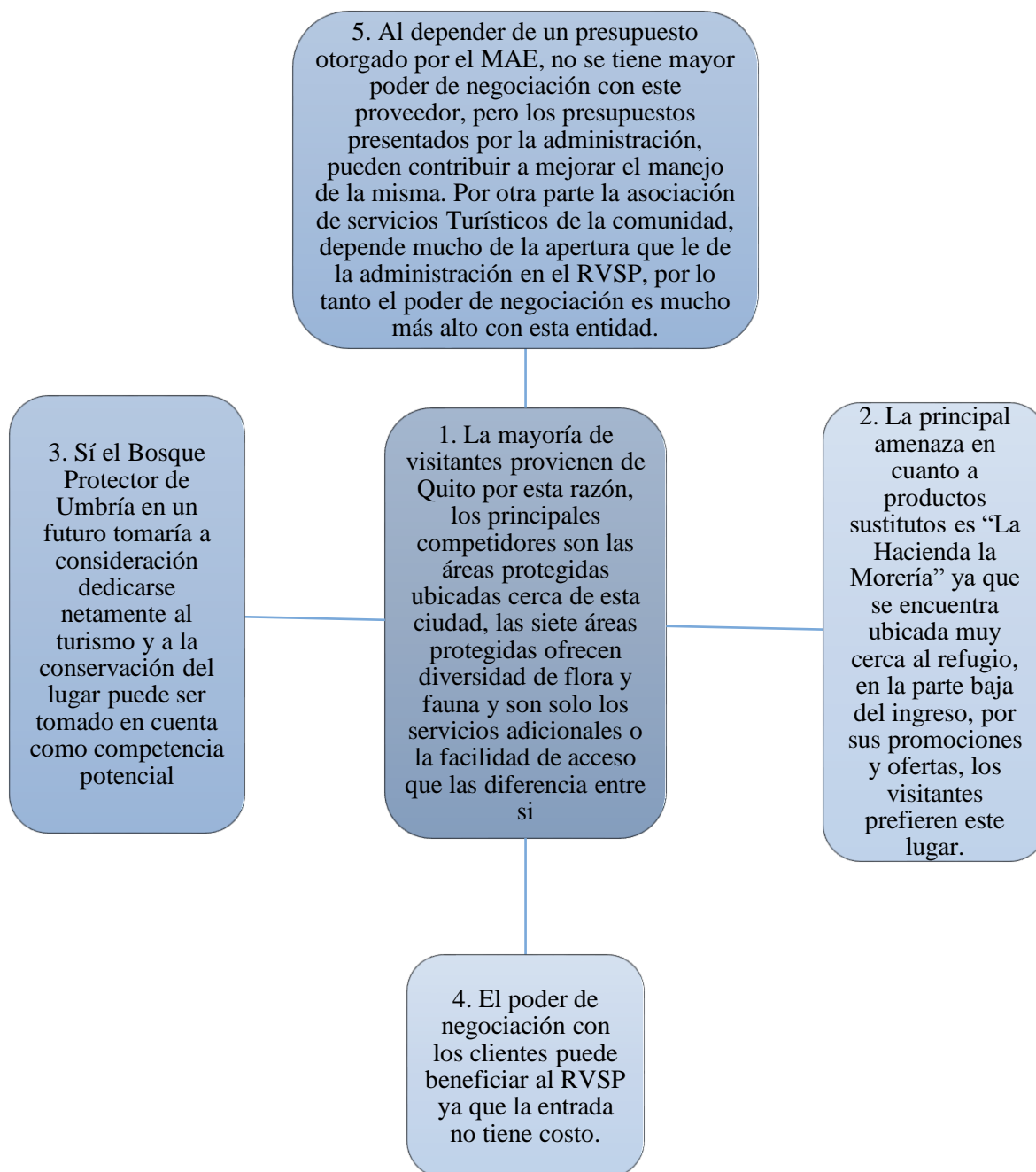
En cuanto a proveedor de servicios turísticos, el único que opera dentro del área protegida es la comunidad que cuenta con una asociación, ellos son los encargados de brindar el servicio de guianza, alimentos y bebidas, y venta de artesanías, todo esto es con una administración independiente del área protegida. (Pachacama J. , 2018)

### **Cientes**

Las personas que visitan el RVSP, en su mayoría son de la ciudad de Quito, motivados por la cercanía y la gratuidad eligen este lugar para recreación, pasar tiempo con la familia y en algunos casos practicar deportes como tracking y ciclismo, otros visitantes también llegan a este lugar por la flor y fauna que posee, especialmente por el avistamiento de aves. (Asipuela, 2018)

A continuación se analizará el poder que tienen las cinco fuerzas competitivas propuestas por (Porter, 1997) sobre el RVSP a fin de determinar la intensidad competitiva del sector turístico. Esta herramienta facilita entender las reglas del juego con todos los actores que participan en la actividad de la empresa, los aspectos que se analizarán son los siguientes:

1. Rivalidad entre los competidores existentes en el sector industrial.
2. Amenaza de productos o servicios sustitutos.
3. Amenaza de nuevos ingresos en el sector.
4. Poder negociador de los clientes.
5. Poder negociador de los proveedores.



**Figura 3. 5** Fuerzas de Porter del Refugio de Vida Silvestre Pasochoa.



## MARCO METODOLÓGICO

### **Enfoque de investigación: Mixto**

El enfoque utilizado para esta investigación será mixto. Ya que el cualitativo y cuantitativo se complementan, por una parte el problema percibido y el servicio prestado en el área protegida, son elementos que denotan una cualidad. La gestión del área protegida y los recursos con los que cuenta son más bien datos en cantidades, pero a todas las variables se les puede asignar un valor para poder medirlas y las opiniones personales de experiencias también son un elemento importante para la investigación, por lo tanto se puede unir un poco de los dos enfoques para una mejor interpretación de los datos. (Monje, 2011, pág. 10)

### **Tipología de investigación**

#### **Por su finalidad: Aplicada**

La finalidad de la investigación es aplicada ya que como lo menciona (Vargas , 2009, pág. 163) esta se trata de hacer uso y generar conocimientos aplicándolos a casos como la problemática descrita en el presente trabajo de titulación que tiene como base la teoría de la ventaja competitiva, utilizando la herramienta de la cadena de valor se busca optimizar los recursos a fin de generar un impacto positivo en la actividad turística del área protegida.

#### **Por las fuentes de información: Mixto**

Esta investigación por las fuentes de información se considera mixta, en primer lugar se realizó una investigación documental, recabando datos sobre las teorías de soporte, así como datos del macro y micro entorno del RVSP de fuentes confiables como tesis, artículos de revistas científicas, sitios web oficiales, entre otros, posteriormente se realizará una investigación de campo con datos sobre los recursos que posee el área protegida y el servicio percibido por parte de sus visitantes,

con una interpretación de los datos allí recolectados. De esta manera la información se puede complementar y consecuentemente tener una investigación de calidad. (Feria de las Ciencias, la Tecnología y la innovación , 2018)

#### **Por las unidades de análisis: In situ**

El tipo de investigación por las unidades de análisis será in situ debido a que las herramientas de recolección de informaciones de fuentes primarias se las aplicará en el RVSP, el mismo que está dispuesto a brindar todas las facilidades para el desarrollo de la presente investigación.

#### **Por el control de las variables: No experimental**

Esta investigación por el control de las variables es no experimental, ya que las mismas no sufrirán manipulaciones deliberadas, además la información recolectada reflejará la realidad actual del RVSP para buscar un paquete de ventajas competitivas analizando su cadena de valor. (Escamilla, s.f)

#### **Por el alcance: Descriptivo**

El estudio por el alcance será descriptivo ya que como menciona, (Cazau , 2006) los datos recolectados serán detallados con todas sus características. En este caso se analizará principalmente la cadena de valor, desglosando cada una de sus partes hasta encontrar los elementos diferenciadores que hacen al área protegida más competitiva en el mercado turístico.

#### **Instrumentos de recolección de información: Varios**

Debido a que las fuentes de información son documental y de campo, se utilizarán varios instrumentos de recolección, como se muestra en la tabla 1, para lograr los objetivos de la investigación y poder analizar la cadena de valor, el principal instrumento serán las entrevistas

sobre los recursos y el manejo que tiene el área protegida. Las entrevistas serán aplicadas al Administrador del área protegida, al Ministerio del Ambiente, al Ministerio de Turismo y a un representante de la comunidad que brinda los servicios turísticos dentro del área protegida.

Otro instrumento será la encuesta que se aplicará a los visitantes del RVSP a fin de recolectar información sobre el servicio prestado dentro del área protegida.

### **Procedimiento para recolección de datos: Varios**

Para lograr una investigación ordenada y sistémica con las fuentes antes mencionadas, en primer lugar se revisó toda la información de fuentes secundarias, empezando con las teorías que se adaptan a la investigación, los conceptos relevantes y las investigaciones similares que se han realizado tanto a nivel nacional como internacional. Posteriormente se realizó un diagnóstico situacional, analizando el macro y micro entorno, la información recabada se la obtuvo de igual manera de fuentes secundarias, las fuentes primarias se las analizará a continuación con los instrumentos planteados a fin de conocer la situación actual del RVSP.

### **Cobertura de las unidades de análisis: Muestra**

Para aplicar la encuesta a los visitantes del RVSP se tomará una muestra del universo total con datos del Sistema de Información de Biodiversidad (SIB) del año 2017, ya que es el último registro completo con el que cuenta esta plataforma, el área protegida recibió 20 465 visitantes de los cuales 19 791 son nacionales, esta cifra corresponde al 96,71% del total, los extranjeros constituyen una cantidad mínima, correspondiente al 3,29% que son 674 en el último año.

Para el muestreo se aplicara la fórmula de población finita de la siguiente manera:

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

Donde:

- **n**= Tamaño de la muestra
- **N**= Tamaño de la población, en este caso el número de visitantes que ingresaron al RVSP en 2017 (20 465)
- **Z**= Nivel de confianza que en este caso es de 95% el cual se traduce en un valor de 1,96 (el más usual).
- **p**= Porcentaje de probabilidad de éxito, el cual se ha establecido en un 50% equivalente a 0,5
- **q**= Es igual a (1-p) que mide la probabilidad de fracaso, dando un valor igual a 0,5%
- **e**= Límite aceptable de error. Se recomienda utilizar un valor de 5% (0,05).

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

$$n = \frac{(1,96^2)(20\ 465)(0,50)(0,50)}{[0,05^2(20\ 465 - 1)] + [(1,96^2)(0,5)(0,5)]}$$

$$n = \frac{19654.586}{51,1625 + 0,96}$$

$$n = \frac{19654.586}{52,12}$$

$$n = 377,10 \approx 377$$

Nacionales 96, 71% = 365 encuestas

Extranjeros 3,29 = 12 encuestas

### **Procedimiento para tratamiento y análisis de información Varios**

Debido a los instrumentos existentes, los mismos se analizarán de diferente manera, y utilizando diferentes herramientas que faciliten la comprensión de los datos como es el caso de SPSS que permite procesar datos estadísticos descriptivos, también se analizará la información recabada en síntesis debido a que las variables son cualitativas en su mayoría.

#### **Instrumentos de recolección de información:**

1. Entrevista dirigida al Administrador del Refugio de Vida Silvestre Pasochoa (Anexo1)
2. Entrevista dirigida al representante del Ministerio del Ambiente (Anexo2)
3. Entrevista dirigida al representante del Ministerio de Turismo (Anexo3)
4. Entrevista dirigida al representante de la “Asociación de Servicios Turísticos Pasochoa”  
(Anexo 4)
5. Encuesta dirigida a los visitantes de RVSP (Anexo5)

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS**

#### **Análisis de resultados**

Para analizar los resultados de los instrumentos antes mencionados, en primer lugar se presentarán los datos recopilados de las entrevistas, ya que constituyen la fuente más importante para lograr los objetivos de la investigación, posteriormente se detallarán mediante gráficas y tablas los datos de la encuesta así como su interpretación.

#### **Entrevista dirigida al Administrador del RVSP**

**Entrevistado:** Roberto Pachacama

#### **¿Culés son los procesos para brindar el servicio turístico y quienes son los encargados?**

En primer lugar el personal de guardaparques está encargado del cumplimiento de la normativa, también se encarga del registro de visitantes y de la entrega de información sobre: las actividades de senderismo, media montaña, zonas de camping, picnic, las restricciones que tienen los visitantes o turistas dentro del lugar y monitoreo del RVSP.

Los servicios turísticos dentro del área protegida han sido entregados a la “Asociación de Servicios Turísticos Pasochoa” quienes se encargan de: la guianza, interpretación ambiental, alimentos y bebidas y una tienda de artesanías. (Pachacama R. , 2018)

#### **¿Qué recursos maneja el área protegida?**

En cuanto a talento humano, el RVSP cuenta con 7 guardaparques y un administrador. Para la movilización, control y vigilancia se cuenta con una camioneta y dos motocicletas, para este efecto

también existe el equipo de campo y protección correspondientes. Para las actividades de uso público y turismo, existen herramientas para dar mantenimiento al lugar, cinco miradores, un centro de interpretación, áreas de camping y picnic, además de seis senderos con distinto nivel de dificultad.

Los recursos financieros para sueldos de los guardaparques y administrador, los proporciona el Ministerio de Finanzas a través de la Dirección Provincial del Ambiente Pichincha. Para la gestión del área protegida, el lugar cuenta desde 2012 con el Fondo de Inversión Ambiental Sostenible (FIAS), este se distribuye para los cinco programas del RVSP que son:

1. Uso público y Turismo
2. Monitoreo de la biodiversidad
3. Control y Vigilancia
4. Comunicación, educación y participación ambiental
5. Gerencia Institucional

El monto recibido por parte del FIAS, se lo puede ejecutar solo en base al Plan Anual Operativo (POA) del área protegida, este es elaborado por la administración y se lo distribuye cuatrimestralmente, el fondo asignado corresponde a 50 000 dólares anuales pero ejecutables son únicamente 25 000 esto incluido IVA. (Pachacama R. , 2018)

En cuanto a recursos naturales el atractivo posee a más de un paisaje inigualable, 156 especies registradas de animales donde la mayoría de ellos son aves como el cóndor andino, tangara, pava de monte y 14 especies de colibrís, dentro de las especies registradas también existen mamíferos, reptiles, y anfibios y peces. El RVSP tiene 232 especies de plantas registradas

### **¿Cómo está conformada la estructura organización del Refugio de vida silvestre Pasochoa y con cuanto personal cuenta?**

El principal ente regulador del área protegida es el MAE, de este organismo se desprenden dos direcciones que son: La Dirección Nacional de Biodiversidad y La Dirección Provincial del Ambiente Pichincha, este Ministerio también maneja la Unidad de Patrimonio Natural a la cual pertenece el RVSP. La principal autoridad dentro del área protegida es el administrador, seguido por la especialista técnica y el personal de guardaparques y cada uno es responsable de los programas de gestión antes mencionados. (Pachacama R. , 2018)

### **¿Cuáles son los planes y estrategias que tiene el área protegida en cuanto a turismo?**

El área protegida durante el 2018 generó su plan de manejo, renovando el de 1990 que era el más actual que se tenía sin embargo le nuevo plan está elaborado pero no se lo ha publicado, Adicional a esto se está trabajando en el Programa de uso público y turismo, donde se establecen alternativas y herramientas para la generación de productos (Pachacama R. , 2018)

### **¿Qué medios se manejan para publicitar el atractivo y como están direccionados?**

El área protegida cuenta con un fan page en Facebook que lo maneja el administrador del RVSP, se publica aproximadamente dos veces por semana, adicional cuenta con la Dirección de Comunicación del MAE y de la dirección Provincial del ambiente, las mismas que van promocionando las actividades de las áreas protegidas a nivel nacional y de Pichincha correspondientemente. (Pachacama R. , 2018)

### **¿Existen programas de fidelización y motivación del personal?**

Dentro del programa de Gerencia Institucional, se establecen actividades de capacitación para el personal que permitan fortalecer sus conocimientos y capacidades y de esta manera que ellos



tomen a la actividad de guardaparques como una alternativa real de subsistencia. (Pachacama R. , 2018)

### **¿Qué tipo de tecnología maneja el atractivo?**

El área protegida cuenta con equipos tecnológicos que son: computadores, softwares (Biodiv y Qgis) que se manejan para el monitoreo de la biodiversidad, adicional a esto navegadores para controles y vigilancia, cámaras trampa y cámaras fotográficas (Pachacama R. , 2018)

### **¿Cómo se maneja la adquisición de insumos de mantenimiento del área y otros necesarios para la prestación del servicio?**

Estos son adquiridos a través del FIAS, los cuales son almacenados, se adquieren en dos compras semestrales para que siempre haya un stock disponible en bodega (Pachacama R. , 2018)

### **¿Qué proyectos desarrolla el área protegida para incluir a la comunidad?**

El área protegida ha trabajado desde el 2014 con la comunidad, la idea de incluirlos en la actividad turística del Refugio nace cuando el administrador ocupaba el cargo de guardaparque y junto a sus compañeros tenían acercamiento con personas del lugar, ellos manifestaron la idea de tener un espacio dentro del área, de esta manera cuando Roberto Pachacama, pasa a ser administrador se inicia con una colonia vacacional para niños de la comunidad, mediante ellos se logra una concientización sobre cuidado ambiental, para posteriormente llegar a sus padres, quienes a inicios de 2015 empiezan a conformar la asociación de servicios turísticos.

Adicional a eso se generan actividades como la “red de turismo” donde el área protegida es un ente facilitador para las personas que tienen actividades turísticas privadas, con ellas se hace un

tema de vinculación con las autoridades pertinentes como el Municipio de Mejía y la Unidad de Turismo, el Consejo Provincial y la academia para capacitación (Pachacama R. , 2018)

### **Entrevista dirigida al Representante del Ministerio del Ambiente (MAE)**

**Entrevistado:** Sebastián Sierra

**Cargo:** Especialista en Turismo en Áreas Protegidas a Nivel Nacional

#### **¿De qué manera está vinculado el MAE con la actividad turística dentro del área protegida?**

El MAE al ser el ente rector de las áreas protegidas, gestiona todos estos espacios con el objetivo principal de conservación de la biodiversidad, dentro de este objetivo principal, el MAE tiene algunas estrategias de manejo, dentro de las cuales está “El Turismo y Recreación”, eso quiere decir que el turismo no es el principal objetivo, pero si una estrategia importante, siempre y cuando el turismo se realice de manera óptima.

El MAE tiene incidencia en el turismo dentro del área protegida, sin embargo no se exime de la coordinación con otras entidades, en este caso el Ministerio de Turismo es quien da los lineamientos a nivel nacional y el MAE los adapta a las características del área protegida. (Sierra, 2018)

#### **¿Qué planes, programa y proyectos se están desarrollando para el refugio de vida silvestre**

##### **Pasochoa?**

En primer lugar se está actualizando el plan de manejo, en conjunto con la administración del RVSP y esto contribuye a que se actualicen herramientas técnicas como el Plan de Manejo de Visitantes (PMV) que permite planificar el espacio en función del comportamiento de los visitantes.

En cuanto al RVSP no hay algo en específico, sin embargo si forma parte de intervenciones, en este caso de: infraestructura, señalética, identificación de rutas, entre otras cosas, muchas de ellas van ancladas con el PMV. (Sierra, 2018)

### **¿Existe algún proyecto donde se incluya a la comunidad en las actividades del Refugio de vida Silvestre Pasochoa?**

Parte de los objetivos de las áreas protegidas es tratar de que exista un desarrollo local, ya que es increíble que a nivel nacional el índice más alto de pobreza se encuentra justamente en las poblaciones que están dentro o fuera de las áreas protegidas, cuando realmente tienen toda la riqueza de biodiversidad, es en ese sentido que el MAE trata de anclar de alguna forma los diferentes programas, como en el de turismo a ciertos residentes locales o comunidades para que formen parte de la gestión de áreas protegidas a través de una actividad coherente con la conservación, se ha visto en el turismo una oportunidad para evitar que las personas de la comunidad realicen actividades que afecten al ambiente como la tala de árboles, caza indiscriminada, venta ilegal de especies entre otras.

Con el Pasochoa se trata de interactuar de manera semanal con ciertas localidades cercanas para activar el tema gastronómico, artesanías, entre otras actividades dependiendo de los feriados, aparte de eso con la comunidad se trata de trabajar con la educación ambiental (Sierra, 2018)

### **Entrevista dirigida al Representante del Ministerio de Turismo**

**Entrevistado:** Iván Hidalgo

**Cargo:** Analista de Destinos de la zona 2 que comprende todos los cantones de Pichincha

**¿Cómo se maneja el turismo en esta área protegida?**

El Ministerio de Turismo ha perdido injerencia sobre las áreas protegidas ya que son manejadas principalmente por el MAE y en los últimos años se ha pasado las competencias a los GADS cantonales y parroquiales, sin embargo como Ministerio de Turismo se proporciona información sobre todas las áreas protegidas del Ecuador (Hidalgo, 2019)

### **¿Qué planes, programa y proyectos se están desarrollando para el Refugio de Vida Silvestre Pasochoa?**

En 2011 el Ministerio de Turismo implementó unas baterías sanitarias ubicadas en la zona de camping del RVSP y en 2014 dotó de toda la señalética desde el Ejido de Amaguaña hasta la entrada del atractivo, actualmente no existen más proyectos para este lugar ya que no se cuenta con el presupuesto para su desarrollo. (Hidalgo, 2019)

### **¿Existe algún proyecto donde se incluya a la comunidad en las actividades del Refugio de vida Silvestre Pasochoa?**

La falta de presupuesto y el entregar las competencias a los GADS, dificultan el estar al pendiente de cada área protegida, por lo que no se han desarrollado programas para incluir a la comunidad en el RVSP (Hidalgo, 2019)

### **Entrevista dirigida al Representante de la Asociación de Servicios Turísticos Pasochoa**

**Entrevistado:** Sara Casamen

**Cargo:** Presidenta de la Asociación de Servicios Turísticos Pasochoa

### **¿Qué relación tiene la asociación con el Refugio de Vida silvestre Pasochoa?**

La asociación tiene una relación con el área protegida netamente laboral, ya que es la encargada de suplir las necesidades de los visitantes porque años atrás no se contaba con los servicios ofertados. (Casamen, 2018)

### **¿Existen acuerdos o convenios entre la asociación y el área protegida?**

El año anterior se empezó a trabajar en el borrador de un convenio con el RVSP, por el tema administrativo del MAE no se ha podido formalizar, pero se lo está estudiando. Existe un acuerdo verbal por parte de la administración del atractivo ya que existe un interés mutuo para brindar el servicio ya que el proyecto inicio hace cuatro años atrás. (Casamen, 2018)

### **¿Cómo nació esta idea?**

Todo surgió con la “Asociación de Productores Agropecuarios Pilopata” con esos productos se dio el primer acercamiento con el área protegida, un año y medio después se vio la necesidad de estar legalmente reconocidos para formar parte de los programas del GAD de Pichincha, la administración del RVSP brindó todas las facilidades de apertura para poder ofrecer los servicios dentro de este lugar. (Casamen, 2018)

### **¿Qué organismos y autoridades han respaldado la conformación de la asociación?**

La primera entidad que apoyó la conformación de la asociación fue el RVSP, junto al Consejo Nacional de Pichincha, en el camino se fueron sumando entidades de apoyo como la Universidad Central del Ecuador con la cual se tiene un convenio de vinculación con la comunidad, la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE brindó capacitaciones en gastronomía, el Municipio de Mejía y el Gobierno parroquial de Uyumbicho contribuyeron con la asociación de servicios turísticos proporcionándoles los primeros uniformes. (Casamen, 2018)

### **¿Cuántas personas conforma la asociación, y cuáles son sus funciones?**

Se cuenta con 11 socios de los cuales seis están encargados del área de gastronomía, y cinco son intérpretes ambientales, dentro de ellos se encuentra la directiva de la asociación, existen dos socios aspirantes uno encargado de las artesanías y el otro encargado de la heladería, cada socio debe aportar mensualmente \$10 para el manejo de esta entidad. En su mayoría son procedentes de la

Comunidad de San Pedro de Pilopata que se encuentra ubicado a los alrededores del RVSP. (Casamen, 2018)

### **¿Qué servicios ofrece la “Asociación de Servicios Turísticos Pasochoa”?**

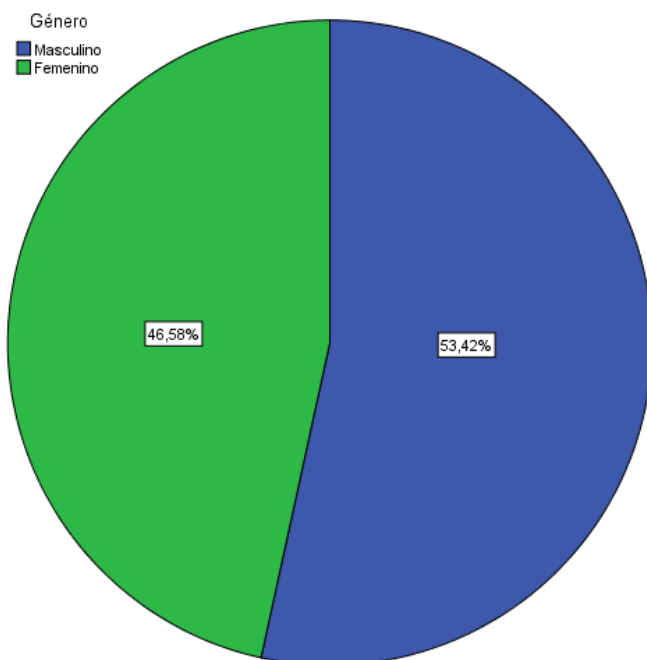
La asociación ofrece el servicio de Alimentos y bebidas, con gastronomía típica, también están capacitados en interpretación ambiental y tres guías certificados, además de la venta de artesanías, se está trabajando también en eventos (Casamen, 2018)

### **¿Qué tipo de capacitaciones han recibido y cuales considera que hace falta para mejorar el servicio?**

Las capacitaciones recibidas fueron en el área gastronómica, interpretación ambiental, y en huertos y cultivos. Las capacitaciones requeridas son: Liderazgo, Motivación del personal ya que los socios han ido disminuyendo y se requiere un número mínimo de nueve socios para que se mantenga el funcionamiento de esta entidad y en gastronomía especialmente en diseño de menús. (Casamen, 2018)

### **Resultados de la encuesta aplicada a los visitantes nacionales del RVSP**

El atractivo en su mayoría recibe a visitantes nacionales, a los cuales se les aplico la encuesta obteniendo los siguientes datos:



**Figura 4** Género de los encuestados

Los resultados en cuanto a género de los visitantes, son casi equitativos, ya que los hombres predominan sobre las mujeres pero la diferencia es mínima, con un 53,42% y 46,58% respectivamente.

**Tabla 3**

*Resultados de la edad de los encuestados*

		<b>Edad</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	7	5	1,4	1,4	1,4
	8	9	2,5	2,5	3,8
	9	8	2,2	2,2	6,0
	10	2	,5	,5	6,6
	11	4	1,1	1,1	7,7

CONTINÚA 

**Tabla 3**  
(Continuación)

12	10	2,7	2,7	10,4
13	2	,5	,5	11,0
14	8	2,2	2,2	13,2
15	1	,3	,3	13,4
16	4	1,1	1,1	14,5
17	5	1,4	1,4	15,9
18	4	1,1	1,1	17,0
19	27	7,4	7,4	24,4
20	21	5,8	5,8	30,1
21	18	4,9	4,9	35,1
22	22	6,0	6,0	41,1
23	12	3,3	3,3	44,4
24	22	6,0	6,0	50,4
25	12	3,3	3,3	53,7
26	9	2,5	2,5	56,2
27	7	1,9	1,9	58,1
28	11	3,0	3,0	61,1
29	10	2,7	2,7	63,8
30	4	1,1	1,1	64,9
31	7	1,9	1,9	66,8
32	3	,8	,8	67,7
33	9	2,5	2,5	70,1
34	11	3,0	3,0	73,2
35	10	2,7	2,7	75,9
36	7	1,9	1,9	77,8
37	5	1,4	1,4	79,2
38	14	3,8	3,8	83,0
39	3	,8	,8	83,8
40	9	2,5	2,5	86,3
42	4	1,1	1,1	87,4
43	2	,5	,5	87,9
44	7	1,9	1,9	89,9
45	4	1,1	1,1	91,0

CONTINÚA 

Tabla 3



*(Continuación)*

46	1	,3	,3	91,2
47	3	,8	,8	92,1
48	1	,3	,3	92,3
50	2	,5	,5	92,9
51	3	,8	,8	93,7
54	5	1,4	1,4	95,1
55	2	,5	,5	95,6
57	6	1,6	1,6	97,3
59	3	,8	,8	98,1
60	2	,5	,5	98,6
62	1	,3	,3	98,9
64	1	,3	,3	99,2
65	2	,5	,5	99,7
66	1	,3	,3	100,0
Total	365	100,0	100,0	

**Tabla 4***Resultados Estadísticos descriptivos de la edad*

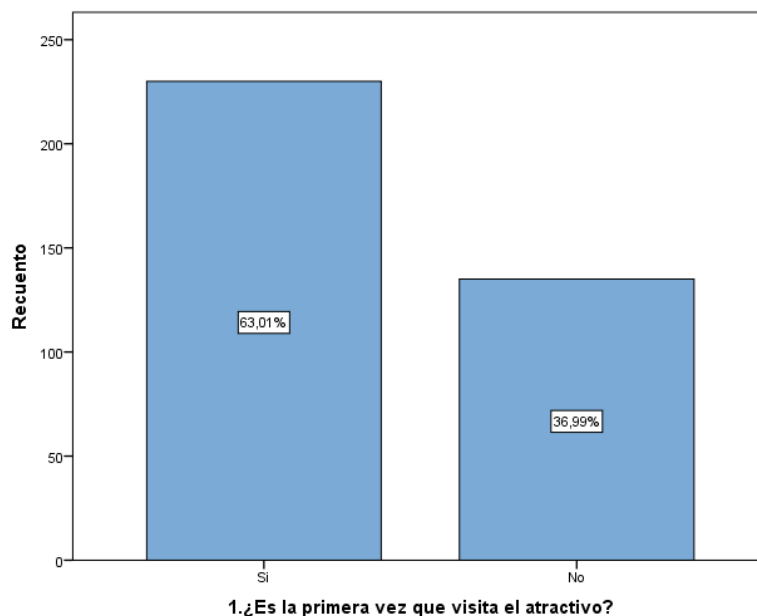
<b>Estadísticos descriptivos</b>				
	N	Mínimo	Máximo	Media
Edad	365	7	66	27,75
N válido (por lista)	365			

Las edades de los encuestados son muy variadas, van desde los siete hasta los 66 años, con un promedio de 27,75 siendo la edad que más se repite 19 años. Más de la mitad de encuestados se encuentran en un rango de edad de 16 a 31 años.

**Tabla 5**  
*Provincia de procedencia de los encuestados*

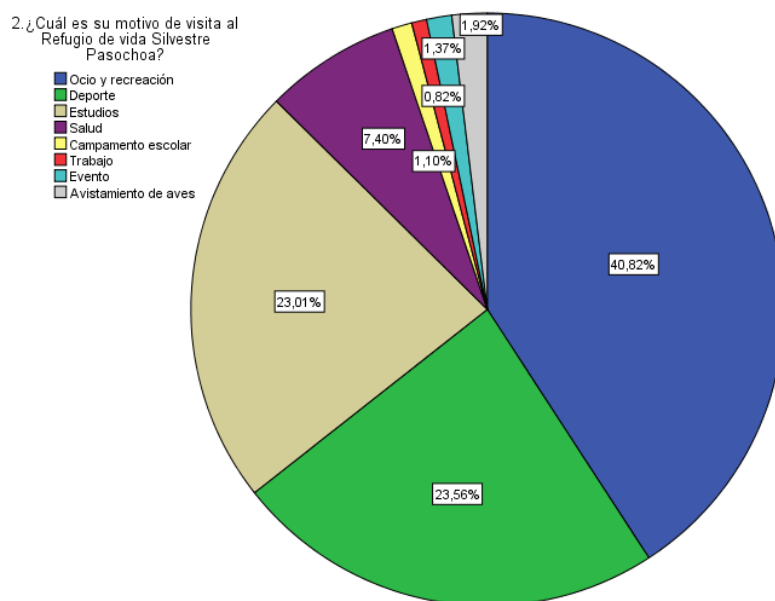
		<b>Provincia de procedencia</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pichincha	329	90,1	90,1	90,1
	Loja	2	,5	,5	90,7
	El Oro	3	,8	,8	91,5
	Los Ríos	3	,8	,8	92,3
	Bolívar	2	,5	,5	92,9
	Cotopaxi	7	1,9	1,9	94,8
	Santo Domingo de los Tsáchilas	2	,5	,5	95,3
	Manabí	2	,5	,5	95,9
	Carchi	2	,5	,5	96,4
	Tungurahua	5	1,4	1,4	97,8
	Galápagos	2	,5	,5	98,4
	Imbabura	2	,5	,5	98,9
	Guayas	2	,5	,5	99,5
	Chimborazo	2	,5	,5	100,0
	Total	365	100,0	100,0	

La mayoría de los visitantes nacionales del RVSP provienen de Pichincha representando el 90,1% del total de encuestados, el 9,9% restante provienen de 13 provincias distintas, de las cuales la mayoría son de la sierra.



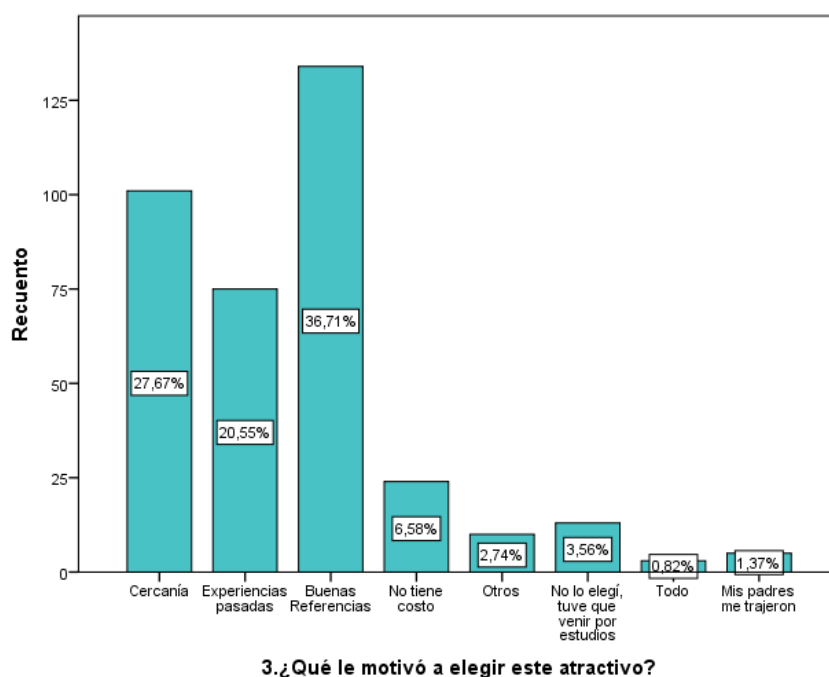
**Figura 5.** Resultados de la pregunta 1

Más de la mitad de los encuestados ha visitado el RVSP por primera vez, la encuesta se la realizó en los meses de noviembre y diciembre del 2018, en su mayoría los días en que se aplicó este instrumento fueron fines de semana y feriados, por lo tanto la gente opto por este atractivo con las siguientes motivaciones:



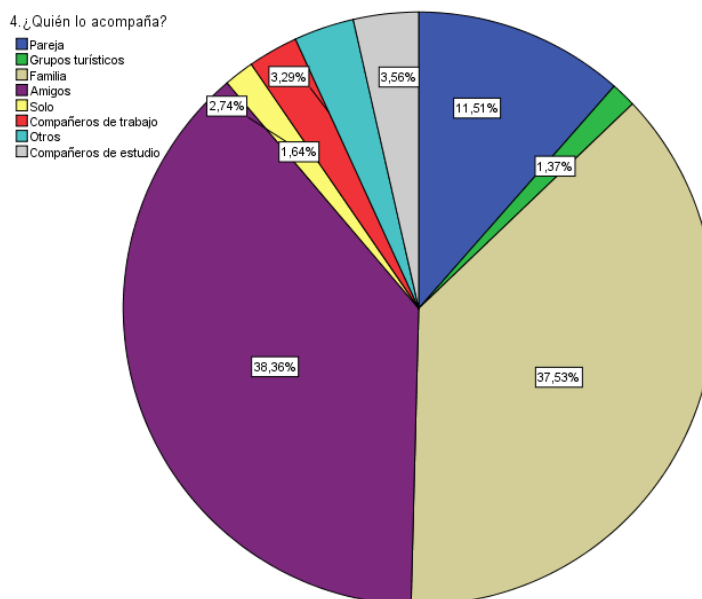
**Figura 6.** Resultados de la pregunta 2

La mayoría de personas visitaron el atractivo por ocio y recreación y por deporte, la sumatoria de los dos porcentajes equivale al 64,38%, el 35,62% restante tuvo otras motivaciones como: estudios, salud, avistamiento de aves, eventos, campamentos escolares y trabajo.



**Figura 7.** Resultados de la pregunta 3

Más de la mitad de los encuestados respondió que eligieron el RVSP por las buenas referencias y por su cercanía, tomando en cuenta que un porcentaje muy alto de ellos provienen de la provincia de Pichincha, específicamente de Quito y del Valle de los Chillos., el resto de los encuestados eligieron esta área protegida por las experiencias pasadas, porque no tiene costo, por obligación de su lugar de estudios, y el 1,37% porque sus padres los llevaron, esta última respuesta fue dada por algunos niños de 10 a 7 años.



**Figura 8.** Resultados de la pregunta 4

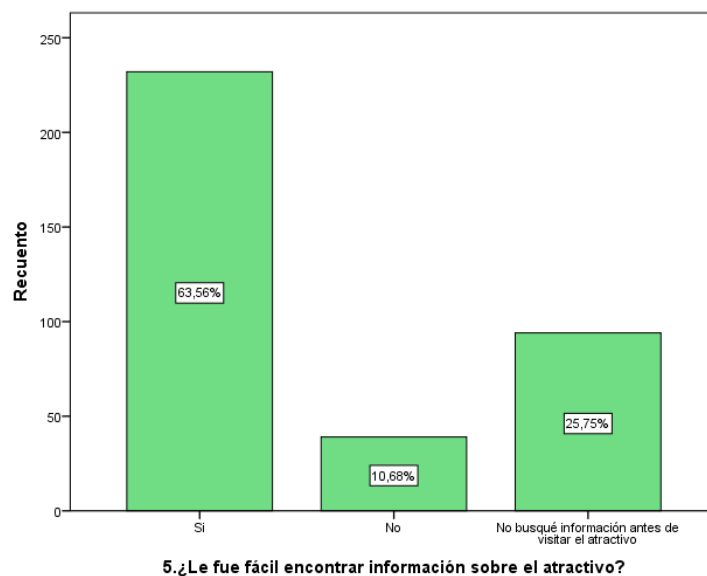
**Tabla 6**

*Relación entre edad y acompañante*

		Edad
		Media
4. ¿Quién lo acompaña?	Pareja	32
	Grupos turísticos	35
	Familia	29
	Amigos	25
	Solo	26
	Compañeros de trabajo	29
	Otros	35
	Compañeros de estudio	22

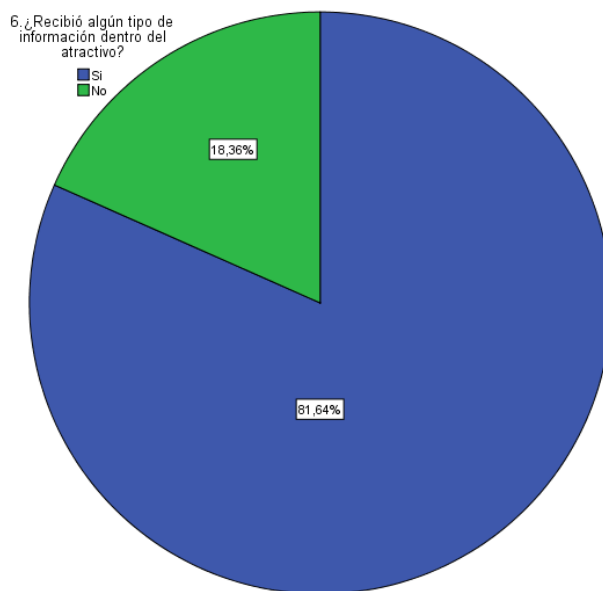
Del total de encuestados, la mayoría fue acompañado al RVSP de su familia o amigos, estas personas tiene una edad promedio de 29 y 25 años respectivamente. Las personas acompañadas por su pareja representan el 11,51% y tienen una edad promedio de 32 años, seguidos por las personas que fueron con sus compañeros de estudio con el 3,56% del total y una edad promedio de

22 años, debido a que tenían una salida de campo de la Universidad. Un porcentaje muy bajo de los visitantes acudió con grupos turísticos, y estas personas tienen una edad promedio de 35 años.



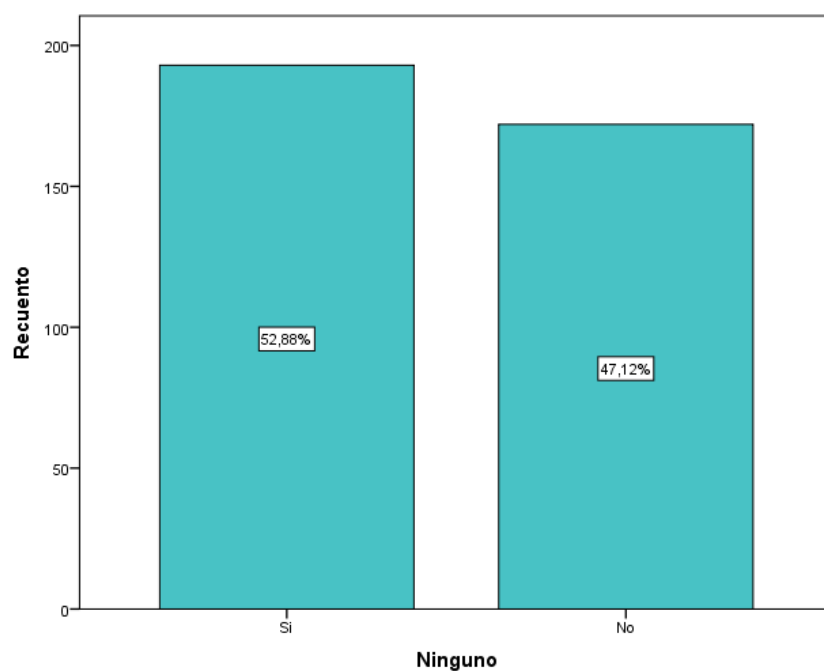
**Figura 9.** Resultados de la pregunta 5

En cuanto a la información sobre el RVSP, menos de la mitad de encuestados respondió que no le fue fácil encontrarla o que no busco antes de acudir al atractivo, representando el 10,68% y el 25,75% respectivamente.



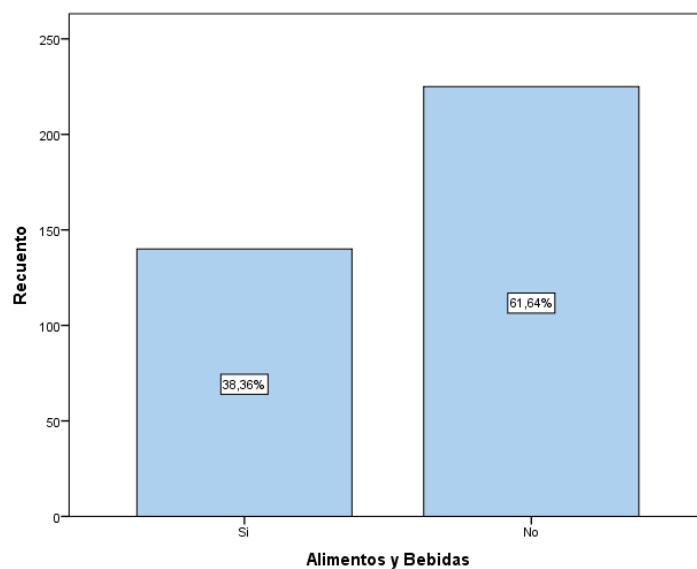
**Figura 10.** Resultados de la pregunta 6

Del total de encuestados el 81,64% recibió información dentro del atractivo, los guardaparques deben informar siempre a los visitantes, sobre los senderos y la normativa que deben seguir dentro de ellos, como se mencionó en la entrevista realizada al administrador del área protegida.



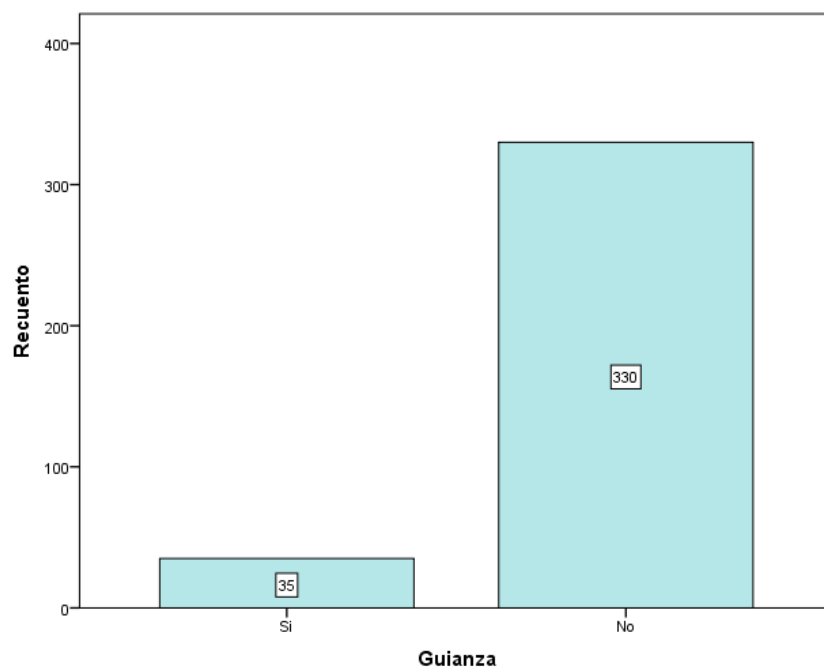
**Figura 11.** ¿Qué servicio usó en su visita?

Menos de la mitad de los encuestados usaron algún servicio dentro del RVSP, representando el 47,12% del total, el servicio que más se destaca es el de alimentos y bebidas como lo muestra la siguiente gráfica:



**Figura 12.** Resultados de los visitantes que usaron el servicio de AyB

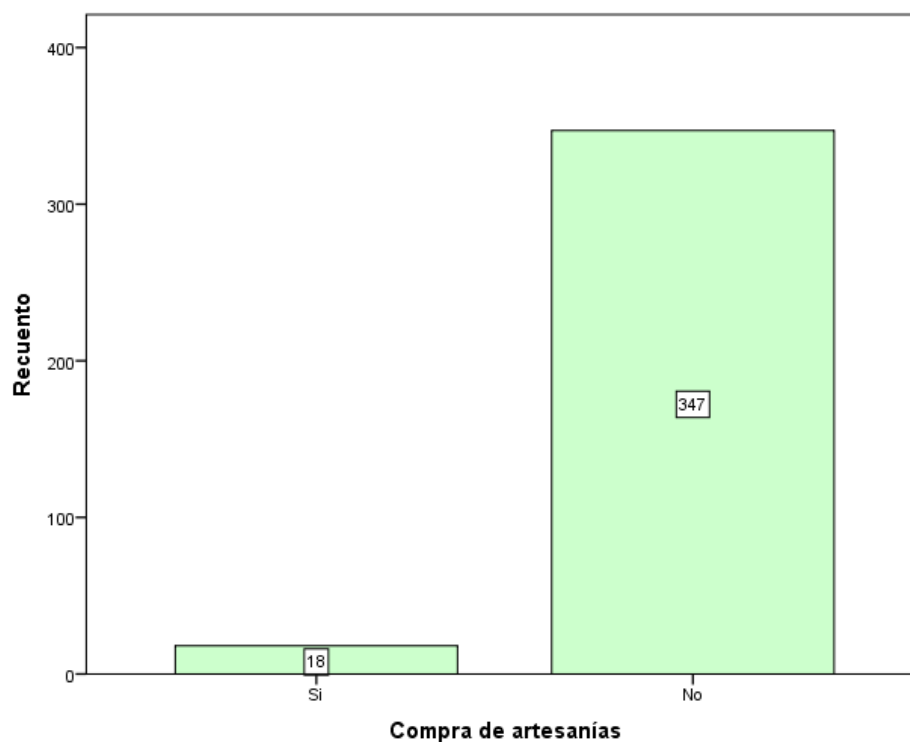
El 38,36% de los visitantes encuestados consumieron alimentos y bebidas en la cafetería del RVSP, este lugar al igual que el resto de servicios son administrados y operados por la “Asociación de Servicios Turísticos Pasochoa”.



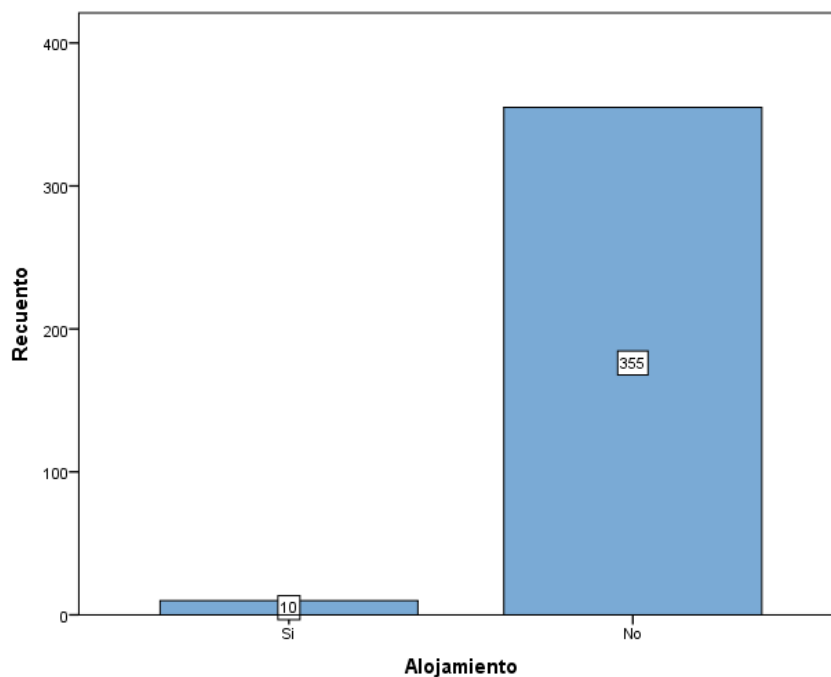
**Figura 13.** Resultados de los visitantes que usaron el servicio de guianza



De los 365 visitantes nacionales encuestados apenas 35 usaron el servicio de guianza. Como se muestra en las figuras 14 y 15 a continuación muy pocas personas compraron artesanías y se hospedaron en este lugar.



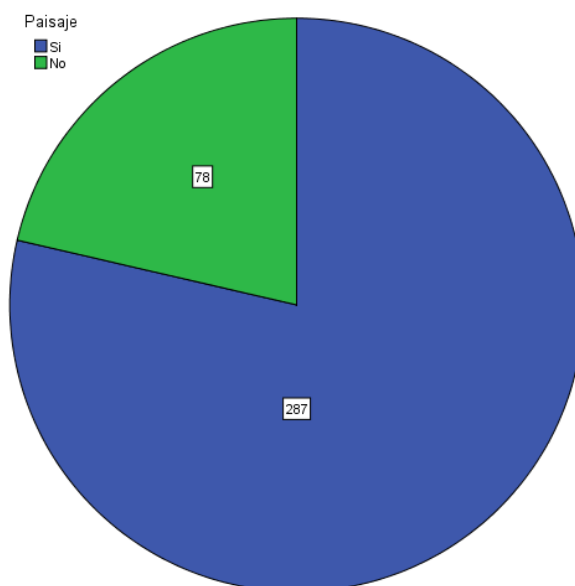
**Figura 14.** Resultados de los visitantes que compraron artesanías



**Figura 15.** Resultados de los turistas y visitantes que usaron el servicio de alojamiento

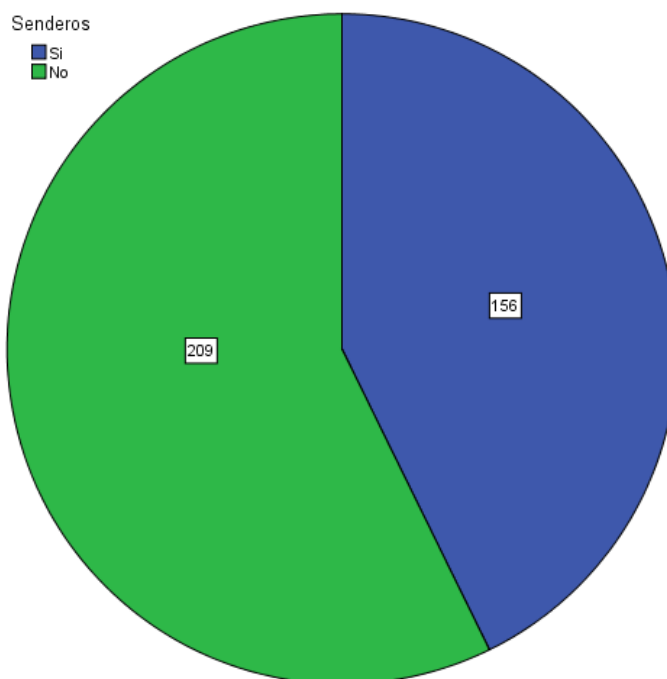
A continuación se analizará la pregunta ocho, que se ha dividido en todas las opciones ya que varias personas marcaron más de una, por lo tanto se ha realizado una gráfica por cada ítem.

### 8. ¿Qué es lo que más le gustó del atractivo y porque?



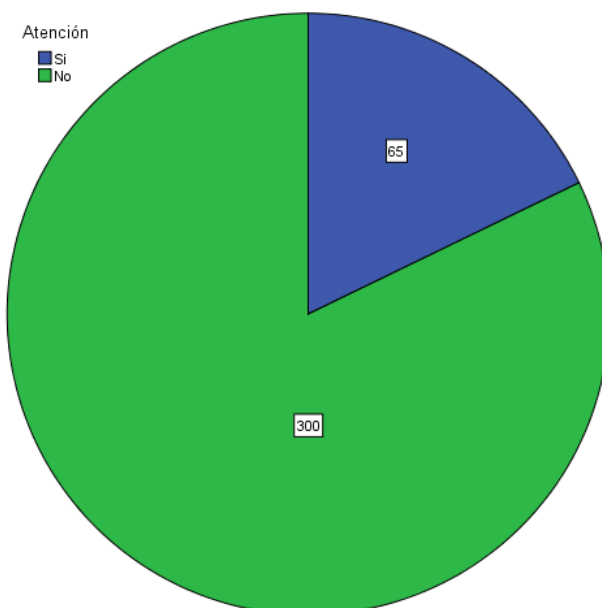
**Figura 16.** Resultados de las personas que les gustó el paisaje

El paisaje es uno de los factores más señalados por los turistas y visitantes del RVSP ya que 287 personas indicaron que fue lo que más les gustó, esto representa el 78,63% del total de visitantes nacionales encuestados. Las razones por las cuales marcaron esta opción fueron: la naturaleza, la biodiversidad en flora y fauna, porque consideran que es un lugar único que invita al relax, tranquilo y con poca gente, está limpio y bien conservado y además se puede pasar del estrés de la ciudad a un lugar hermoso en pocos minutos.



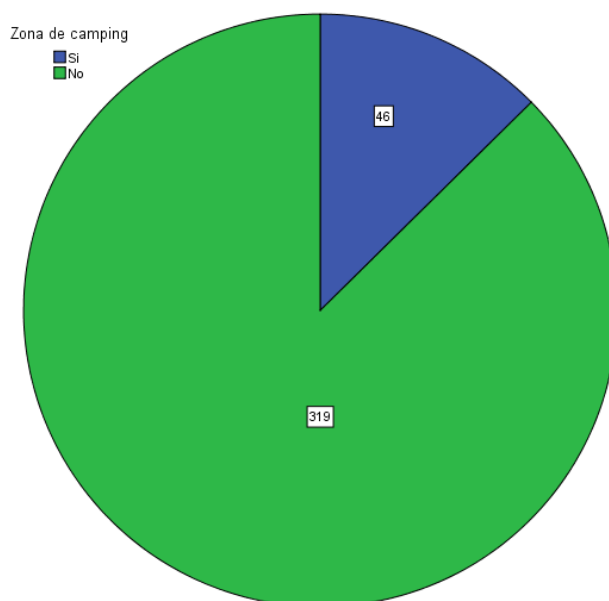
**Figura 17.** Resultados sobre los senderos

Los senderos fueron otra de las opciones más señaladas en la encuesta aplicada a los turistas y visitantes nacionales del RVSP con un 42,74% equivalente a 156 personas, las razones por las cuales eligieron esta opción son: la limpieza, el nivel de dificultad, porque son para todas las edades y sirven de entrenamiento, tienen buena señalética, son tranquilos, buenos para practicar tracking y además se puede respirar aire fresco y escuchar el sonido de las aves.



**Figura 18.** Resultados de los visitantes sobre los servicios adicionales

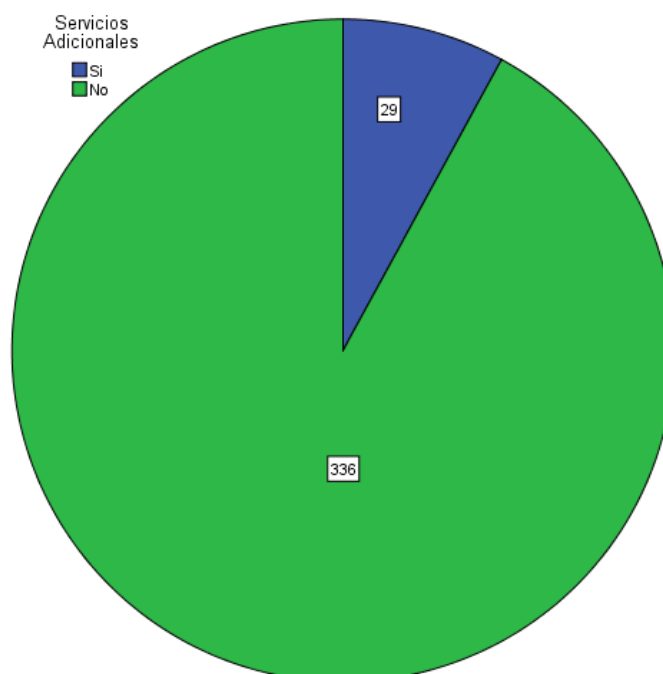
Del total de encuestados solo 65 personas eligieron a la atención como lo que más les gustó del atractivo esto equivale al 17,81%, en algunos casos por la introducción sobre le lugar brindada por los guardaparques y en otros casos por la guianza recibida o la amabilidad de todas las personas por las cuales fueron atendidos.



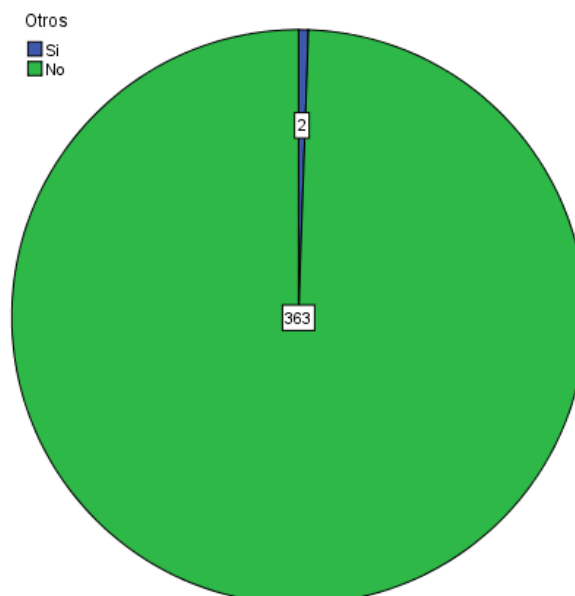
**Figura 19.** Resultados sobre las zonas de camping

Con menor porcentaje se tiene a la zona de camping con 46 personas, los servicios adicionales con 29 personas como lo muestra la figura 20 y otros con 2 personas como lo muestra la figura 21, en algunos casos estas opciones fueron marcadas junto al paisaje y los senderos ya que los encuestados manifestaron que les gustó todo del lugar.

En cuanto a la zona de camping las personas manifestaron que están bien adecuadas, además los árboles que allí se encuentran son llamativos, y existen diferentes opciones para elegir.

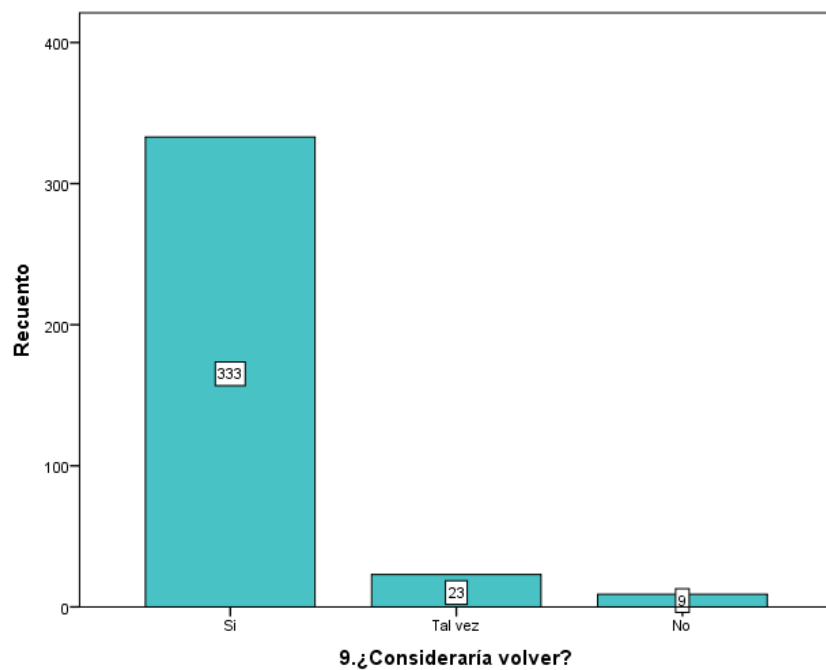


**Figura 20.** Resultados sobre los servicios adicionales

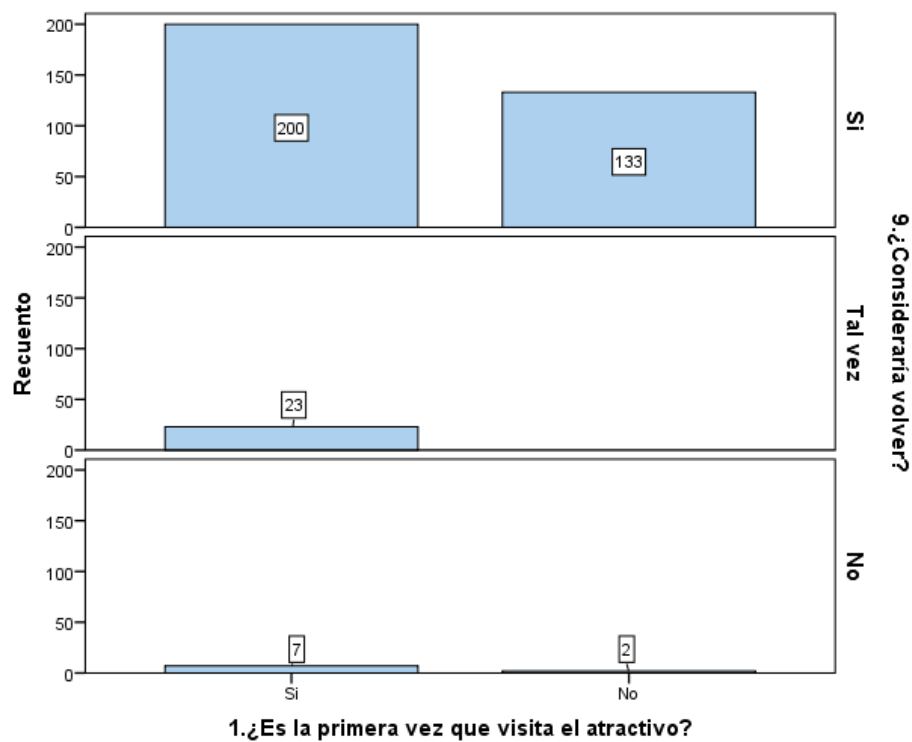


**Figura 21.** Resultados sobre otras opciones que les gustó a los encuestados

Las dos personas que marcaron otros en esta pregunta, respondieron: el clima y el ambiente, porque el lugar es perfecto y la naturaleza es lo mejor.

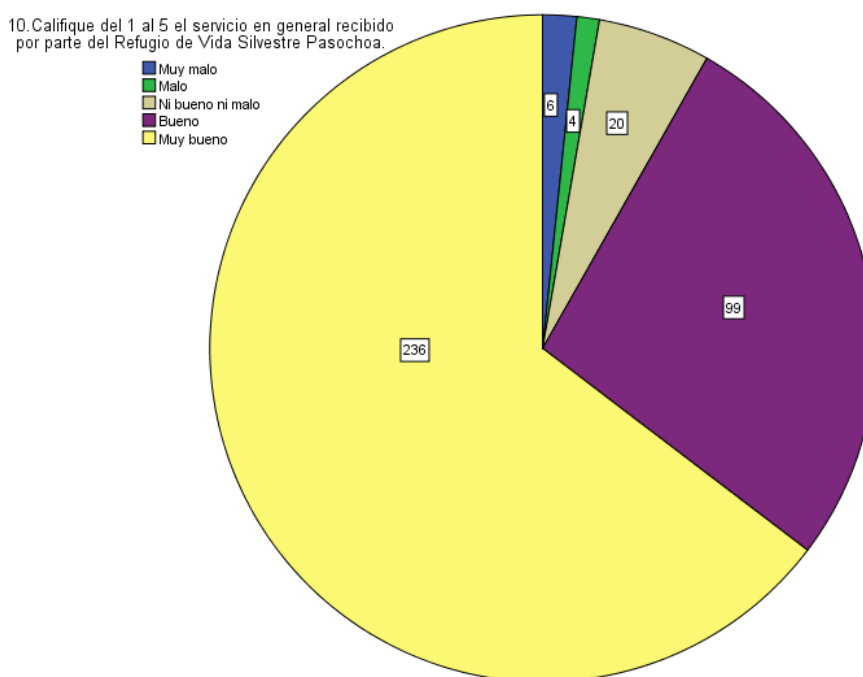


**Figura 22.** Respuesta de la pregunta 9



**Figura 23.** Relación entre la pregunta 1 y 9

Del total de encuestados, solo 9 no considerarían volver, las razones son, falta de tiempo, porque la vía de acceso no está en buen estado y porque desearían visitar otros lugares diferentes, de este grupo de personas 7 visitan por primera vez el atractivo, por lo tanto se puede asegurar que las personas que acudieron más de una vez al RVSP, volverían, por distintas razones, algunos por llegar a la cumbre, por compartir con la familia, para entrenar más y para conocer otros senderos.



**Figura 24.** Respuesta de la pregunta 10

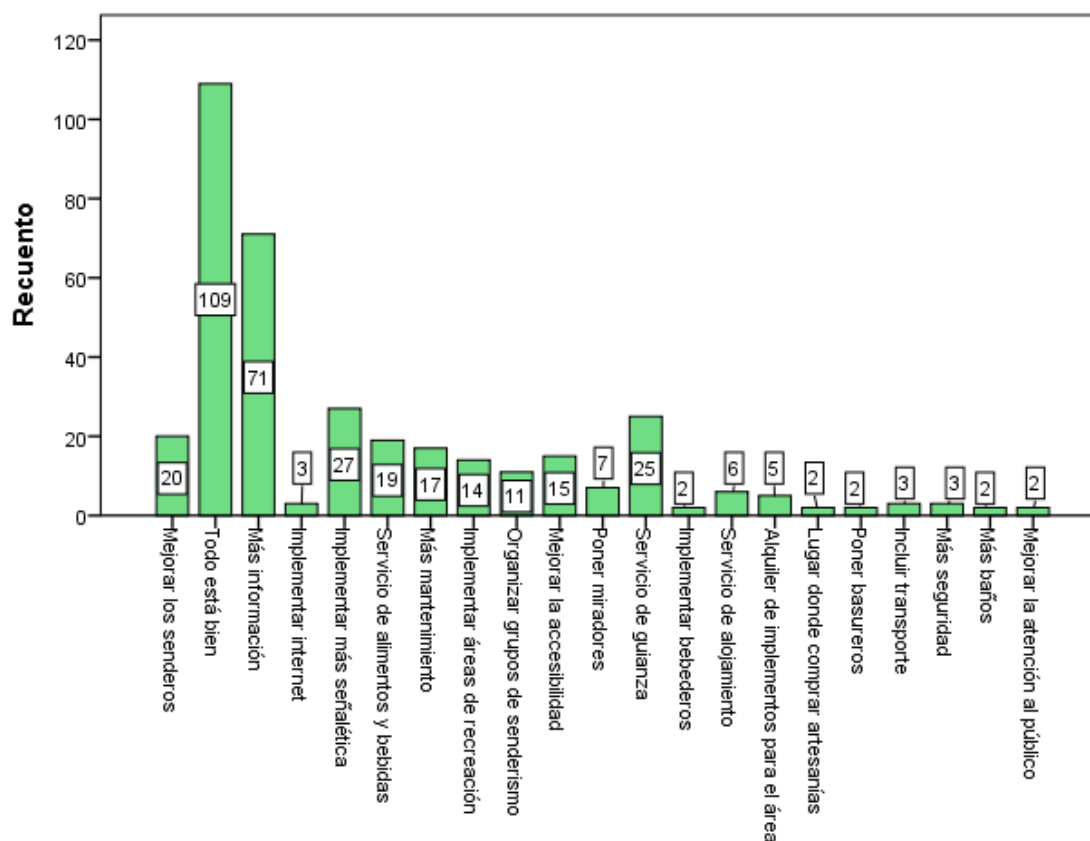
Un porcentaje muy alto de los encuestados le dio una calificación de 5/5 al atractivo, de hecho solo 30 personas opinan que no es ni bueno ni malo, que es malo o muy malo. Las razones por las que los visitantes piensan que el RVSP es muy bueno o bueno fueron en su mayoría las que ya se mencionaron en la pregunta 8, como: El paisaje, la naturaleza, los senderos ordenados, la amabilidad, la tranquilidad que este lugar proyecta o simplemente que todo está bien.



Esta pregunta tiene mucho que ver con la siguiente, pues aunque la mayoría de personas están conformes con lo que tiene el área protegida, algunas piensan que debería mejorar en algo, y las que le otorgaron una calificación menor a 3, expresaron sus inconformidades y de cierta forma la solución a sus inconvenientes.

**Tabla 7**  
*Resultados de la pregunta 11*

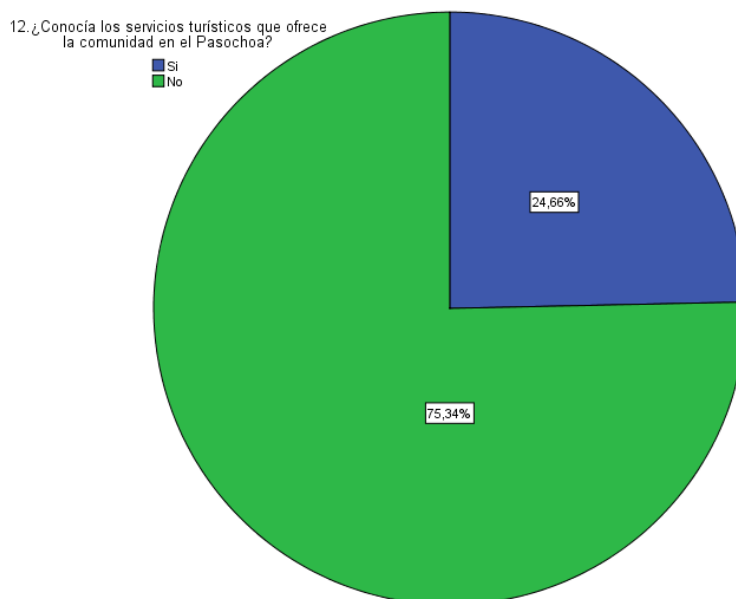
<b>11. ¿Cómo podría mejorar su experiencia?</b>				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Mejorar los senderos	20	5,5	5,5
	Todo está bien	109	29,9	35,3
	Más información	71	19,5	54,8
	Implementar internet	3	,8	55,6
	Implementar más señalética	27	7,4	63,0
	Servicio de alimentos y bebidas	19	5,2	68,2
	Más mantenimiento	17	4,7	72,9
	Implementar áreas de recreación	14	3,8	76,7
	Organizar grupos de senderismo	11	3,0	79,7
	Mejorar la accesibilidad	15	4,1	83,8
	Poner miradores	7	1,9	85,8
	Servicio de guianza	25	6,8	92,6
	Implementar bebederos	2	,5	93,2
	Servicio de alojamiento	6	1,6	94,8
	Alquiler de implementos para el área	5	1,4	96,2
	Lugar donde comprar artesanías	2	,5	96,7
	Poner basureros	2	,5	97,3
	Incluir transporte	3	,8	98,1
	Más seguridad	3	,8	98,9
	Más baños	2	,5	99,5
Mejorar la atención al público	2	,5	100,0	
Total	365	100,0		



### 11. ¿Cómo podría mejorar su experiencia?

**Figura 25.** Resultados de la pregunta 11

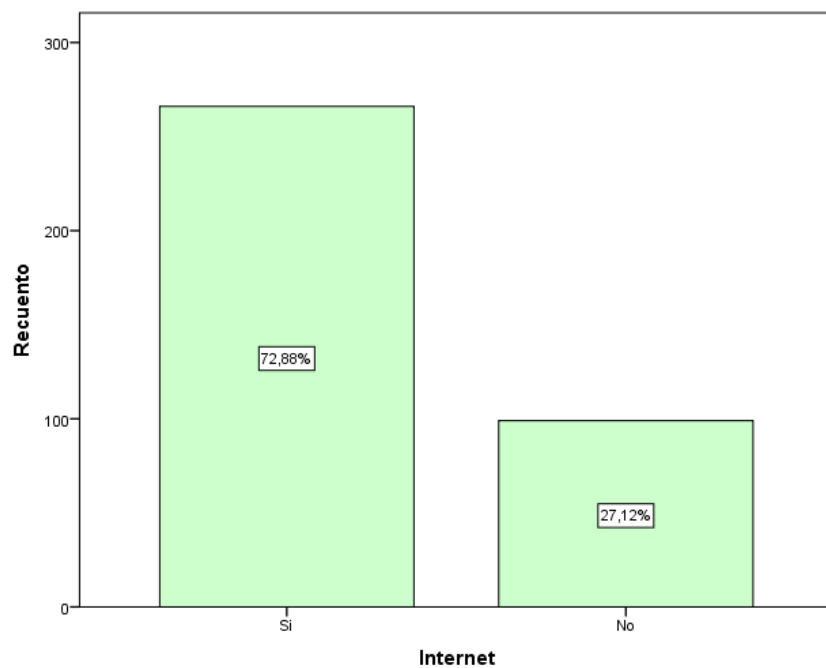
Más de la mitad de los encuestados sugieren que se mejore o implemente algo en el área protegida para optimizar su experiencia, solo el 29,9% del total piensa que todo está bien. Entre los porcentajes más altos de peticiones por parte de turistas y visitantes están: más información tanto dentro y fuera del atractivo, implementar más señalética, Servicio de guianza, mejorar los senderos, servicio de A y B en algunos casos piden que se implemente ya que desconocen que existe y otros sugieren que se mejore, más mantenimiento principalmente en la zona de camping y mejorar la accesibilidad.



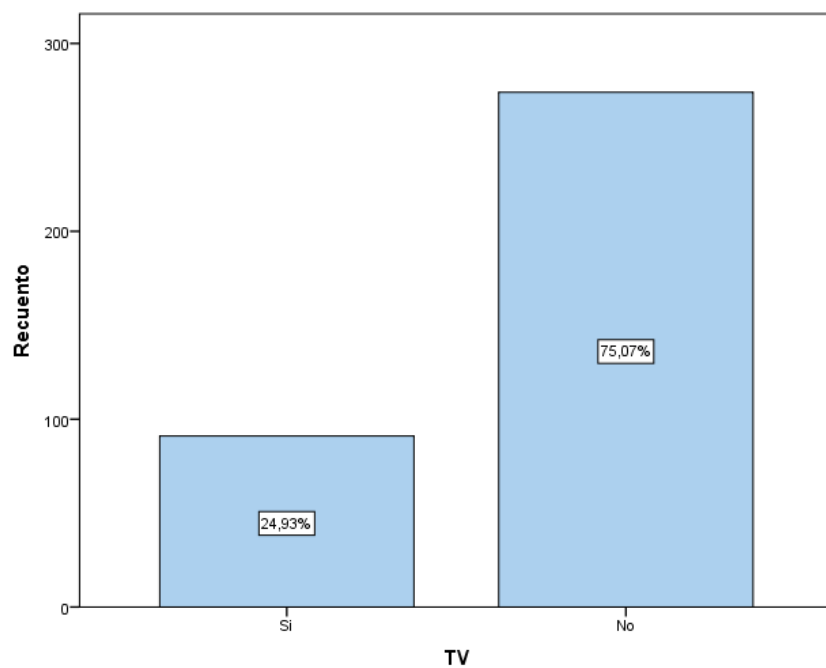
**Figura 26.** Resultados de la pregunta 12

Menos de la mitad de los encuestados conocen los servicios que ofrece la comunidad dentro del atractivo, sin embargo los que creen conocer, solo saben de ciertos servicios, ya que en la pregunta anterior solicitan la implementación de lo que la comunidad ya oferta en la actualidad, el servicio más conocido por los visitantes dentro del RVSP es el de alimentación.

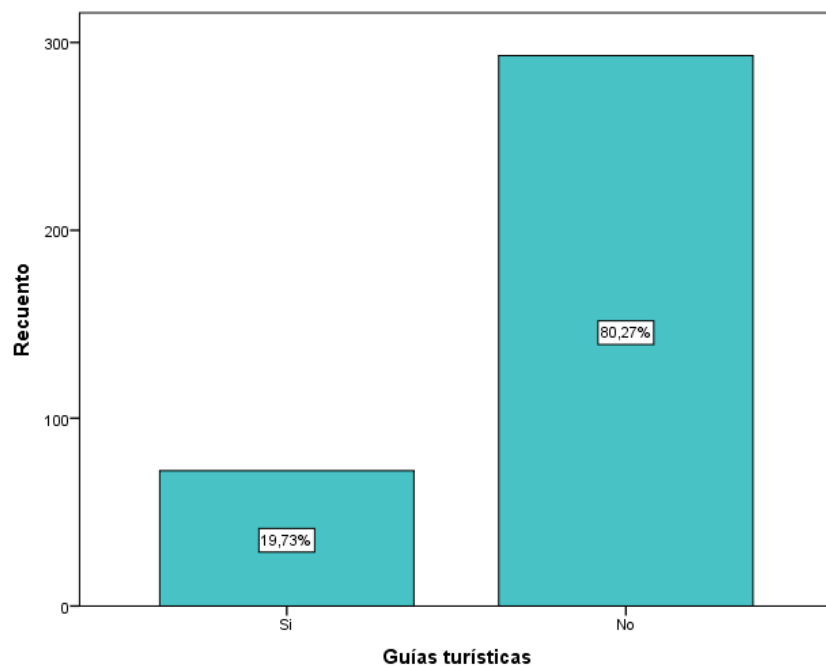
La pregunta 13 correspondiente a los medios por los cuales les gustaría recibir información a los turistas y visitantes, se divide en cinco ítems: TV, radio, internet, oficinas de turismo o guías turísticas. La opción más seleccionada por los encuestados fue el internet con el 72,88% como se muestra en la figura 27, el resto de medios fueron señalados en porcentajes poco representativos como se puede observar en las figuras; 28, 29, 30 y 31



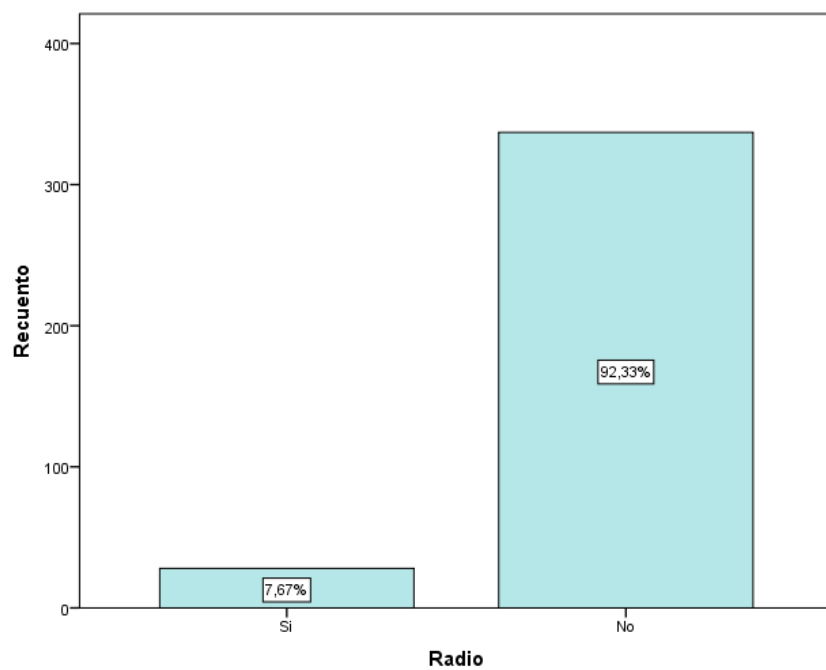
*Figura 27.* Resultados sobre el internet



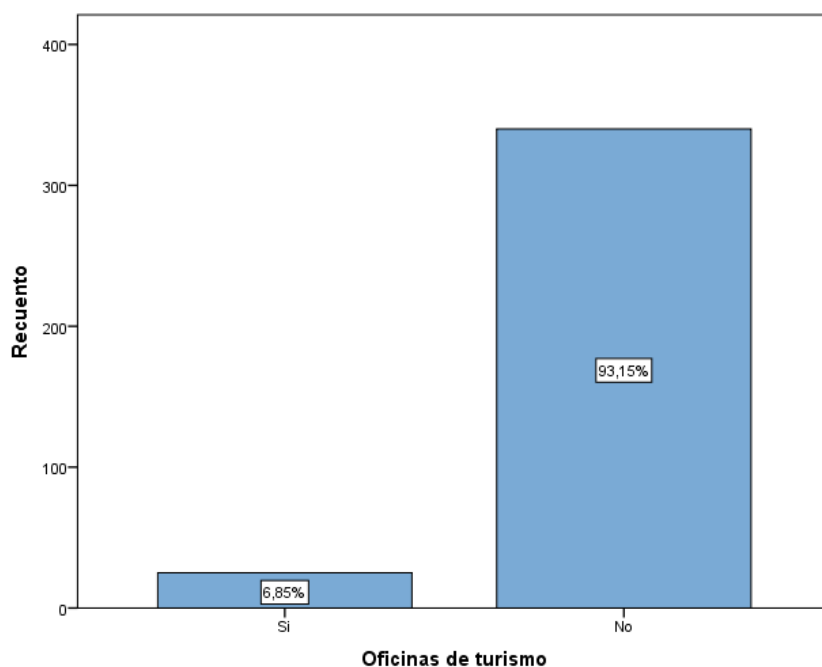
*Figura 28.* Resultados sobre TV



**Figura 29.**Resultados sobre información por medio de guías turísticas



**Figura 30.**Resultados sobre la radio



**Figura 31.** Resultados sobre las oficinas de turismo

### Resultados de la encuesta aplicada a los visitantes extranjeros del RVSP

Los visitantes extranjeros en el año 2017 (Ministerio del Ambiente, 2018) de donde se tomó la muestra para el presente estudio, representaron solo el 3,29 % del total, por lo tanto la encuesta se la aplicó a 12 turistas extranjeros, obteniendo los siguientes resultados:

#### Datos generales

**Tabla 8**

*Genero de los visitantes extranjeros*

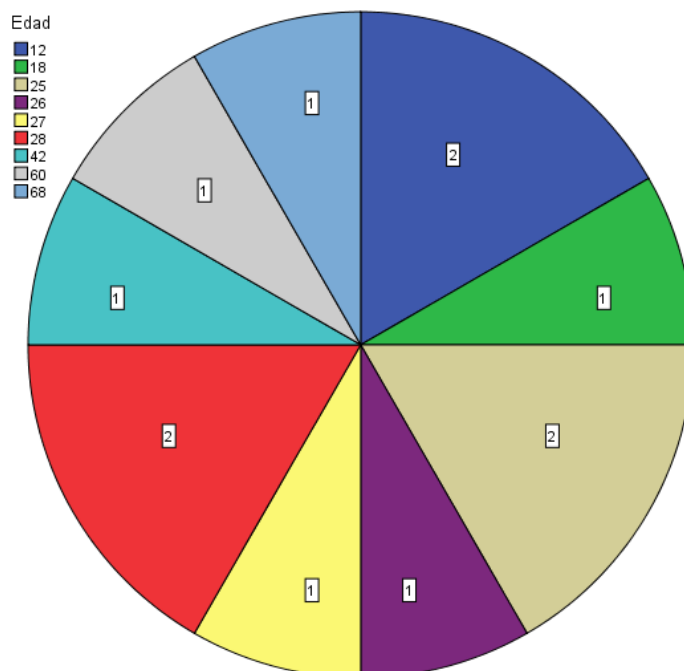
		Género			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	6	50,0	50,0	50,0
	Femenino	6	50,0	50,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Los resultados en cuanto al género de los encuestados son equitativos ya que del total 50% son hombres y 50% mujeres.

**Tabla 9**

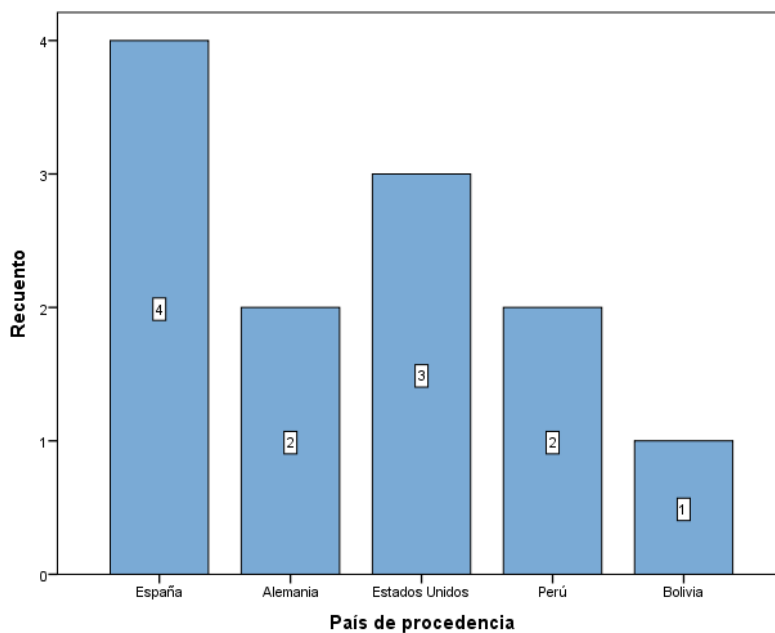
*Datos Estadísticos Descriptivos de la edad de los visitantes*

<b>Estadísticos descriptivos</b>				
	N	Mínimo	Máximo	Media
Edad	12	12	68	30,92



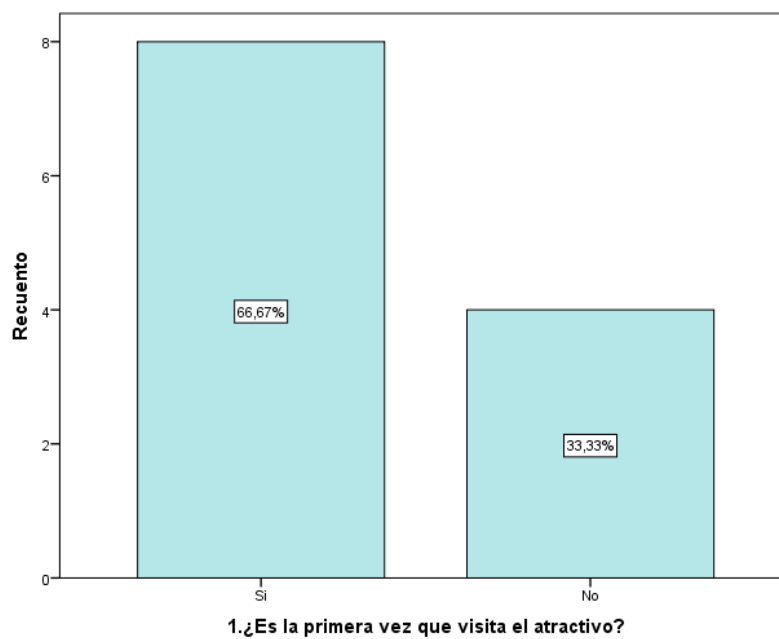
**Figura 32.** Resultados sobre la edad

Las edades de los encuestados extranjeros al igual que los nacionales son muy variadas, van desde los 12 a los 68 años, con un promedio de 30,92 años. Los datos son tan diversos que casi existe una edad por cada encuestado.



**Figura 33.** Resultados sobre el país de procedencia de los extranjeros

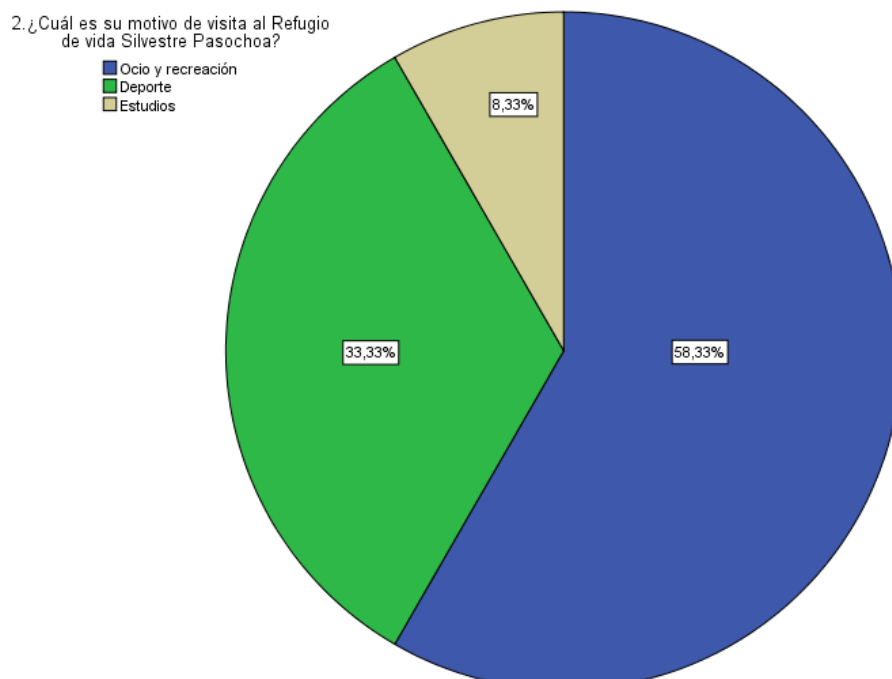
La mayoría de visitantes o turistas extranjeros encuestados, provienen de España y de Estados Unidos, el resto de ellos son de Alemania, Perú y solo una persona de Bolivia.



**Figura 34.** Resultados de la pregunta 1

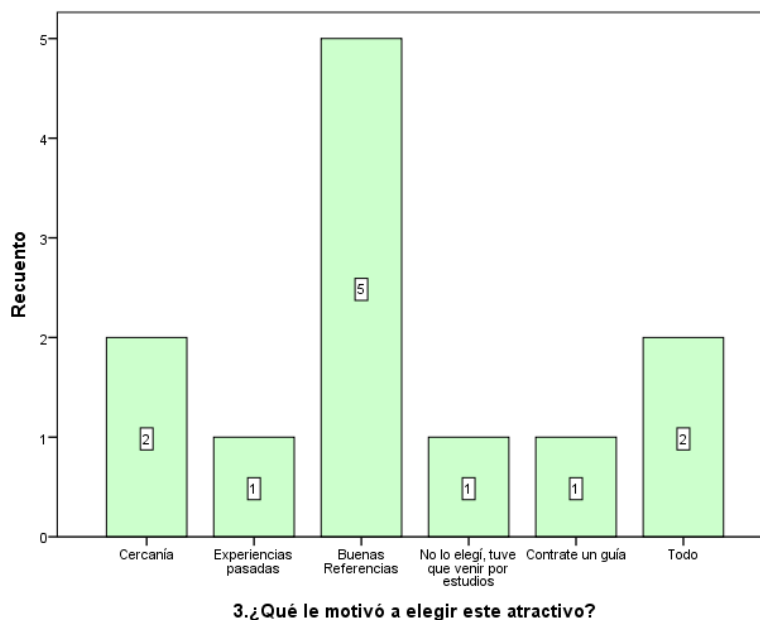


Menos de la mitad del total de encuestados ha visitado antes el atractivo. El 66,67 visitaron el RVSP por primera vez.



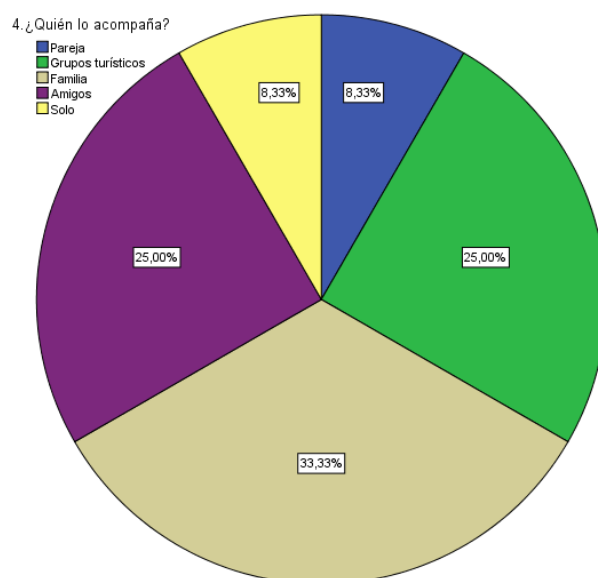
**Figura 35.** Resultados de la pregunta 2

De las cinco opciones de respuesta que tenía la pregunta dos, el total de encuestados optó por: ocio y recreación, deporte y estudios con un 58,33%, 33,33% y 8,33% respectivamente, las dos opciones restantes; salud y otros, no fueron señaladas por ninguno de ellos.



**Figura 36.** Resultados de la pregunta 3

Las opciones más predominantes en cuanto al motivo por el cual los encuestados eligieron el RVSP son: Las buenas referencias y la cercanía del lugar donde se hospedan, otras respuestas con menor porcentaje fueron: Experiencias pasadas, fue elegido por su lugar de estudios y el guía contratado los llevo a ese lugar.

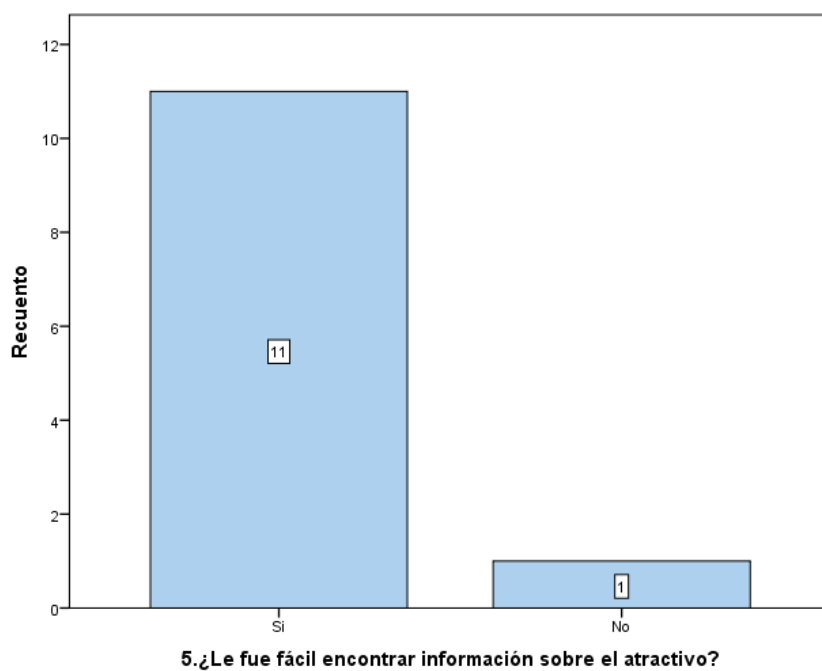


**Figura 37.** Resultados de la pregunta 4

**Tabla 10***Relación entre la pregunta 4 y la edad promedio*

		Edad
		Media
4. ¿Quién lo acompaña?	Pareja	25
	Grupos turísticos	32
	Familia	27
	Amigos	25
	Solo	68
	Compañeros de trabajo	.
	Otros	.

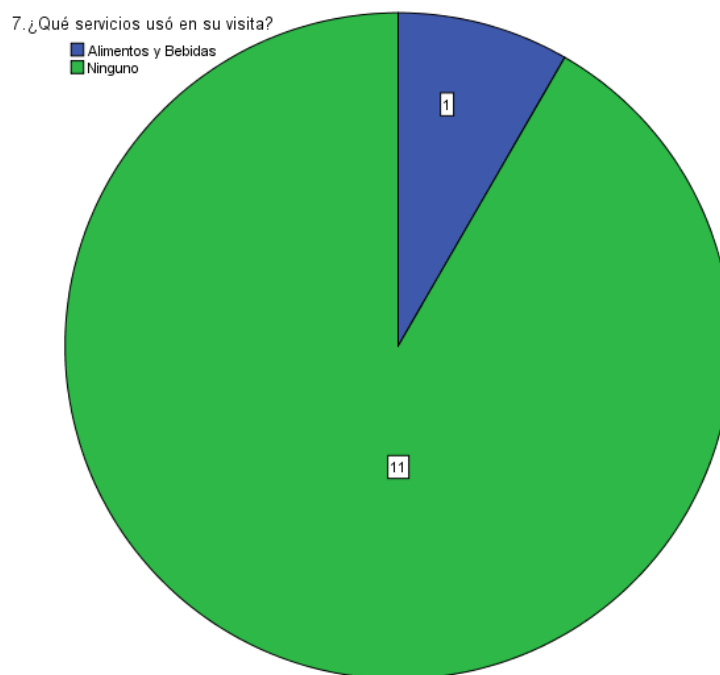
Al igual que los encuestados nacionales, los visitantes y turistas extranjeros en su mayoría estuvieron acompañados por su familia y amigos, pero en contraste con ellos, un porcentaje significativo acudió con grupos turísticos, de estos tres grupos las edades promedio son 27, 25 y 32 años respectivamente.

**Figura 38.** Resultados de la pregunta 5

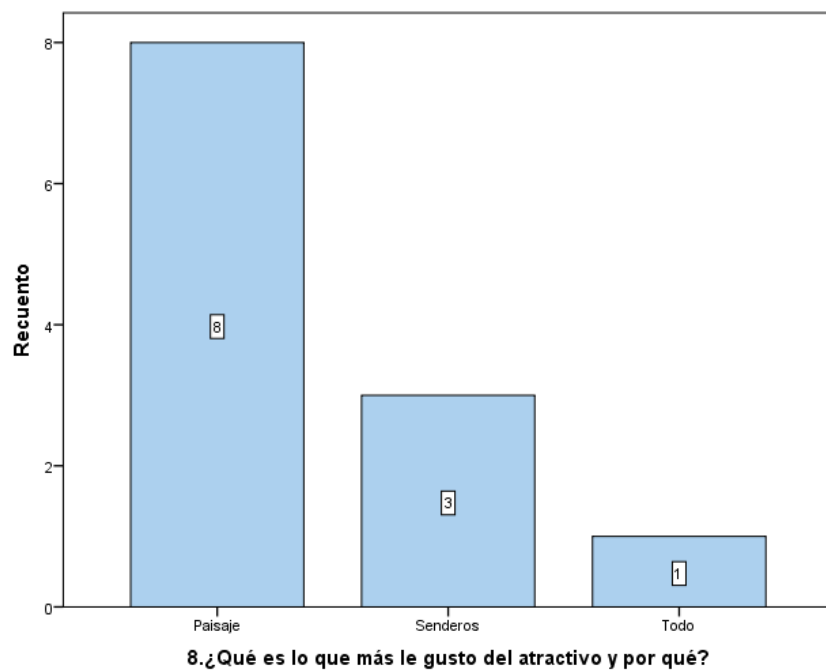
**Tabla 11***Resultados sobre la pregunta 6*

6. ¿Recibió algún tipo de información dentro del atractivo?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	12	100,0	100,0	100,0

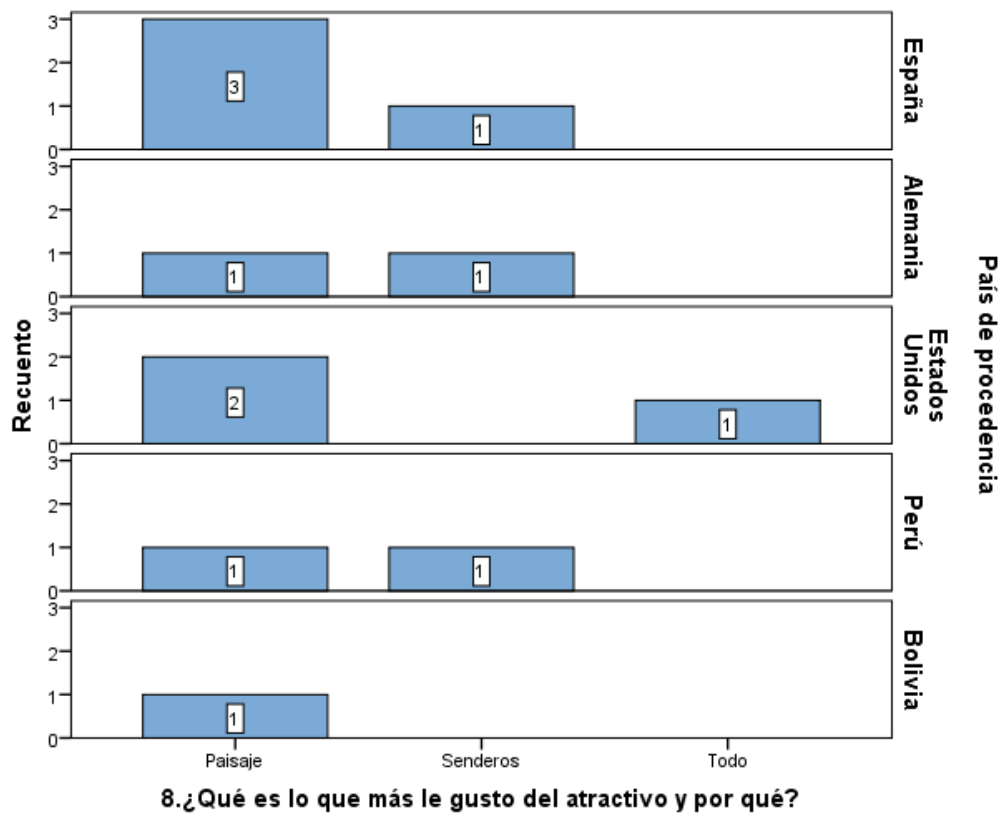
Todos los encuestados extranjeros buscaron información sobre el atractivo antes de ir, pero solo a uno le fue difícil encontrarla. Dentro del atractivo el 100% de ellos recibió información por parte de los guardaparques.

**Figura 39.**Resultados de la pregunta7

Del total de encuestados, solo uno uso el servicio de A y B, los 11 restantes no utilizaron ningún servicio de los ofertados dentro del RVSP.

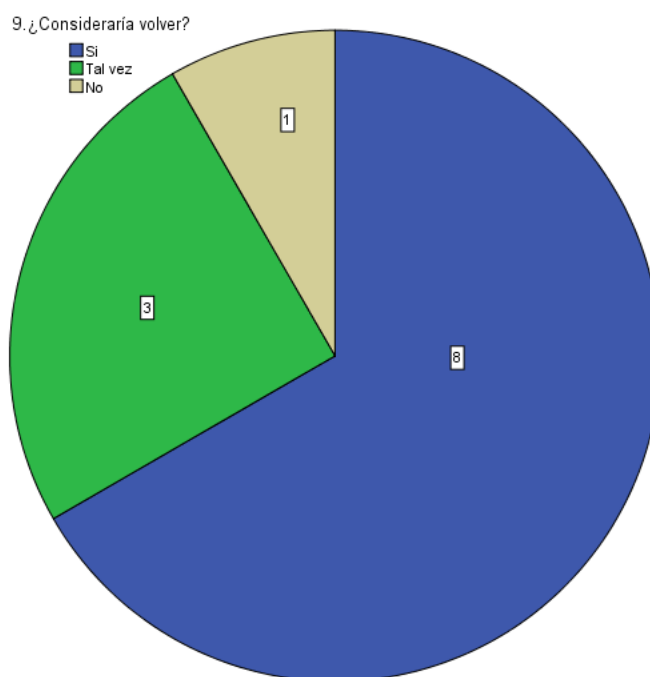


**Figura 40.** Resultados de la pregunta 8



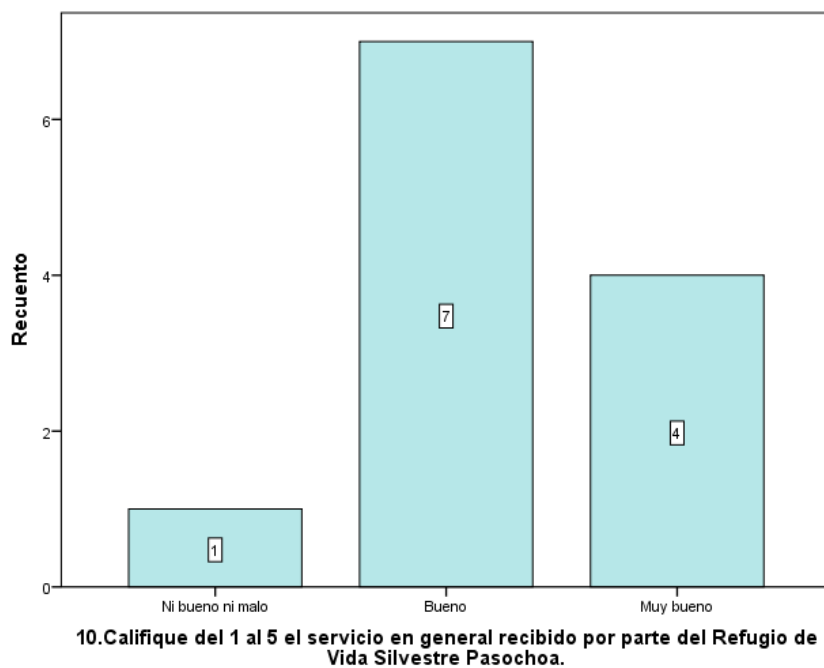
**Figura 41.** Relación entre país de procedencia y pregunta.8

Al igual que los visitantes nacionales encuestados, a los extranjeros lo que más les gustó del RVSP fue el paisaje con el 66,67% seguido por los senderos con el 25%, únicamente un encuestado mencionó que le gustó todo del atractivo, las razones por las cuales eligieron estas opciones fueron: La naturaleza del lugar es hermosa y asombrosa, el paisaje es lindo para caminar, es único por su biodiversidad y los senderos están bien ordenados, conservados y planificados de una manera adecuada.



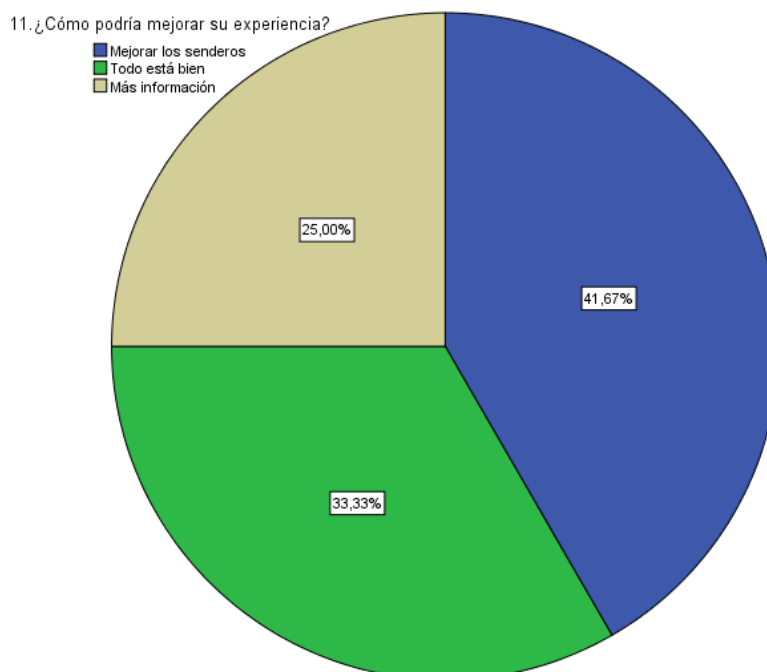
**Figura 42.** Resultados de la pregunta 9

La mayoría de los encuestados considerarían volver al atractivo, por el paisaje, llegar a la cumbre y la naturaleza, las personas que marcaron las otras opciones justificaron que Ecuador tiene más lugares para conocer y a una persona le pareció muy complicada la caminata del RVSP, por eso tal vez considerarían volver o no lo harían.



**Figura 43.** Resultados de la pregunta 10

Como se puede observar en la figura anterior, los visitantes extranjeros son un poco más exigentes que los nacionales, ya que la mayoría le otorgó un 4/5 al atractivo, manifestaron que la señalética y la información puede mejorar pero la naturaleza es lo que lo hace único, las personas que calificaron con 5 al RVSP mencionaron que todo estaba bien y que la atención es buena y la persona que puso 3 fue porque existen otros lugares con más servicios



**Figura 44.** Resultados de la pregunta 11

Las cosas que podría hacer el atractivo para mejorar la experiencia de los visitantes extranjeros encuestados, se basan en dos parámetros: Mejorar los senderos, tanto la señalética como el mantenimiento y más información tanto dentro del atractivo como antes de llegar a él, estas sugerencias representan el 41,67% y el 25% respectivamente. El 33,33% del total considera que todo está bien.

**Tabla 12**

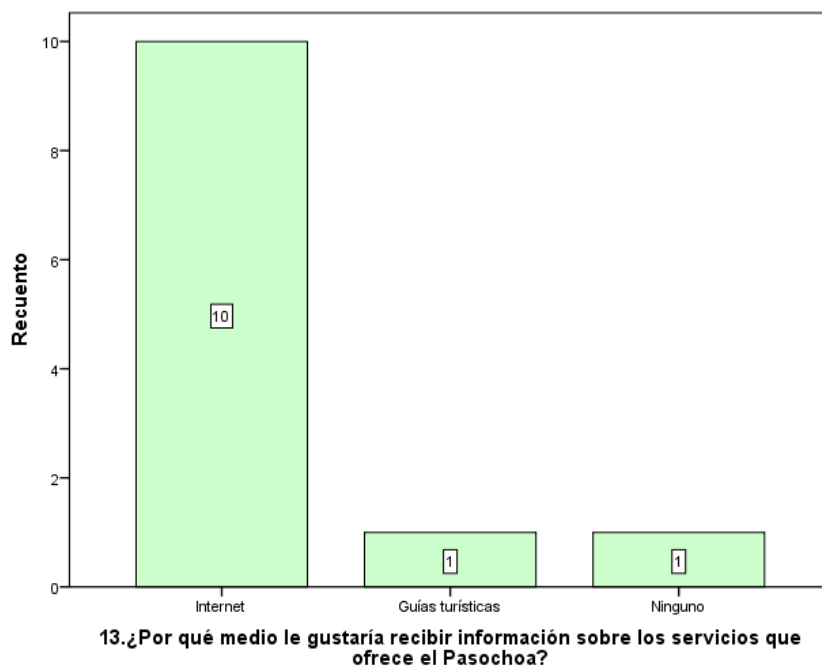
*Resultados de la pregunta 12*

**12. ¿Conocía los servicios turísticos que ofrece la comunidad en el Pasochoa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	12	100,0	100,0	100,0

Ninguno de los visitantes extranjeros encuestados conoce los servicios que oferta la comunidad dentro del atractivo.





**Figura 45.** Resultados de la pregunta 13

El internet es uno de los medios más predominantes que los encuestados eligieron para recibir información sobre el RVSP, únicamente dos personas del total eligieron otro medio y ninguno.

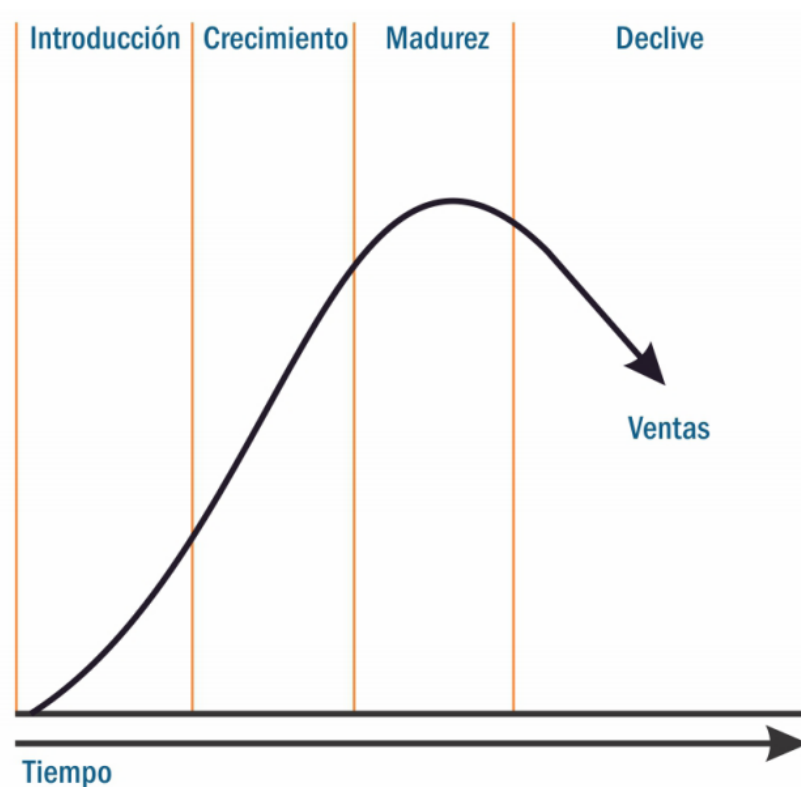
Tras haber analizado los instrumentos aplicados a fuentes primarias, se puede hacer una descripción mucho más detallada y profunda del producto turístico ofertado por el RVSP ya que la información recabada no se la puede encontrar en fuentes bibliográficas.

## **DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO TURÍSTICO**

El Refugio de Vida Silvestre Pasochoa al ser un área protegida busca promover la conservación sin dejar de lado la actividad turística, más bien trata de usarla a su favor con el propósito de concientizar sobre el cuidado del ambiente además se ve a la comunidad como un aliado ya que la administración actual busca una mejor relación con ellos a fin de lograr un beneficio común y mejor desarrollo local. (Sierra, 2018) Para ello cuenta con varios recursos como:

- Talento humano
- Recursos Naturales
- Recursos Financieros
- Recursos tecnológicos
- Recursos creados ( Centro de interpretación, parqueaderos, senderos, áreas de camping y picnic, señalética, baños, cabañas para los guardaparques, recepción y huerto orgánico)

### Ciclo de vida del producto



*Figura 46.* Ciclo de vida del producto

Fuente: (Barrios, 2017, pág. 5)

Para tener una panorámica más realista del ciclo de vida del producto se han tomado datos del SIB, en los cuales se registra la entrada de visitantes al área protegida desde el año 2001 hasta la actualidad, por lo tanto se utilizará el último periodo que es el 2018 obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 13**

*Entrada de visitantes al RVSP*

<b>Año</b>	<b>Número de visitantes</b>
2001	18366
2002	14359
2003	14147
2004	13334
2005	14921
2006	16469
2007	13492
2008	12166
2009	13954
2010	14333
2011	17791
2012	19941
2013	18903
2014	14976
2015	17960
2016	22585
2017	20465
2018	17614

Nota: tabla adaptada con los datos del (Ministerio del Ambiente, 2018)

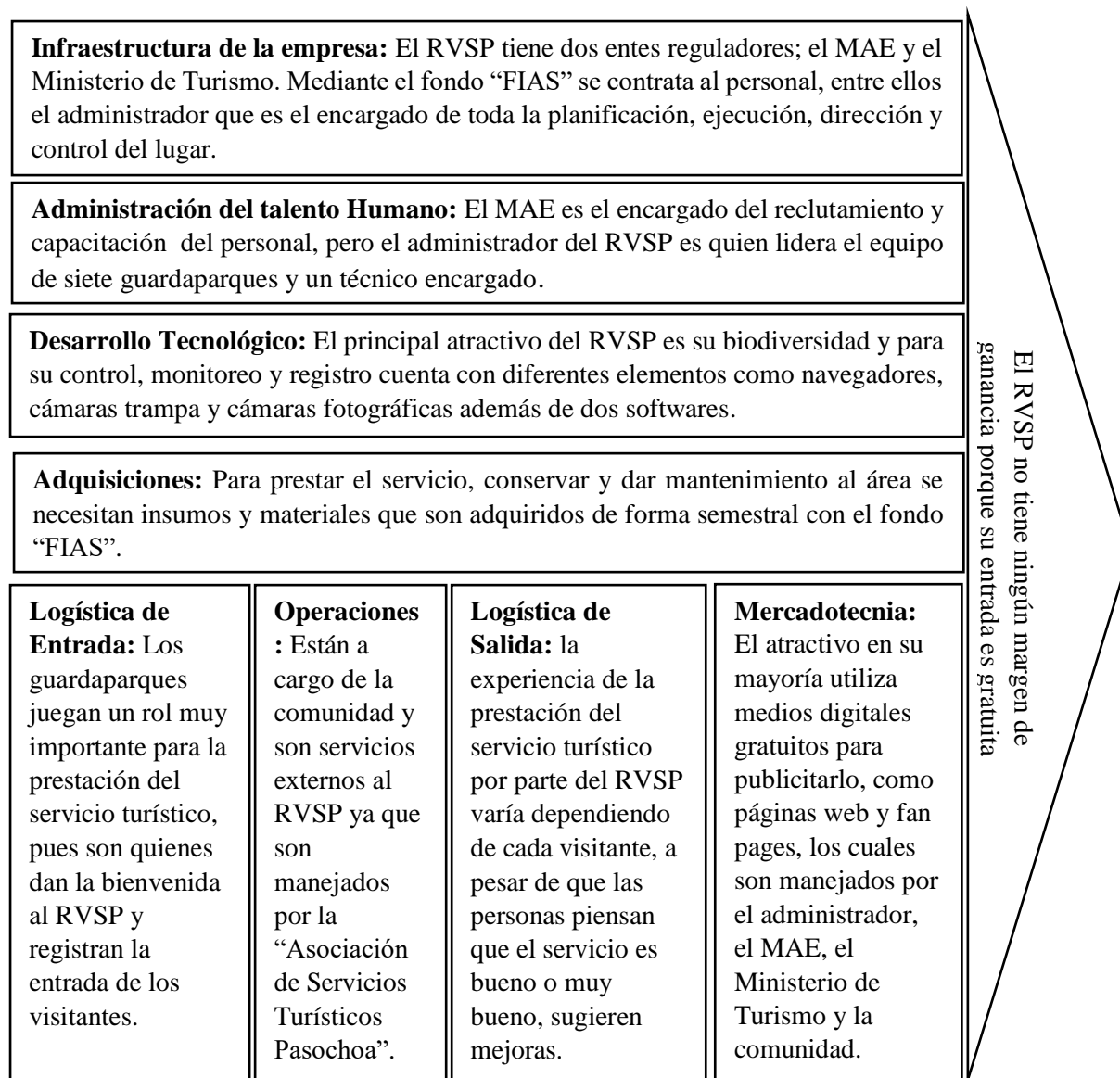


**Figura 47.** Número de visitantes del RVSP de 2001 a 2018

En la gráfica anterior se puede observar que el RVSP ha tenido muchos altibajos, y aunque en los últimos años la entrada de visitantes aumentado significativamente, las cifras indican un declive, esta percepción también la tiene el administrador del área protegida. (Pachacama R. , Problemas del Refugui de Vida Silvestre Pasochoa, 2018)

### **Cadena de valor**

A fin de aplicar lo mencionado en el capítulo I, sobre la teoría de la ventaja competitiva de (Porter, 2002), a continuación se desarrollará la herramienta propuesta por el mismo autor a fin de cumplir con el principal objetivo de la presente investigación, detallando cada punto de la cadena de valor del RVSP con los datos recolectados principalmente de fuentes primarias.



**Figura 48.** Cadena de Valor del Refugio de Vida Silvestre Pasochoa

### Despliegue de actividades

Tras desarrollar cada punto de la cadena de valor, a continuación se detallarán aún más las actividades que posee el RVSP, para ellos se tomarán en cuenta dos grandes grupos: Las actividades primarias correspondientes a la parte inferior de la cadena de valor y las de apoyo que se encuentran en la parte superior.

## **Actividades Primarias**

### **Logística de entrada:**

Los guardaparque son el primer contacto que tiene el turista, visitante o excursionista dentro del RVSP, ya que ellos son los encargados de brindar una pequeña introducción sobre el atractivo, así como la normativa que se debe seguir dentro del lugar, además del registro de visitantes y subir estos datos al SIB, los guardaparques son los encargados de monitorear, dar mantenimiento y vigilar el área protegida, así como el registro de especies de flora y fauna. (Pachacama R. , Entrevista al Administrador del Refugio de Vida Silvestre Pasochoa, 2018)

### **Operaciones:**

Si bien la Asociación de Servicios Turísticos Pasochoa, es una entidad independiente, esta funciona dentro del área protegida, por lo tanto forma parte de la cadena de valor del RVSP ya que la comunidad es quien maneja esta asociación y es la encargada de las operaciones turísticas, dentro del lugar. Los servicios ofertados por la comunidad San Pedro de Pilopata son:

- 1. Alimentos y Bebidas:** El RVSP cuenta con un espacio destinado para la cafetería y heladería, manejada por la Asociación de Servicios Turísticos Pasochoa, allí se ofrecen platos típicos como: fritada, mote con chicharrón, choclos con queso, cevichochos, pristiños, además la comunidad cuenta con la ventaja de ser ganadera por ello aprovechan la leche para la elaboración de helados. Los precios de venta al público de estos productos van desde \$1 hasta los \$3,50



*Figura 49.* Servicio de AyB dentro del RVSP

**2. Interpretación Ambiental y Guianza:** Otro espacio con el que cuenta la comunidad dentro del RVSP para desarrollar sus actividades es el centro de interpretación, este espacio es utilizado por los guías o interpretes para dar una introducción sobre el atractivo y lo que será el resto de la visita por los senderos, los precios de la guianza varían dependiendo del tiempo del recorrido, el más largo de 8 horas tiene un valor de \$60.



*Figura 50.* Centro de Interpretación Ambiental

- 3. Venta de Artesanías:** Estas son elaboradas con materiales propios de la zona, además son inspiradas en el árbol llamado “pumamaqui” y en duendes ya que en el lugar se generan muchas historias y leyendas entorno a este personaje, el precio de las artesanías va desde los \$2,50 en adelante.



*Figura 51.* Venta de artesanías

- 4. Eventos:** La comunidad realiza todo tipo de eventos dentro del RVSP, siempre y cuando estos respeten la normativa del área protegida, la comunidad se encarga de los alimentos y el servicio, además están abiertos a requerimientos especiales que tengan los clientes ya que se pueden realizar: talleres, cumpleaños, reuniones familiares, salidas de campo con instituciones educativas entre otros. (Casamen, Entrevista dirigida al Representante de la Asociación de Servicios Turísticos Paschocha, 2018)



**Logística de salida:**

Algunas de las actividades que los turistas y visitantes practican en el lugar son: ocio y recreación, deporte, avistamiento de aves, tracking, senderismo, fotografía entre otras

El turismo al ser un servicio es una experiencia que se genera en el momento de la prestación, la misma que varía dependiendo de cada persona, en la encuesta analizada anteriormente se pudo evidenciar que en la mayoría de personas, esta experiencia fue positiva, ya que le otorgaron al atractivo y sus servicios un 5/5 la mayoría de visitantes nacionales y 4/5 la mayoría de visitantes extranjeros.

**Mercadotecnia:**

En cuanto al manejo de publicidad cada organismo encargado maneja un medio distinto para difundir información sobre el atractivo, en su mayoría estos son digitales. El MAE y el Ministerio de Turismo cuentan con un sitio web cada uno donde proporcionan información básica sobre el RVSP, el administrador del área protegida al igual que la administradora de la Asociación de servicios turísticos Pasochoa, manejan un fan page en Facebook cada uno, además existe información impresa que fue realizada por la comunidad para publicitarse en ferias y eventos.

**Actividades de Apoyo****Infraestructura de la empresa:**

Los entes encargados del RVSP mencionados en la cadena de valor cumplen distintas actividades, alineadas a sus objetivos, por una parte está el MAE, encargado de proporcionar el personal idóneo, y de gestionar el fondo FIAS para los recursos necesarios para la conservación y

demás programas que tenga el área protegida, por otra parte está el Ministerio de Turismo que en la actualidad no se encuentra desarrollando ningún plan , programa o proyecto dentro del área, pero si es el encargado de proporcionar información de esta y todas las áreas protegidas del país,

Dentro del RVSP la máxima autoridad es el administrador, quien es el encargado de toda la gestión del área protegida mediante programas, él es quien desarrolla el plan de manejo, así como presupuestos además del monitoreo y control de todo el lugar y del personal, se encarga también e administrar el fan page antes mencionado subiendo información en promedio dos veces por semana sobre las actividades que se desarrollan dentro del atractivo.

#### **Administración del Talento Humano:**

El MAE es el organismo encargado de la contratación y capacitación del personal, esto es financiado mediante el fondo FIAS. Dentro de los cinco programas que se encuentra desarrollando la actual administración del RVSP está el de “Gerencia Institucional” es aquí donde se planifican las capacitaciones necesarias para desarrollar la actividad de guardaparques.

#### **Desarrollo Tecnológico:**

En cuanto a tecnología se cuenta con lo básico para el monitoreo y control de la flora y fauna del lugar, ya que no se considera necesario implementar más tecnología dentro del área protegida. (Pachacama R. , Entrevista al Administrador del Refugio de Vida Silvestre Pasochoa, 2018)

#### **Adquisiciones:**

Los insumos necesarios para el funcionamiento del atractivo son incluidos dentro del presupuesto anual del RVSP, y son adquiridos semestralmente con el FIAS. (Pachacama R. , Entrevista al Administrador del Refugio de Vida Silvestre Pasochoa, 2018)

## **Análisis de mercado**

### **Oferta:**

El atractivo está posicionado como un lugar tranquilo y con hermosa naturaleza, cuenta con servicios adicionales que son poco conocidos por los visitantes y existen un fuerte competencia con otras áreas protegidas cercanas a Quito que son más reconocidas y con mejores vías de acceso, se puede decir que otro competidor es la hacienda “La Morería” ya que esta se encuentra, más cerca de la vía principal, además cuenta con mejor publicidad.

### **Demanda:**

Los visitantes, turistas y excursionistas que acuden al RVSP en su mayoría son nacionales, provenientes de la ciudad de Quito, les gusta la naturaleza, el deporte y la tranquilidad, algunos de ellos solicitan servicios que ya son ofertados lo cual denota que la publicidad de los mismos se encuentra mal gestionada.

### **Vinculación con la comunidad**

La administración actual busca promover espacios para la comunidad de San Pedro de Pilopata que está ubicada a los alrededores del atractivo ya que ven en ella más que una amenaza para la naturaleza, un aliado para concientizar sobre la importancia de las áreas protegidas, es por ello que se ha puesto en sus manos toda la parte turística, brindando la oportunidad de promover el desarrollo local.

### **Estrategias de desarrollo local**

A pesar de ser una entidad pública, y sin fines de lucro, el RVSP genera estrategias de desarrollo local, para mejorar el nivel de vida de las personas que se encuentran a sus alrededores, esto

también contribuye a la actividad turística dentro del atractivo ya que la Asociación de servicios Turísticos Pasochoa es un elemento diferenciador y generador de valor para el mismo, además de esta asociación que se empezó a conformar en 2015, el área protegida ha trabajado con la Red de Turismo como facilitador para contribuir a la actividad turística privada en los alrededores.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA**

Tras haber analizado cada punto de la cadena de valor, se ha determinado que el RVSP, cuenta con un paquete de ventajas competitivas que radican fundamentalmente en la naturaleza que posee y los servicios adicionales que ofrece la “Asociación de Servicios Turísticos Pasochoa” manejada por la comunidad de San Pedro de Pilopata. En las encuestas realizadas a los visitantes, se pudo observar que un porcentaje significativo requiere la implementación del servicio de guianza y de alimentación dentro del atractivo, lo cual quiere decir que esta ventaja competitiva no se ha dado a conocer de manera óptima y por lo tanto las estrategias propuestas a continuación, serán en su mayoría basadas en este elemento diferenciador.

La biodiversidad es un elemento con el que cuenta esta y las demás áreas protegidas cercanas a la ciudad de Quito, a pesar de eso cada lugar es único e inigualable, pero esto no constituye una razón de peso para que los visitantes elijan en primer lugar al RVSP. Por otra parte no toda la competencia cuenta con todos los servicios que ofrece la comunidad, ni la apertura o colaboración con el atractivo, es por ello que se propone la estrategia de la diferenciación que menciona (Porter, Ventaja Competitiva , 2002).

En primer lugar el atractivo debe dar a conocer que existe una diferenciación, este paso es muy importante ya que un 100% de los visitantes extranjeros encuestados no conocen los servicios adicionales que oferta la comunidad dentro del RVSP y de los nacionales solo un 24,66% cree

conocerlos pero en realidad solo saben de la alimentación o de las artesanías, por lo tanto la mercadotecnia es uno de los eslabones más débiles de la cadena de valor.

A continuación se detallaran las estrategias propuestas para mejorar los eslabones de la cadena de valor del RVSP empezando por los puntos más débiles, debido a que estos necesitan mayor atención porque en ellos se generan los cuellos de botella que afectan al resto de componentes.

**Propuesta para resaltar el paquete de ventajas competitivas del Refugio de Vida Silvestre Pasochoa a fin de mejorar el diseño de la oferta y consecuentemente su colocación en el mercado turístico**

**1. Publicidad por medios digitales**

**Objetivo:** Optimizar las formas de difusión mediante alianzas estratégicas y herramientas tecnológicas a fin de dar a conocer los elementos diferenciadores del área protegida.

El medio de difusión más señalado por los visitantes del RVSP fue el internet, por lo tanto se analizarán las posibles formas de gestionar la publicidad por este medio:

**Search Engine Marketing (SEM):** Este tipo de publicidad busca optimizar los motores de búsqueda como “Google” con palabras clave para que los anuncios de los ofertantes aparezcan en primer lugar, además permite segmentar de muchas formas para que la publicidad llegue exclusivamente a los potenciales clientes. Para acceder a esta herramienta se debe pagar por palabra-clic, de forma mensual. (Gálvez & López, 2011)

Se realizó una cotización del precio promedio por las palabras clave que fueron: “Pasochoa”, “Refugio de vida silvestre Pasochoa” y “Pasochoa Ecuador”, pero no se obtuvieron resultados del costo ya que estas palabras no son buscadas con frecuencia, por lo tanto se añadió las palabras

“Turismo cerca de Quito” y “Lugares Turísticos cerca de Quito” obteniendo un costo de 0,02 y 0,05cts por palabra-clic respectivamente para aparecer al final de la primera página, y de 0,19 y 0,15 para aparecer al inicio, como se muestra en la figura 52, si se multiplica por el número de clics de la palabra, este tipo de publicidad podría llegar a costar \$1900.

The screenshot shows the Google Ads 'Plan de palabras clave' interface. The main table displays the following data:

Palabras clave	Prom. búsquedas mensuales	Competencia	Porcentaje de impresiones del anuncio	Oferta de la parte superior de la página (intervalo bajo)	Oferta de la parte superior de la página (intervalo alto)
<input type="checkbox"/> pasochoa ecuador	De 10 a 100	Bajo	-	-	-
<input type="checkbox"/> refugio de vida silvestre pasochoa	De 100 a 1 K	Bajo	-	-	-
<input checked="" type="checkbox"/> turismo cerca de quito	De 100 a 1 K	Bajo	-	USD0.02	USD0.19
<input checked="" type="checkbox"/> lugares turisticos cerca de quito	De 1 K a 10 K	Bajo	-	USD0.05	USD0.15
<input type="checkbox"/> pasochoa	De 1 K a 10 K	Bajo	-	-	-
<b>Idea</b>					
<input type="checkbox"/> lugares turisticos de quito	De 1 K a 10 K	Bajo	-	USD0.06	USD0.18
<input type="checkbox"/> sitios turisticos de quito	De 1 K a 10 K	Bajo	-	USD0.05	USD0.47
<input type="checkbox"/> lugares para visitar en quito	De 1 K a 10 K	Bajo	-	USD0.05	USD0.12
<input type="checkbox"/> el panecillo	De 1 K a 10 K	Bajo	-	-	-
<input type="checkbox"/> lugares turisticos de quito y sus alrededores	De 10 a 100	Bajo	-	-	-

**Figura 52.** Cotización de Publicidad SEM

(Porter, 2002) Menciona que para utilizar la estrategia de la diferenciación, los beneficios deben ser mayores que los costos, por lo tanto este tipo de publicidad no es factible para dar a conocer los servicios turísticos que se ofrecen en el RVSP. Esta herramienta puede servir en un futuro, sí la Asociación llega a tener un mejor posicionamiento en el mercado turístico.

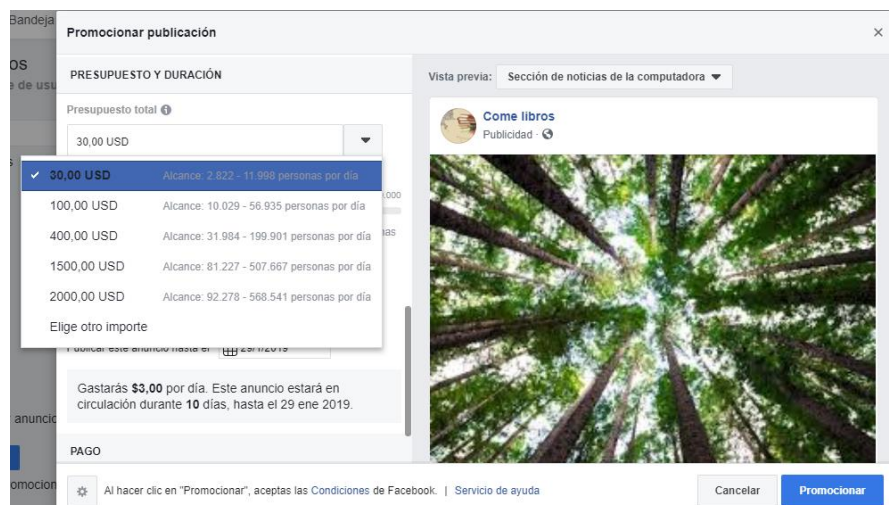
En las páginas Web del Ministerio de Turismo y del MAE que son las primeras en aparecer en los motores de búsqueda, no se puede hacer publicidad a la Asociación de Servicios Turísticos Pasochoa, ya que son instituciones públicas que se rigen a una normativa y además estos son sitios oficiales de información.

The image shows a Google search interface for the term "pasochoa". The search bar contains the text "pasochoa" and the Google logo is visible on the left. Below the search bar, there are navigation tabs for "Todo", "Imágenes", "Maps", "Videos", "Noticias", "Más", "Preferencias", and "Herramientas". The search results section shows "Cerca de 102.000 resultados (0,60 segundos)". The first result is from "areasprotegidas.ambiente.gob.ec/es/areas.../refugio-de-vida-silvestre-pasochoa" with a green checkmark icon. The second result is from "www.turismo.gob.ec/el-refugio-de-vida-silvestre-pasochoa-es-un-remanente-de-..." with a green checkmark icon. The third result is from Wikipedia, titled "Pasochoa - Wikipedia, la enciclopedia libre". The fourth result is another Wikipedia entry titled "Refugio de vida silvestre Pasochoa - Wikipedia, la enciclopedia libre". On the right side of the search results, there is a knowledge panel for "Pasochoa" with a 4.7 star rating and 28 comments. The panel includes a photograph of the landscape and a topographic map. The text in the panel describes Pasochoa as an extinct volcano (4200 m elevation) and a sanctuary of life, part of the Sistema Nacional de Áreas Protegidas. It also lists details such as elevation (4200 m), prominence (794 m), and location (Cordillera de los Andes).

**Figura 53.** Resultados de búsqueda en Google

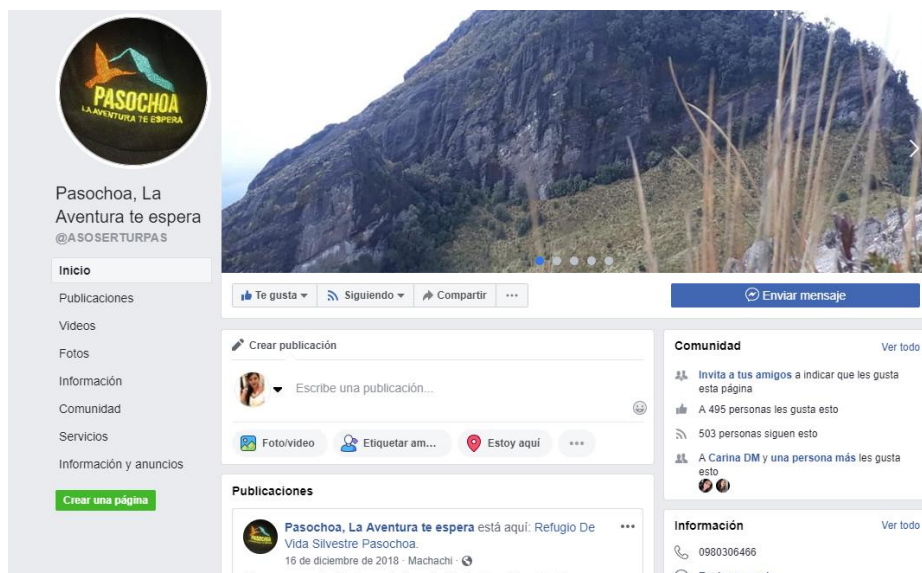
**Fan Pages en Facebook:** Existen dos de ellos uno perteneciente al RVSP y otro de la Asociación, en el primero se podría poner información que diricione a la página administrada por la comunidad y en este se puede pagar publicidad ya que en esta red social el costo es mucho más conveniente y accesible que google ya que se puede iniciar con \$30 mensuales y un alcance de hasta 12000 personas, esta herramienta también permite segmentar por edad, ubicación geográfica, entre otros, por lo tanto es el medio más adecuado para dar a conocer las ventajas competitivas con las que cuenta el atractivo.





**Figura 54.** Publicidad pagada en facebook

Antes de empezar a pagar por publicidad el administrador del fan page debe estar capacitado ya que en la actualidad este es manejado de manera empírica, como se muestra en la siguiente imagen, ya que en la foto de perfil en lugar de estar el logo de la asociación en digital, de manera profesional, se encuentra la foto de una gorra que lleva el logotipo.



**Figura 55.** Fan page de la Asociación de Servicios Turísticos Pasochoa

Por lo tanto parte de esta propuesta es que el RVSP tenga un convenio directo con la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE ya que en la actualidad existe un convenio entre el GAD de Pichincha y esta institución educativa, con el principal objetivo de generar actividades tanto investigativas, tecnológicas, científicas y de vinculación con la sociedad, que sean de interés para ambas partes, pero dicho convenio no se ha enfocado directamente en el área protegida motivo de estudio además este se encuentra vigente solo hasta el 12 de abril del presente año. Existen dos convenios un tanto más específicos; uno con el MAE y otro con el GAD de Mejía pero ambos ha perdido vigencia y no los ha renovado (Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, 2015)

Los convenios son importantes para las dos partes debido a que en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE existen carreras afines con las necesidades de la comunidad, en este caso para tener un mejor contenido para ser publicado, puede intervenir la carrera de Mercadotecnia, esto resultaría una alianza estratégica, pues los estudiantes se beneficiarían al cumplir sus horas de vinculación con la comunidad o con las prácticas pre profesionales.

El convenio propuesto se puede expandir para otras carreras y otras instituciones educativas que otorguen las facilidades para ello ya que la comunidad requiere muchas capacitaciones para brindar un servicio de calidad.

## **2. Mejorar la propuesta de la Oferta**

**Objetivo:** Analizar los requerimientos del visitante por medio de los datos recabados de fuentes primarias a fin de mejorar la oferta turística del RVSP.

Las operaciones son un punto regular dentro de la cadena de valor por lo tanto se propone mejorar la oferta teniendo en cuenta que la edad promedio de los visitantes es 28 años, que van

acompañados por sus familiares y amigos además que el atractivo está posicionado como un lugar tranquilo de naturaleza y relajación adecuado para caminar en medio de un ambiente distinto al de la ciudad y a pocos minutos de ella. Por ello se proponen actividades que la Asociación de Servicios Turísticos puede implementar o cambiar para captar más visitantes con dicho perfil.

**Realizar caminatas nocturnas:** Uno de los requerimientos de los visitantes dentro de ese rango de edad es el realizar este tipo de actividad, se puede generar un paquete que incluya la guianza, alojamiento o camping y la alimentación ya que ya asociación cuenta con los espacios y recurso para desarrollar esta propuesta.

**Implementar el alojamiento en cabañas:** En un inicio la Asociación pensó en incluir dentro de su oferta este servicio, pero esta idea se descartó debido al difícil manejo de todas las áreas de servicios que cubre esta entidad, se propone realizar alianzas estratégicas con lugares que brinden este alojamiento dentro de la comunidad a fin de incentivarlos a formar parte de la Asociación de servicios Turísticos Pasochoa.

**Cambiar el eslogan de la Asociación de Servicios Turísticos Pasochoa:** Este es un elemento publicitario significativo, sin embargo no se le ha dado la importancia requerida: el eslogan refleja la experiencia que ofrece la marca, así lo menciona (Ortega , Mora, & Rauld, 2006) es por ello que se propone esta cambio ya que el eslogan actual de la asociación tiene un concepto ,muy diferente de lo que en realidad se oferta y de lo que el visitante espera del atractivo como se muestra en la siguiente imagen:



**Figura 56** Logotipo y eslogan de la Asociación de Servicios comunitarios Pasochoa

Se propone conservar el logotipo ya que existen elementos de imagen corporativa como: uniformes, pancartas y afiches que llevan esta imagen por lo tanto se pretende mejorar el mensaje a los visitantes con una frase que se adapte de mejor manera al atractivo como:

*“Pasochoa, El susurro de la naturaleza”*

### **3. Programas de motivación para los guardaparques del RVSP**

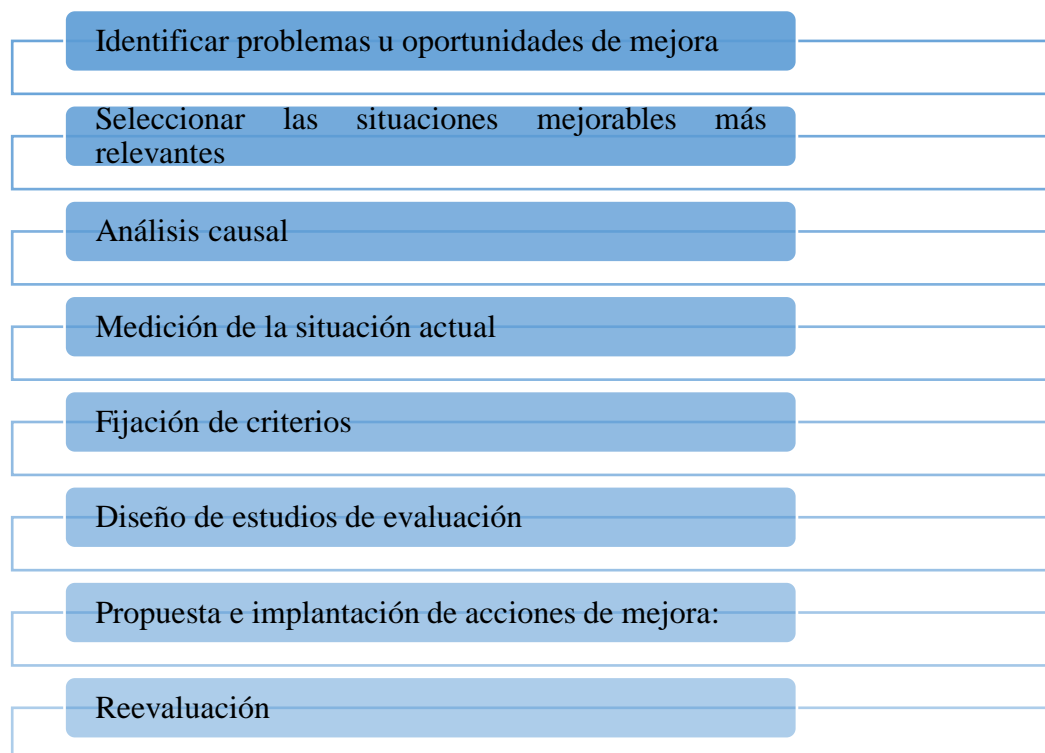
**Objetivo:** Fortalecer la logística de entrada mediante programas de motivación para el personal de guardaparques a fin de tener una mejor recepción en el RVSP

Los guardaparque cumplen con un función indispensable para las área protegidas ya que son los encargados del monitoreo, control, vigilancia y mantenimiento del atractivo, pero además tienen una responsabilidad muy importante en la actividad turística ya que son el primer contacto con el visitante, en la encuesta aplicada las personas manifestaron que el personal fue muy atento, sin embargo hubo un porcentaje de ellos que no recibió información al ingresar al RVSP, por lo tanto se propone incluir en el programa de “Gerencia Institucional” gestionado por el FIAS, programas de motivación para los guardaparques por lo menos dos veces al año.

#### 4. Implementación del ciclo de mejora continua en todos los procesos

**Objetivo:** Añadir el ciclo de mejora continua a todos los eslabones de la cadena de valor para evitar un estancamiento y brindar siempre un servicio de calidad.

Se ha considerado como los eslabones más fuertes a: La adquisición de insumos ya que se la realiza de manera efectiva, La infraestructura de la empresa, porque está organizada de manera adecuada y cuenta con los recursos necesarios para efectuar un buen servicio turístico y al desarrollo tecnológico que a pesar de no ser tan avanzado, es lo necesario para el área protegida, es por ello que para estos procesos se propone implementar una herramienta que permita reevaluar todos estos aspectos a fin de que el visitante se sienta cada vez mejor en este lugar.



**Figura 57.** Ciclo Mejora continua

Fuente: (García & Barrasa, 2012)

## CONCLUSIONES

Con la presente investigación, se logró demostrar que la teoría de la ventaja competitiva se adapta a cualquier tipo de organización, ya que al generarse en el RVSP un servicio, existe una mezcla de lo tangible con lo intangible, dando como resultado la experiencia del visitante, todo esto se logra a través de procesos que varían dependiendo de cada empresa y son estos los que los hacen únicos y de ello depende su competitividad en el mercado.

En el caso del RVSP en su cadena de valor cuenta con elementos muy valiosos que no se han dado a conocer de manera adecuada, por lo tanto esto ha hecho que las entradas de visitantes decaigan progresivamente, en comparación a otras áreas protegidas de la provincia de Pichincha, para el atractivo esto no incide de manera directa, pero para la comunidad si, puesto que ellos son los principales beneficiarios de la actividad turística, la actual administración ha brindado la apertura para integrarla y que la Asociación de servicios turísticos manejada por dicha comunidad pueda beneficiarse económicamente y pueda ser un aliado para cumplir el objetivo del área protegida que es la conservación. Sin embargo el principal inconveniente que ha tenido el atractivo para posicionarse en el mercado radica en la nula o escasa información ya que como lo indica la encuesta aplicada a visitantes nacionales y extranjeros, apenas el 23,87% conoce los servicios que brinda la comunidad dentro del atractivo, de este porcentaje la totalidad son visitantes nacionales, lo cual quiere decir que ningún extranjero sabe de la existencia de dichos servicios.

Los visitantes extranjeros tienen una forma distinta de percibir el servicio y el atractivo en si ya que las calificaciones que le otorgaron al RVSP fueron en su mayoría 4/5 en contraste con los nacionales que la mayoría lo calificó con un 5/5, esto quiere decir que el perfil del visitante

extranjero es un poco más exigente, por lo tanto es importante cumplir con sus requerimientos para atraer a un porcentaje mayor de ellos ya que el atractivo no ha tenido un número significativo de visitantes de otros países.

El análisis de los datos recabados de fuentes primarias fue muy importante para estructurar de manera correcta la cadena de valor, ya que cada eslabón pertenece a un actor distinto dentro de la actividad turística, y cada uno de ellos tiene una perspectiva diferente de los procesos que tiene esta herramienta, esto ayudó a determinar con certeza los puntos más fuertes del RVSP y las formas más adecuadas de sacar ventaja.

Para la propuesta se tomó en cuenta la estrategia de la diferenciación ya que al tener como competidores netamente a las áreas protegidas, los servicios adicionales son lo único que puede hacerlos diferentes unas de otras, el RVSP cuenta con ellos pero los visitantes desconocen de su existencia, de hecho para mejorar su experiencia sugieren que se los implemente.

Al ser el internet el medio publicitario por el cual los visitantes desearían recibir información sobre el atractivo, se analizó la posibilidad de usar el SEM que es un optimizador de búsqueda pagado, pero este resultaría muy caro en comparación con las visitas que podría alcanzar el RVSP, por lo tanto la opción más adecuada es la publicidad pagada en el fan page de Facebook, siempre y cuando la comunidad reciba asesoría del contenido que puede publicar para tener una mejor acogida entre los visitantes.

## RECOMENDACIONES

El RVSP cuenta con un paquete de ventajas competitivas que no se han aprovechado de manera óptima, por lo tanto se recomienda promover una mejor difusión de todo lo ofertado en el atractivo puesto que no basta con ofrecer varias cosas, lo realmente importante es saber publicitarlas. También se recomienda realizar mejoras que los turistas y visitantes requieren para tener un servicio de calidad una de ellas es dar más mantenimiento a toda el área protegida o mejorar su vía de acceso.

La comunidad juega un rol muy importante en la actividad turística de un lugar, ya que se puede llegar a desarrollar de mejor manera con la apertura que el atractivo pueda proporcionar como es el caso del RVSP, se recomienda que este tipo de acciones se repliquen al resto de áreas protegidas a fin de mejorar la cadena de valor de cada una de ellas, para que el turista se sienta bien atendido y llegar a ser competitivos a nivel internacional

Se recomienda tomar en cuenta la estrategia de diferenciación, para este atractivo, siempre y cuando este acompañado de la capacitación adecuada para realizar en primer lugar una buena gestión publicitaria y posteriormente una heterogeneidad que perdure en el tiempo tomando en cuenta que debe existir un mejoramiento continuo

Otro de los aspectos fundamentales para el funcionamiento de una empresa es la generación de ingresos, por lo tanto se plantea la posibilidad de cobrar una entrada a esta y todas las áreas protegidas a fin de mejorar todos los aspectos que se requieren para brindar un servicio de calidad, y poder tener la publicidad adecuada para que toda la actividad turística que se realice en estos



espacios de conservación sea siempre de manera consiente y que sus visitantes puedan apreciar toda la biodiversidad de la cual son responsables para que perdure en el tiempo.

Las instituciones educativas pueden involucrarse en la actividad turística, no solo las que cuentan con carreras afines al área de turismo, sino otras que pueden contribuir a mejorar en todos los aspectos como: Mercadotecnia, Administración de Empresas, Informática, Seguridad, entre otros, por lo tanto es importante realizar convenios con estas entidades a fin de tener capacitaciones gratuitas y de calidad para que los estudiantes también se beneficien con sus horas de prácticas pre profesionales o vinculación con la comunidad.

## REFERENCIAS

- Asociación de Municipalidades Ecuatorianas. (20 de Mayo de 2010). *Cantón Mejía*. Obtenido de <https://ame.gob.ec/ec/2010/05/20/canton-mejia/>
- ISO . (2005). *Norma Internacional ISO 9000*. Obtenido de [http://www.unc.edu.ve/pdf/calidad/normasISO/Norma\\_ISO\\_9000\\_2005.pdf](http://www.unc.edu.ve/pdf/calidad/normasISO/Norma_ISO_9000_2005.pdf)
- Albuquerque, F. (1997). *Metodología para el desarrollo económico local*. ILPES-CEPAL. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/30797/S9720129\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/30797/S9720129_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor . *Palermo Business Review* , 83-96.
- Amat, O. (2002, pág. 13). *E.V.A. Valor Económico Agregado*. Bogotá: Norma. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books/about/E\\_V\\_A\\_Valor\\_Econ%C3%B3mico\\_Agregado.html?id=Y6dxlecRbr4C&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Es%20una%20herramienta&f=false](https://books.google.com.ec/books/about/E_V_A_Valor_Econ%C3%B3mico_Agregado.html?id=Y6dxlecRbr4C&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q=Es%20una%20herramienta&f=false)
- Asipuela, M. (Octubre de 2018). Tipos de visitantes Pasochoa. (V. Moya , Entrevistador)
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. (2001). The resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 625–641.
- Barrado , D. (2014). El Conceito de Destino Turístico.una Aproximación Geográfico-Territorial. *Estudios Turísticos*, n.º 160 , 45-68.
- Barrios, E. (2017, pág. 5). *Ciclo de Vida de un Producto y sus estrategias relacionadas*. Río Gallegos: Universidad Nacional de la Patagonia Austral.
- Barroso, M., & Flores, D. (2010). *Teoría y estrategias de Desarrollo Local*. Sevilla: Universidad Internacionla de Andalucía .
- BBVA. (2018). *Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A*. Obtenido de <https://www.bbva.es/general/finanzas-vistazo/empresas/estrategia-competitiva/index.jsp>
- Besanko , D., Dranove , D., Shanley, M., & Schaefer, S. (s.f.). *Economics of Strategy*. Obtenido de Strategic Positioning for Competttive Advantage: [https://www.albany.edu/~gs149266/Econ\\_of\\_Strategy\\_Ch11.pdf](https://www.albany.edu/~gs149266/Econ_of_Strategy_Ch11.pdf)
- Bravo, J. (2011, pág. 11). *Gestión de Procesos (Alineados con la estrategia)*. Santiago de Chile: Evolución S.A. Obtenido de Santiago de Chile
- Casamen, S. (15 de Diciembre de 2018). Entrevista dirigida al Representante de la Asociación de Servicios Turísticos Pasochoa. (V. Moya, Entrevistador)

- Casamen, S. (27 de Octubre de 2018). Reportaje de Mejía televisión. (K. Calderón, Entrevistador)
- Castillo, E., Vázquez, E., & Martínez, F. (2016). *Aproximación al "Turismo Conciente", una propuesta ecuatoriana*. Santiago de Compostela: ongreso Internacional de Turismo Rural y Desarrollo Sostenible.
- Cazau , P. (2006). *Introducción a la Investigación en Ciencias Sociales*. Buenos Aires. Obtenido de <http://alcazaba.unex.es/asg/400758/MATERIALES/INTRODUCCI%C3%93N%20A%20LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20EN%20CC.SS..pdf>
- CEPAL & FIDA. (2017). *Fortalecimiento de cadenas de valor rurales*. México. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42469/S1700166\\_es.pdf?sequence=1&fbclid=IwAR2Nx0La75jrrGQQU26RiDeFceIvE\\_i7ijIOXfO2J4klJtS-qpZk9KQgPu4](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42469/S1700166_es.pdf?sequence=1&fbclid=IwAR2Nx0La75jrrGQQU26RiDeFceIvE_i7ijIOXfO2J4klJtS-qpZk9KQgPu4)
- CEPAL. (2015). *Análisis de la Cadena del Turismo*. Quito. Obtenido de [https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/Resumen-Cadena-Turismo-1.pdf?fbclid=IwAR2COOGcm8jFZGWMdzH7zArnd7YRMjx4gS80k\\_rz-B32XSv\\_YPN\\_0YSAhok](https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/Resumen-Cadena-Turismo-1.pdf?fbclid=IwAR2COOGcm8jFZGWMdzH7zArnd7YRMjx4gS80k_rz-B32XSv_YPN_0YSAhok)
- Congreso Nacional del Ecuador . (09 de Octubre de 2004). *Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre*. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/06/Ley-Forestal-y-de-Conservacion-de-Areas-Naturales-y-Vida-Silvestre.pdf>
- Correa Delgado, R. (19 de Enero de 2016). *Reglamento Especial de Turismo en Áreas Naturales Protegidas*. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/Reglamento-Especial-de-Turismo-en-Areas-Naturales-Protegidas.pdf>
- Crouch, G., & Ritchie, B. (1999). Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity. *Journal of Business Research*, 137–152.
- Cuevas, C. (2001). Medición del Desempeño: Retorno Sobre Inversión, ROI; Ingreso Residual, IR; Valor Económico Agregado, EVA; Análisis comparado. *Estudios Gerenciales*, 13-22.
- Day J., D. N. (2008). *Directrices para la aplicación de las categorías de gestión de áreas protegidas*. Gland: IUCN.
- Decameron All Inclusive Hotels & Resorts. (2018). *La Morería: Hacienda Temática* . Obtenido de <https://www.decameron.com/es/ec-la-moreria>
- Dirección de Gestión Estratégica. (2013 - 2014). *Plan Estratégico Institucional del Gobierno A.D Municipal del Cantón Mejía*.

- Domareski, T., Anjos, F., & Anjos, S. (2013). Competitividad De Destinos Turísticos. Estudio De Caso De Foz Do Iguaçu. *Cuadernos de Turismo*, n° 31, 83-103.
- Durango Gutiérrez, M. (2014, pág. 17). *Gestión Operativa y Táctica*. Medellín: Centro Editorial Esumer.
- Ejido Asesores. (s.f.). *Turismo Consciente*. Obtenido de <http://www.ejido-asesores.com/turismo-consciente/>
- Enright, M., France, A., & Saavedra, S. (1996). *Venezuela: The Challenge of Competitiveness*. London: Palgrave Macmillan.
- Escamilla, s.f, M. (s.f.). *Aplicación Básica de los métodos científicos*. Obtenido de Diseño no-experimental:  
[https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI\\_Presentaciones/licenciatura\\_en\\_mercadotecnia/fundamentos\\_de\\_metodologia\\_investigacion/PRES38.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES38.pdf)
- Feria de las Ciencias, la Tecnología y la Innovación . (28 de Abril de 2018). *Instructivo del Concurso* . Obtenido de [https://feriadelasciencias.unam.mx/files/Feria26\\_Instructivo.pdf](https://feriadelasciencias.unam.mx/files/Feria26_Instructivo.pdf)
- Gallardo, A. (2018). *Diseño de un Plan Interpretativo para el Bosque y Vegetación Protector Umbría ubicado en la Parroquia Aloasí, Cantón Mejía, Provincia de Pichincha* . Quito : Pontificia Universidad Católica del Ecuador .
- Gálvez, N., & López, B. (2011). Medios Online y Publicidad. Perfiles Profesionales en Educación. *Vivat Academia*, núm. 117, 672-700.
- García, J., & Barrasa, J. (2009). *Sistemas de Calidad y Mejora Continua*. Zaragoza: Instituto Aragonés de Ciencias de la Salud,. Obtenido de <http://www.ics-aragon.com/cursos/gestion-de-calidad/curso.pdf>
- Gerline, D., Ribeiro, S., Stakeeff, N., & Tisone, J. (2014). *Análisis de la cadena de valor del ecoturismo del Área de Protección de Flora y Fauna OtochMa'axYetelKooch*. México. Obtenido de  
[https://www.academia.edu/7902931/AN%C3%81LISIS\\_DE\\_LA\\_CADENA\\_DE\\_VALOR\\_DEL\\_ECOTURISMO\\_DEL\\_%C3%81REA\\_DE\\_PROTECCI%C3%93N\\_DE\\_FLORA\\_Y\\_FAUNA\\_OTOCH\\_MA\\_AX\\_YETEL\\_KOOH](https://www.academia.edu/7902931/AN%C3%81LISIS_DE_LA_CADENA_DE_VALOR_DEL_ECOTURISMO_DEL_%C3%81REA_DE_PROTECCI%C3%93N_DE_FLORA_Y_FAUNA_OTOCH_MA_AX_YETEL_KOOH)
- Ghemawat, P. (2000). *La Estrategia en el Panorama del Negocio*. Prentice Hall: México.
- Gobierno A. D. Municipal del Cantón Mejía Administracion 2014- 2019. (2015). *Ubicación*. Obtenido de <http://www.municipiodemejia.gob.ec/index.php/mejia/ubicacion>
- Guagchinga, D., & Toaquiza, S. (2017). *Guía Informativa 2017*. Obtenido de <https://es.calameo.com/read/005213016e8e2edbbbd59>

- Hernández Sampieri, C., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana de México.
- Hidalgo, I. (03 de Enero de 2019). Entrevista dirigida al Representante del Ministerio de Turismo. (V. Moya, Entrevistador)
- Hoffman, N. P. (2000). *An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future*. Tuscaloosa: Candidate in Management and Marketing.
- INEC. (2010). *Resultados del Censo 2010 de Población y vivienda en el Ecuador*. Obtenido de Facículo Provincial Pichincha : <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., & Skinne, S. (1997). *Gestión calidad y competitividad*. Madrid : McGraw-Hill.
- Junta de Castilla y León . (2004,pág. 15). *Trabajando con los Procesos: Guía para la Gestión por Procesos* .
- Kaplinsky, R. (2000). *Spreading the Gains from Globalization: What Can Be Learned from Value Chain*. Brighton: IDS Working Paper 110.
- Lasso, S. (2017). Evaluación del Uso Recreativo y Turístico del Refugio de Vida Silvestre Pasochoa. *Revista de Investigación de la ciencia Turística*, 2-24.
- (2009). *LC- Cadenas de Valor en Turismo- Informe150609*. San Martín. Obtenido de <http://www.turismosanmartin.gob.pe/perubiodiverso/manuales-de-trabajo-y-consultorias-sobre-los-pilotos/coppin-PBD-informe-CVT-1-06-09.pdf?fbclid=IwAR36CZEYWYwIthNXZc8fUohOqZe1cqYquEimG0L8LamkAM-qL7JqIhkMTPs>
- Lillo, A., Ramón, A., & Sevilla, M. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos de Turismo*, 19, 47-69.
- Linares, L., & Morales , G. (2014). Del desarrollo turístico sostenible al desarrollo local. Su comportamiento complejo. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, vol. 12, 453-466.
- Machado , E. L., & Hernández, Y. (2007, pág. 162). Procedimiento para el diseño de un producto turístico integrado en Cuba. *Teoría y Praxis*, 161-174. Obtenido de <http://www.teoriaypraxis.uqroo.mx/doctos/Numero4/Machado-Hernandez.pdf>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados* (Quinta ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Mantero, J. (2004, pág. 32). Desarrollo Local y Actividad Turística. *Aportes y Transferencias*, 11-38.

- Menoya, S., Gómez, G., Pérez, I., & Cándano, L. (2017). Modelo basado en enfoque de cadena de valor para gestión del turismo desde el gobierno local en municipios con vocación turística. *Retos de la Dirección*, 172-204. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v11n1/rdir11117.pdf?fbclid=IwAR3NQNIeOLu4C5k3urDGiBpYUxIfEuUrK1UOUwjeVoujj2hvdsvrBwtQicc>
- Ministerio de Turismo . (24 de Octubre de 2013). *El refugio de vida silvestre Pasochoa es un remanente de bosque andino cerca de Quito*. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/el-refugio-de-vida-silvestre-pasochoa-es-un-remanente-de-bosque-andino-cerca-de-quito/>
- Ministerio de Turismo. (04 de Septiembre de 2013). *La Reserva Geobotánica Pululahua invita al turista a disfrutar de su encanto natural*. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/la-reserva-geobotanica-pululahua-invita-al-turista-a-disfrutar-de-su-encanto-natural/>
- Ministerio de Turismo. (24 de Octubre de 2013). *Noticias*. Obtenido de El refugio de vida silvestre Pasochoa es un remanente de bosque andino cerca de Quito: <https://www.turismo.gob.ec/el-refugio-de-vida-silvestre-pasochoa-es-un-remanente-de-bosque-andino-cerca-de-quito/>
- Ministerio de Turismo. (21 de Septiembre de 2016). *Reserva Ecológica Antisana: sitio para la recreación familiar y desafío mayor para montañistas*. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/reserva-ecologica-antisana-sitio-para-la-recreacion-familiar-y-desafio-mayor-para-montanistas/>
- Ministerio de Turismo del Ecuador . (Septiembre de 2012). *Turismo Consciente algunas Ideas* . Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/10/2.-TURISMO-CONSCIENTE-Algunas-ideas.pdf>
- Ministerio del Ambiente . (s.f.). *MAE conserva Reserva Ecológica Los Ilinizas, tesoro natural de los Andes ecuatorianos*. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/mae-conserva-reserva-ecologica-los-ilinizas-tesoro-natural-de-los-andes-ecuatorianos/>
- Ministerio del Ambiente. (2014). *Guía Informativa Áreas Naturales Protegidas Ecuador*. Quito. Obtenido de [http://suia.ambiente.gob.ec/documents/10179/242901/GUIA\\_PARQUES\\_2014.pdf/787b7250-aff2-40b0-a681-9bfebc51b6f?jsessionid=ipEFbD6Z302HITDSmbatf11r?version=1.0](http://suia.ambiente.gob.ec/documents/10179/242901/GUIA_PARQUES_2014.pdf/787b7250-aff2-40b0-a681-9bfebc51b6f?jsessionid=ipEFbD6Z302HITDSmbatf11r?version=1.0)
- Ministerio del Ambiente. (2015). *Sistema Nacional de Áreas Protegidas* . Obtenido de Área Nacional de Recreación El Boliche: <http://areasprotegidas.ambiente.gob.ec/node/102>
- Ministerio del Ambiente. (2015). *Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Ecuador* . Obtenido de Parque Nacional Cotopaxi: <http://areasprotegidas.ambiente.gob.ec/node/101>

- Ministerio del Ambiente. (2015). *Sistema Nacional de Áreas Protegidas*. Obtenido de Parque Nacional Cayambe-Coca : <http://areasprotegidas.ambiente.gob.ec/es/areas-protegidas/parque-nacional-cayambe-coca>
- Ministerio del Ambiente. (1 de Enero de 2018). *Sistema de Información de Biodiversidad*. Obtenido de Tendencias de Visitas en Áreas Protegidas : [http://sib.ambiente.gob.ec/reportes/reportessib/guias\\_naturalistas\\_reporte](http://sib.ambiente.gob.ec/reportes/reportessib/guias_naturalistas_reporte)
- Ministerio del Ambiente. (s.f.). *Áreas Protegidas*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2018, de ¿Qué son las áreas protegidas?: <http://www.ambiente.gob.ec/areas-protegidas-3/>
- Monje, C. (2011, pág. 10). *Metodología de la investigación cualitativa y cuantitativa Guía Didáctica*. Neiva: Universidad Surcolombiana.
- Municipalidad de Mejía. (2003). *Plan de Desarrollo Estratégico del Canton Mejía*. Obtenido de [http://www.municipiodemejia.gob.ec/downloads/lotaip2014/S/PLAN\\_DE\\_DESARROLLO\\_CANTON\\_MEJIA.pdf](http://www.municipiodemejia.gob.ec/downloads/lotaip2014/S/PLAN_DE_DESARROLLO_CANTON_MEJIA.pdf)
- Nadal, A. (2010, pág. 5). *El Concepto de Mercado*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Organización Mundial del Turismo . (s.f.). *Entender el turismo: Glosario Básico*. Obtenido de <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>
- Orjuela, S., & Sandoval, P. (2002, pág. 23). *Guía del Estudio de Mercado para la evaluación de proyectos*. Santiago: Univesidad de Chile. Obtenido de [https://www.eenbasque.net/guia\\_transferencia\\_resultados/files/Univ.Chile\\_Tesis\\_Guia\\_d\\_el\\_Estudio\\_de\\_Mercado\\_para\\_la\\_Evaluacion\\_de\\_Proyectos.pdf](https://www.eenbasque.net/guia_transferencia_resultados/files/Univ.Chile_Tesis_Guia_d_el_Estudio_de_Mercado_para_la_Evaluacion_de_Proyectos.pdf)
- Ortega, E., Mora, P., & Rauld , L. (2006). El Eslogan en el Sector Turístico Español. *Cuadernos de Turismo, núm. 17*, 127-146. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/398/39801706.pdf>
- Pachacama , R. (17 de Abril de 2018). Problemas del Refugui de Vida Silvestre Pasochoa. (B. Endara, Entrevistador)
- Pachacama, J. (01 de Diciembre de 2018). Administración del RVSP. (V. Moya, Entrevistador)
- Pachacama, R. (15 de Diciembre de 2018). Entrevista al Administrador del Refugio de Vida Silvestre Pasochoa. (V. Moya, Entrevistador)
- Pearce, D. (1991). *Desarrollo turístico : su planificación y ubicación geográfica*. México, D.F: Trillas.
- Pérez Ramos, O., & Piza Cabiedes, H. (2016, pág. 12). *Diseño de un Sistema de Gestión Operativa y Logística Para la Prestación del Servicio de Mantenimiento Locativo en*

- Hombresolo s.a.* Bogotá: Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Obtenido de <http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/3141/1/PerezRamosOswaldo2106.pdf>
- Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 179-191.
- Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva*. México: Editorial Continental.
- Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental .
- Prefectura de Pichincha . (29 de Agosto de 2017). *Mejía*. Obtenido de <http://www.pichincha.gob.ec/cantones/mejia?fbclid=IwAR1Msqj6mClSVOXzLhqCTW3NyVe4FHww1RL5Bjps01XkRDifJNzdJIXK7AU>
- Pulido, J. I., & López, Y. (2016). La cadena de valor del destino como herramienta innovadora para el análisis de la sostenibilidad de las políticas turísticas. El caso de España. *Innovar journal*, 155- 175. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v26n59/v26n59a12.pdf?fbclid=IwAR0Tecs dqS2g6E00REJaaYBXSBEJfaRr\\_DV406Xj1dA\\_H56ec8kBjD8TeZA](http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v26n59/v26n59a12.pdf?fbclid=IwAR0Tecs dqS2g6E00REJaaYBXSBEJfaRr_DV406Xj1dA_H56ec8kBjD8TeZA)
- Regalado Hernandez, R. (2007, pág. 223). *Las MIPYMES en Latinoamérica*. Organización Latinoamericana de Administración.
- Requejo, J. (2002, pág. 4). Turismo y ordenación el territorio: ¿Quién Necesita a quien? *Andalucía Geográfica*, 1-10.
- Resico, M. (2010, pág. 53). *Introducción a la Economía Social de Mercado*. Konrad-Adenauer-Stiftung. Obtenido de [https://www.kas.de/c/document\\_library/get\\_file?uuid=af88be89-b222-f334-8d82-b4aad8a1e3af&groupId=252038](https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=af88be89-b222-f334-8d82-b4aad8a1e3af&groupId=252038)
- Rodríguez, C. (2009, pág. 113). *DICCIONARIO DE ECONOMIA*. Mendoza. Obtenido de <http://www.eumed.net/diccionario/dee/dee.pdf>
- Rodríguez, M. (2010). *Diseño de una ruta turística de interpretación cultural para la promoción y el desarrollo local de la etnia aborigen warao en el estado Delta Amacuro, Venezuela*. Caracas.
- Rodríguez, M. (2010, pág. 10). *Diseño de una Ruta Turística de Interpretación Cultural Para la Promoción y el Desarrollo Local de la Etnia ABorigen Warao en el Estado Delta Amacuro, Venezuela*. Caracas: Colegio Universitario de Caracas.
- Salinas , E., & Medina , N. (2009). Los productos turísticos, pilares de la comercialización: Dos ejemplos del centro histórico de la Habana, Cuba. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, vol. 18, 227-242.
- Saloner, G., Shepard, A., & Podolny, J. (2001). *Strategic Management*. Nueva York : Wiley.



- Sancho, A. (1998, pág. 47). *Introducción al Turismo*. Madrid : Organización Mundial del Turismo (OMT).
- Sierra, S. (20 de Diciembre de 2018). Entrevista ditigida al especialista en Turismo en Áreas Protegidas a Nivel Nacional. (V. Moya, Entrevistador)
- Tapia, G. (s.f.). *Turismo Sostenible. introducción y Marco Financiero*. Obtenido de [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/rimf/rimf\\_v2\\_n1\\_02.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/rimf/rimf_v2_n1_02.pdf)
- Tarziján, J. (2011). *Paper Abantede*. Obtenido de La Ventaja Competitiva de la Empresa Revisada: <http://www.jorgetarzijan.com/wp-content/uploads/2011/04/PaperAbantedef1.pdf>
- Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y de los Recursos Naturales. (2011, pág. 26). *Las áreas protegidas de América Latina*. Quito: Efrén Icaza.
- Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. (Junio de 2013). *HOJAS TÉCNICAS DE DIVULGACIÓN*. Obtenido de Introducción en áreas naturales protegidas: <http://www.uacj.mx/ICB/UEB/Documents/Hojas%20tecnicas/AREAS%20NATURALES%20PROTEGIDAS.pdf>
- Universidad Autónoma del Estado de Morelos. (s.f.). *Organización Institucional*. Obtenido de <https://www.uaem.mx/organizacion-institucional/>
- Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE. (2015). *Unidad de Relaciones de Cooperación Interinstitucional URCI*. Obtenido de <http://urci.espe.edu.ec/>
- Universidad Interamericana para el Desarrollo. (s.f.). *Fundamentos de Turismo*. Obtenido de [http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/lic/ET/FT/S07/FT07\\_Lectura.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/ET/FT/S07/FT07_Lectura.pdf)
- Vargas , Z. (2009, pág. 163). La Investigación Aplicada: Una Forma de Conocer las Realidades con Evidencia Científica. *Revista Educación* 33(1), 155-165.
- Velázquez, J. (2011). *Gestión de Calidad Total (GCT) en las Pymes Restauranteras del Corredor Turístico Centro Histórico-Alameda*. México, D.F: Instituto Politécnico Nacional. Obtenido de <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/6702/1/TRABAJO%20DE%20TESIS.pdf>
- Vera, F., & Marchena , M. (1996). *El modelo turístico español: perspectiva econó-mica y territorial*. Madrid: Civitas.