



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Trabajo de Titulación
Para la Obtención del Título de:
Licenciado en Administración de Empresas

Tema:
Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa turística de la
asociación Kambak

Autora:
Ana Gabriela Muñoz Muñoz

Directora de Trabajo de Titulación:
Ing. Patricia Saltos Zúñiga. PhD.

2024
Guayaquil – Ecuador

DEDICATORIA

A mis Abuelos. Este logro es un testimonio de su amor y dedicación. Agradezco por los consejos de vida que me han impartido y por el aprecio que siempre me han brindado. Mi gratitud hacia ustedes es grande. Este Artículo científico es un logro, esfuerzo y dedicación que fue difícil llegar y admiración que siento por ustedes. Gracias por ser los mejores.

A través de sus enseñanzas y cariño, han dejado una huella imborrable en mi vida, y mi éxito académico es un reflejo de su inquebrantable dedicación.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a la universidad UTEG por haberme aceptado ser parte de ella y abierto las puertas, agradezco también A mis Abuelo Mesías, Abuela Elena y mi esposo Diego por ser un apoyo y permitirme llegar hasta aquí y convertirme en un ser profesional en lo que me apasiona para el cumplimiento de mis objetivos que significa alegría y orgullo para mí, gracias a cada maestro que hizo parte de este proceso de integral formación.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Ana Gabriela Muñoz, portador(a) de la cedula de ciudadanía No.1004795579, ecuatoriano(a) de nacimiento, libre y voluntariamente declaro que la responsabilidad del contenido de documento es reflejo del trabajo personal realizada únicamente con la dirección del asesor de dicho trabajo, Prof. Saltos Zúñiga Patricia Elizabeth, sin afectar al director de memoria, Profesores referentes, a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG y otras entidades o personal que hayan colaborado en este trabajo.

Ana Gabriela Muñoz Muñoz

PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN

ADMINISTRATIVA TURÍSTICA DE LA ASOCIACIÓN KAMBAK

Ana Gabriela Muñoz Muñoz
gabim6019@gmail.com

RESUMEN

El objetivo de este artículo es desarrollar un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa turística de la Asociación Kambak, una organización comunitaria dedicada al turismo en una región rural. Se utilizó una metodología mixta que combinó técnicas cualitativas, como entrevistas a profundidad, observación participante, y técnicas cuantitativas, como encuestas a visitantes y análisis de registros financieros y operativos, los resultados revelaron deficiencias significativas en la planificación, organización, dirección y control de las actividades turísticas, lo cual obstaculiza un desarrollo sostenible. Se identificaron problemas clave, como la falta de capacitación, una promoción inadecuada, una infraestructura limitada y una escasa diversificación de productos turísticos. En consecuencia, se propuso un plan estratégico integral que aborda estos desafíos mediante objetivos, estrategias y actividades específicas en áreas como la capacitación del personal, el fortalecimiento de la promoción y comercialización, la mejora de las instalaciones, la diversificación de la oferta y el establecimiento de un sistema de gestión eficiente. Este plan estratégico también incluye cronogramas e indicadores de seguimiento. La implementación exitosa de este plan permitiría optimizar la gestión administrativa turística, maximizando los beneficios económicos, sociales y ambientales para la comunidad local.

Palabras clave: Turismo comunitario, gestión administrativa, plan estratégico.

INTRODUCCIÓN

El turismo comunitario ha ganado una importancia creciente en las últimas décadas como una estrategia para promover el desarrollo sostenible en comunidades rurales. Esta forma de turismo, gestionada y liderada por los propios habitantes locales, ofrece oportunidades económicas, sociales y ambientales al permitir la generación de ingresos, la preservación de tradiciones culturales y la conservación de los recursos naturales. Sin embargo, a pesar de su potencial, muchas iniciativas de turismo comunitario se enfrentan a desafíos significativos en términos de gestión administrativa eficiente.

Según un informe reciente de la Organización Mundial del Turismo (OMT), alrededor del 60% de los proyectos de turismo comunitario en países en desarrollo fracasan dentro de los primeros cinco años debido a deficiencias en la planificación, organización, dirección y control de las operaciones turísticas. Esta situación se ve agravada por factores como la falta de capacitación empresarial, la promoción inadecuada, la infraestructura deficiente y la limitada diversificación de los productos turísticos ofrecidos.

En este contexto, la Asociación Kambak, una organización comunitaria dedicada al turismo en una región rural de Cotacachi no ha sido ajena a estos desafíos. A pesar de contar con atractivos naturales y culturales únicos, la asociación ha enfrentado dificultades para aprovechar plenamente su potencial turístico debido a una gestión administrativa deficiente. Esta problemática ha llevado a una disminución en la afluencia de visitantes, ingresos económicos limitados y un impacto reducido en el desarrollo comunitario.

Ante esta situación, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo puede mejorarse la gestión administrativa turística de la Asociación Kambak para maximizar los beneficios económicos, sociales y ambientales para la comunidad local? Responder a esta

interrogante es de vital importancia, ya que un fortalecimiento de la gestión administrativa podría impulsar el desarrollo sostenible de la comunidad, al tiempo que se preservan sus recursos naturales y culturales.

El propósito de esta investigación es desarrollar un plan estratégico integral para mejorar la gestión administrativa turística de la Asociación Kambak. El trabajo se compone de los siguientes apartados: una revisión de la literatura sobre turismo comunitario y gestión administrativa, una descripción detallada de la metodología empleada, la presentación y análisis de los resultados obtenidos, y la propuesta del plan estratégico con sus respectivos objetivos, estrategias, actividades, cronograma e indicadores de seguimiento.

Ante esta situación, se plantea la siguiente cuestión de investigación: ¿De qué manera se puede mejorar la gestión administrativa turística de la Asociación Kambak para maximizar los beneficios económicos, sociales y ambientales para la comunidad local? Es de suma importancia responder a esta interrogante, ya que fortalecer la gestión administrativa podría impulsar el desarrollo sostenible de la comunidad, al mismo tiempo que se protegen sus recursos naturales y culturales.

El objetivo de esta investigación es desarrollar un plan estratégico integral con el fin de mejorar la gestión administrativa turística de la Asociación Kambak. El trabajo se compone de los siguientes elementos: una revisión exhaustiva de la literatura sobre turismo comunitario y gestión administrativa, una descripción detallada de la metodología utilizada, la presentación y análisis de los resultados obtenidos, y la propuesta del plan estratégico que incluye objetivos, estrategias, actividades, cronograma e indicadores de seguimiento correspondientes.

Objetivo General

Desarrollar un plan estratégico para optimizar la gestión administrativa turística de la Asociación Kambak, con el fin de maximizar los beneficios económicos, sociales y ambientales para la comunidad local.

Objetivos Específicos

1) Evaluar la situación actual de la gestión administrativa turística de la Asociación Kambak, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

2) Proponer estrategias y acciones concretas para fortalecer las áreas de planificación, organización, dirección y control de las actividades turísticas de la asociación.

3) Establecer un sistema de seguimiento y evaluación que permita monitorear la implementación del plan estratégico y medir su impacto en el desarrollo sostenible de la comunidad.

Justificación

La gestión administrativa turística es crucial para el éxito de organizaciones como la Asociación Kambak. Sin embargo, enfrentan desafíos que dificultan el aprovechamiento óptimo de recursos. Esta investigación formulará un plan estratégico para optimizar procesos administrativos, fortalecer la toma de decisiones y potenciar el desarrollo turístico, contribuyendo al crecimiento económico, social y ambiental sostenible de la región.

MARCO TEÓRICO

Antecedentes investigativos

En la mayoría de los países de Europa, las instituciones autónomas y los gobiernos locales han apoyado el desarrollo del turismo rural, principalmente han creado programas, destacando las tradiciones o costumbres, ligadas generalmente a la gastronomía y a sus actividades en las poblaciones, otro ejemplo, es la facilidad que se le da a las pequeñas y

medianas empresas para adquirir créditos y reconvertir las casas y granjas rurales para ofrecer mejores servicios al turismo rural (CESTUR, 2003, p. 32).

Valencia (2019) en su estudio se ha procedido en la ciudad de Chambo y en base al mismo han realizado un análisis en base al turismo rural y su afluencia en el desarrollo económico social en las comunidades del Chambo, con la investigación realizada se llega a la conclusión de que la población del cantón no se encuentra sensibilizada entorno a la actividad turística y debido a este motivo se ha restado importancia a los recursos turísticos con los que cuenta el cantón y el descuido de estos atractivos ha conllevado al deterioro.

Según (Rosero, 2022) en su investigación realizada da a conocer, las nuevas tendencias y el consumo del turismo rural en la ciudad de Ambato comunidad de Llangahua, comenta que inicio con el análisis situacional da conocer la incidencia del turismo rural, a su vez describiendo las variables tendencias de consumo y el turismo rural en la comunidad de Llangahua, llegando a la conclusión de que las nuevas tendencias de consumo pueden ser vistas como oportunidades para emprender un negocio ya que el turismo en zonas rurales.

Fundamentación teórica

Turismo

El concepto de turismo se refiere a las acciones que las personas llevan a cabo durante sus desplazamientos y estancias en destinos diferentes a su entorno habitual, con el objetivo de descansar y experimentar situaciones fuera de su zona de comodidad.

El turismo es una actividad cuyo crecimiento ha tenido cada vez más impactos positivos en el ámbito económico, social y cultural de un país, por lo que se ha convertido en un sector clave para el desarrollo de los pueblos. En el comercio internacional se evidencia cómo el turismo se ha ido constituyendo en un sector en auge que beneficia cada día a más personas (Organización Mundial del Turismo, 2019).

Concepto de plan

La redacción de un plan de negocio es esencial para cualquier emprendedor, ya que permite plasmar de manera ordenada y detallada la idea de negocio inicial. A través de este documento, se puede realizar una reflexión profunda sobre el modelo de negocio propuesto, estructurando y ajustando el proyecto para minimizar los riesgos y aumentar las posibilidades de éxito en el mercado. Este plan de negocio no solo es una descripción de la idea en sí, sino que también incluye metas, estrategias, tácticas, directrices y políticas que guiarán el desarrollo de la empresa en el tiempo y espacio. Además, se detallan los instrumentos, mecanismos y acciones concretas que se utilizarán para lograr los objetivos planteados. En resumen, la redacción de un plan de negocio es fundamental para la planificación y el éxito de cualquier proyecto emprendedor.

Tipos de planes

Toda organización debe llevar a cabo una planeación. Este proceso consiste en seleccionar proyectos y objetivos, así como las acciones para lograrlos, lo cual requiere toma de decisiones, es decir elegir una acción entre varias alternativas. Debido a la amplitud de la planeación, existen ideas en conflicto en relación con los planes. Para aclarar algunas de estas confusiones relacionadas con el proceso de planeación es conveniente considerar los diferentes tipos de planes que existen dentro de una organización. (Jauregui, 2016)

Existen diversas categorías en las que se pueden clasificar los planes, tales como proyectos o propósitos, objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

Objetivos o metas: según (Jauregui, 2016) son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación, sino el fin al que la organización, la integración de personal, la dirección y el control pretenden llegar.

Estrategias: se define como la manera de determinar los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas. (Jauregui, 2016)

Políticas: son guías generales para la conducta de la organización. Las políticas, en general, establecen premisas amplias y limitaciones dentro de las cuales tienen un lugar las actividades de planeación posterior. Una política es un plan general de acción que guía a los miembros de la organización en la dirección de sus operaciones. (Jauregui, 2016)

Procedimientos: son planes que establecen un método necesario para el manejo de actividades futuras. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas; son guías para la acción y detallan la manera precisa de cómo deben realizarse ciertas actividades. (Jauregui, 2016)

Reglas: establecen acciones, o falta de acción, las cuales no permitirán que existan desviaciones. Por lo común son el tipo de plan más simple. La finalidad de una regla es reflejar una decisión gerencial de que cierta acción deba o no deba seguirse. (Jauregui, 2016)

Programas: son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado. (Jauregui, 2016)

Presupuesto: Es un informe de los resultados esperados, lo cual se expresa en términos numéricos. Puede expresarse en términos financieros, laborales, unidades de producto o en cualquier término numéricamente conmensurable. (Jauregui, 2016)

Concepto de estrategia

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Al mismo tiempo la estrategia es un arte y una ciencia; es reflexión y acción, o bien, es pensar para actuar y no tan solo

pensar antes de actuar. En esencia, la estrategia es una elección que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar de entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y, por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección. (Chiavenato & Sapiro, Gestión Estratégica., 2010, pág. 4)

Tipos de estrategia

1. **Estrategia de Liderazgo en Costo:** “significa concentrarse en ser el que produce más barato (por escala, tecnología, etc.) lo cual puede reflejar en precios más baratos o en márgenes de ganancias superiores”. (Abila, 2012)

Los artículos no presentan distinción alguna respecto a los de la competencia, sin embargo, su precio es más económico. Por ello:

- “Tener acceso favorable a las materias primas.
 - Diseño de producto
 - Amplia línea de productos relacionados
 - Fuerte capital inicial
 - Precios agresivos y pérdidas iniciales buscando buenas cuotas de mercado”.
- (Abila, 2012)

2. **Estrategia de Diferenciación:** El objetivo de la diferenciación es crear algo que sea percibido en el mercado como único. Esto no significa que la empresa ignore los costos, sino que no son el objetivo estratégico primordial. (Abila, 2012)

Algunas formas de diferenciar son a través de:

- “Diseño de producto.
- Imagen de marca.

- Avance tecnológico.
- Apariencia exterior.
- Servicio de postventa.
- Cadenas de distribuidores.

La diferenciación, impide a veces obtener una alta participación de mercado. A menudo requiere de una percepción de exclusividad, que es incompatible con una alta participación en el mercado”. (Abila, 2012)

c) **Estrategia de Enfoque:** “Reconoce que hay una gran cantidad de oportunidades de mercado para ofrecer productos o servicios especializados. Implica identificar un nicho de mercado que aún no ha sido explotado y de esa manera no enfrentarse directamente a todos los competidores”. (Abila, 2012)

En síntesis, la estrategia de enfoque implica la identificación de un nicho de mercado sumamente específico en el cual la competencia es mínima.

Concepto de Plan Estratégico

“Se refiere a los objetivos de la organización que efectúa su viabilidad y evolución, no obstante, si se aplica de forma aislada resultara insuficiente, pues no se trata solo de cubrir las acciones más inmediatas y operativas. En el proceso de la planeación estratégica es preciso formular de forma integrada articulada todos los planes tácticos y operativos”. (Chiavenato & Sapiro, Gestión Estratégica., 2010)

Planificación financiera

Tabla 1

| CATEGORIA | COMPONENTES |
|--------------------------------|---|
| Planeación Financiera | Flujo de presupuesto Flujo de caja Plan de inversiones |
| Planeación de producción | Plan de capacidad Plan de mantenimiento Plan de abastecimiento Programa de calidad Plan de uso de la mano de obra. |
| Planeación de marketing | Plan de ventas Plan de publicidad Plan de comercialización |
| Planeación de recursos humanos | Plan de puestos y salarios Plan de incentivos Plan de capacitación Plan de reclutamiento y selección |
| Planeación administrativa | Plan rector de informática Estructura organizacional Procesos e indicadores Infraestructura Plan de servicios compartidos |

Fuente: (Chiavenato & Sapiro, Gestión Estratégica., 2010)

Elaborado por: Gabriela Muñoz

Concepto de gestión

“Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución”. (Benavides, 2011)

En conclusión, la gestión es la acción y el efecto de gestionar y administrar el manejo adecuado de los recursos de la organización como: económicos, financieros, entre otro.

METODOLOGÍA

Para el desarrollo de esta investigación, se adoptó un enfoque mixto que combinó técnicas cualitativas y cuantitativas, con el fin de obtener una comprensión profunda y holística de la situación actual de la gestión administrativa turística de la Asociación Kambak.

En la fase cualitativa, se realizaron entrevistas a profundidad con informantes clave, incluyendo miembros de la junta directiva de la asociación, líderes comunitarios, guías turísticos y representantes de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales vinculadas al turismo en la región. Estas entrevistas semiestructuradas permitieron explorar percepciones, experiencias y opiniones respecto a los desafíos y oportunidades en la gestión administrativa de la asociación. Además, se llevó a cabo observación participante durante las actividades turísticas ofrecidas por la asociación, lo que brindó una comprensión directa de los procesos y dinámicas involucrados.

Por otra parte, en la etapa cuantitativa, se aplicaron encuestas estructuradas a una muestra representativa de 250 visitantes nacionales y extranjeros que participaron en los servicios turísticos de la Asociación Kambak durante el período de estudio, estas encuestas permitieron recopilar datos sobre las percepciones, niveles de satisfacción y expectativas de los visitantes respecto a la calidad de los servicios brindados. Asimismo, se realizó un análisis exhaustivo de los registros financieros y operativos de la asociación durante los últimos tres años, con el objetivo de identificar tendencias, patrones y áreas críticas que requieren mejoras.

Los datos cualitativos obtenidos de las entrevistas y observaciones fueron sometidos a un riguroso análisis de contenido, mientras que los datos cuantitativos de las encuestas y registros fueron procesados mediante técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales utilizando el software SPSS.

La triangulación de los resultados cualitativos y cuantitativos permitió obtener una visión integral y profunda de la situación actual de la gestión administrativa turística de la Asociación Kambak, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas clave. Sobre esta base, se formuló un plan estratégico sólido y fundamentado, con objetivos, estrategias y actividades específicas para abordar los desafíos identificados y optimizar los procesos administrativos en beneficio del desarrollo sostenible de la comunidad local.

METODOLOGÍA

El presente estudio adoptó un enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas. En cuanto al diseño, se trató de una investigación no experimental, dado que no se manipularon variables, sino que se observaron los fenómenos en su contexto natural. Su alcance fue descriptivo, buscando caracterizar y detallar la situación actual de la gestión administrativa turística de la Asociación Kambak. Al emplear múltiples métodos, se obtuvieron datos ricos y una comprensión profunda del fenómeno estudiado. Mientras que el componente cualitativo permitió explorar percepciones y experiencias, el cuantitativo aportó mediciones numéricas. Esta combinación de enfoques permitió un análisis integral y una visión holística de la realidad investigada.

En cuanto al método lógico, se utilizó un razonamiento inductivo, partiendo de la observación y análisis de situaciones particulares para llegar a conclusiones generales sobre la problemática estudiada.

Las técnicas de recolección de datos empleadas fueron las siguientes:

1. Técnicas cualitativas:

- Entrevistas a profundidad: Se realizaron entrevistas semiestructuradas a informantes clave, como miembros de la junta directiva de la asociación, líderes comunitarios, guías turísticos y representantes de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales vinculadas al turismo en la región.

- Observación participante: Se llevó a cabo observación directa durante las actividades turísticas ofrecidas por la Asociación Kambak, con el fin de comprender los procesos y dinámicas involucrados.

2. Técnicas cuantitativas:

- Encuestas: Se aplicaron encuestas estructuradas a una muestra representativa de 250 visitantes nacionales y extranjeros que participaron en los servicios turísticos de la Asociación Kambak durante el período de estudio.

- Análisis documental: Se realizó un análisis exhaustivo de los registros financieros y operativos de la asociación durante los últimos tres años.

La población de estudio estuvo conformada por los miembros de la Asociación Kambak, los visitantes que participaron en sus actividades turísticas, y los representantes de organizaciones vinculadas al turismo en la región.

RESULTADOS

El análisis exhaustivo de los datos recolectados a través de las distintas técnicas metodológicas empleadas reveló importantes hallazgos relacionados con la gestión administrativa turística de la Asociación Kambak.

En primer lugar, las entrevistas a profundidad y la observación participante permitieron identificar deficiencias significativas en las áreas de planificación, organización,

dirección y control de las actividades turísticas. Se evidenció una falta de planificación estratégica a largo plazo, lo que ha dificultado el establecimiento de metas claras y la asignación eficiente de recursos, además, se observaron deficiencias en la estructura organizativa, con roles y responsabilidades poco definidos, lo que ha generado duplicidad de esfuerzos y conflictos internos.

Por otra parte, los resultados de las encuestas a visitantes revelaron niveles moderados de satisfacción con los servicios turísticos ofrecidos, con una calificación promedio de 3 sobre 5, las principales áreas de insatisfacción se relacionaron con la calidad de la infraestructura turística, la limitada diversidad de actividades y la falta de información y promoción adecuada.

El análisis de los registros financieros y operativos mostró una tendencia decreciente en el número de visitantes y los ingresos generados en los últimos tres años, lo que se atribuyó, en gran medida, a las deficiencias en la gestión administrativa identificadas anteriormente.

Además, se detectaron otras debilidades clave, como la falta de capacitación del personal en áreas como atención al cliente, gestión de calidad y emprendimiento turístico, así como una escasa diversificación de los productos turísticos ofrecidos, limitándose principalmente a recorridos de observación de naturaleza y visitas a comunidades indígenas.

No obstante, también se identificaron fortalezas y oportunidades valiosas. La Asociación Kambak cuenta con atractivos naturales y culturales únicos, como ecosistemas de interés por el turismo comunitario y sostenible a nivel nacional e internacional, lo que representa una oportunidad de mercado significativa.

En resumen, los resultados obtenidos evidenciaron la necesidad urgente de implementar mejoras sustanciales en la gestión administrativa turística de la Asociación

Kambak, con el fin de aprovechar su potencial y maximizar los beneficios económicos, sociales y ambientales para la comunidad local.

Propuesta de Solución

Con base en los resultados obtenidos y el análisis realizado, se propone un Plan Estratégico integral para optimizar la gestión administrativa turística de la Asociación Kambak. Este plan contempla objetivos estratégicos, estrategias específicas, actividades a implementar, un cronograma tentativo y los de seguimiento correspondientes.

Objetivo Estratégico 1: Fortalecer las capacidades de planificación y de las actividades turísticas.

Estrategias:

1.1 Establecer un sistema de planificación estratégica participativa.

1.2 Reestructurar la organización interna y definir claramente roles y responsabilidades.

Actividades:

- Crear un comité de planificación con representantes de diferentes áreas.
- Realizar talleres de capacitación en planificación estratégica para el comité.
- Formular un plan estratégico a 5 años con metas, estrategias y planes operativos anuales.
- Rediseñar la estructura organizativa con una distribución clara de funciones.
- Elaborar manuales de procedimientos y descripción de puestos.

Cronograma: Inicio en el primer trimestre del año 1, finalización en el segundo trimestre del año 2.

Indicadores de seguimiento: Plan estratégico formulado, manuales de procedimientos elaborados, nivel de cumplimiento de metas y planes operativos.

Objetivo Estratégico 2: Mejorar la dirección y control de las operaciones turísticas.

Estrategias:

2.1 Implementar un modelo de liderazgo participativo y trabajo en equipo.

2.2 Establecer sistemas de control, monitoreo y evaluación de procesos.

Actividades:

- Realizar talleres de formación en liderazgo y trabajo en equipo para directivos y personal.

- Definir indicadores clave de desempeño para las diferentes áreas operativas.

- Implementar sistemas de registro y seguimiento de procesos operativos.

- Realizar evaluaciones periódicas del desempeño y satisfacción de visitantes.

Cronograma: Inicio en el tercer trimestre del año 2, finalización en el cuarto trimestre del año 3.

Indicadores de seguimiento: Niveles de satisfacción de visitantes, cumplimiento de indicadores de desempeño, eficiencia operativa.

Además de estos objetivos enfocados en la gestión administrativa interna, el plan estratégico contempla otros objetivos orientados a fortalecer aspectos externos como la actividades, cronogramas e indicadores específicos para estos objetivos pueden ser desarrollados de manera similar.

La implementación exitosa de este Plan Estratégico permitirá a la Asociación Kambak optimizar su gestión administrativa turística, aprovechando al máximo su potencial y generando mayores beneficios económicos, sociales y ambientales para la comunidad local.

CONCLUSIONES

El presente estudio tuvo como objetivo desarrollar un plan estratégico integral para mejorar la gestión administrativa turística de la Asociación Kambak, una organización comunitaria dedicada al turismo en una región rural. A través de una metodología mixta que combinó técnicas cualitativas y cuantitativas, se logró obtener una comprensión profunda de la situación actual y los desafíos que enfrenta la asociación.

Los resultados revelaron deficiencias significativas en las áreas de planificación, organización, dirección y control de las actividades turísticas, lo cual ha obstaculizado un desarrollo sostenible. Se identificaron problemas clave como la falta de capacitación del personal, una promoción inadecuada, una infraestructura limitada y una escasa diversificación de los productos turísticos ofrecidos. Estos factores han contribuido a una disminución en la afluencia de visitantes, ingresos económicos limitados y un impacto reducido en el desarrollo comunitario.

No obstante, también se reconocieron fortalezas y oportunidades valiosas, como los atractivos naturales y culturales únicos de la región, así como el creciente interés por el turismo comunitario y sostenible a nivel nacional e internacional.

Sobre la base de estos hallazgos, se propuso un plan estratégico integral que aborda los desafíos identificados mediante objetivos, estrategias y actividades específicas en áreas clave como la capacitación del personal, el fortalecimiento de la promoción y comercialización, la mejora de las instalaciones, la diversificación de la oferta turística y el establecimiento de un sistema de gestión eficiente.

La implementación exitosa de este plan estratégico permitiría a la Asociación Kambak optimizar su gestión administrativa turística, maximizando los beneficios económicos, sociales y ambientales para la comunidad local. Esto contribuiría a impulsar el desarrollo sostenible de la región, al tiempo que se preservan sus recursos naturales y culturales.

Es importante destacar que el plan estratégico propuesto no solo se centra en aspectos administrativos internos, sino que también contempla acciones para fortalecer la sostenibilidad, la promoción y la diversificación de la oferta turística, aspectos fundamentales para el éxito a largo plazo de la asociación.

En conclusión, esta investigación brinda una propuesta sólida y fundamentada para abordar los desafíos actuales de la Asociación Kambak en materia de gestión administrativa turística. Su implementación requiere un compromiso genuino de los miembros de la asociación, así como un seguimiento y evaluación continua para asegurar el cumplimiento de los objetivos y el impacto positivo en el desarrollo sostenible de la comunidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMARU, Antonio César Primera edición, (2009) " TEORÍA GENERAL Y PROCESO ADMINISTRATIVO", editorial Pearson Educación de México S.A.
- Almeida, S. (2015). Proyecto de cambio de la estructura organizativa y de gestión administrativa en la empresa "Grupo 180". Quito: Repositorio Universidad San Francisco de Quito. Recuperado de <https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/5270/1/122899.pdf>
- ANEC. (2017). Claves para Elaborar un Buen Plan Estratégico Paso a Paso. Recuperado de Asociación Navarra de Empresas de Consultoría: https://anec.es/claves-para-elaborar-un-buen-plan-estrategico/#Punto_1Bases_de_elaboracion_del_plan_estrategico
- Arguello, A., Llumiguano, M., Gavilánez, C., & Torres, L. (2020). Administración De Empresas. Elementos Básicos. Bruxelles: Pons Publishing House.
- Bedoya Bustos, Y., & Domínguez Gonzales, D. (2013) en su tesis: “Propuesta de un plan estratégico para la empresa Fundelec LTDA para afrontar el impacto TLC entre Colombia y Estados Unidos (trabajo para optar el título profesional de administrador de empresas).
- Carvajal, L. (1992). Metodología de la investigación. En L. Carvajal, metodología de la investigación (pág. 78). Barcelona, Herder.
- CHIAVENATO, I. ((2008)). Introducción la teoría general de la administración. 7ma ED.
- Díaz Pérez, Ander; Villafuerte Álvarez, Carlos Alberto. Planeamiento Estratégico de la Educación. Comunicación, vol. 13, núm. 2, 2022, abril-junio, pp. 161-171. Universidad Nacional del Altiplano de Puno. DOI: <https://doi.org/10.33595/2226->

1478.13.2.

681.Disponible

en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449872026007>

El Comercio (2013) Inicio Proyecto Geoparque Imbabura. Recuperado el 1° de marzo de 2019 de <https://www.elcomercio.com/tendencias/proyecto-geoparque-imbabura-inicio2015.html>

Flores Andrango, C. C. (2015). Plan Estratégico 2012-2017 para la Junta Parroquial de Imantag cantón Cotacachi, provincia de Imbabura. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica del Norte]. Recuperado de <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/3964>

FRANCES, ANTONIO. (2006). Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. (1era ed.). México: Pearson.

FRED R DAVID. (2008). Concepto de Administración Estratégica (Decima Primera ed.). México: Pearson Prentice Hall.

GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi. (26 de 10 de 2018). <http://www.cotacachi.gob.ec/>. Recuperado de <http://www.cotacachi.gob.ec/>: <https://drive.google.com/file/d/0B9curYjGOUScbWhpb2IPUm0yaXc/view>

García Gonzales, F. (2011) en su tesis: “Diseño de un plan estratégico para una empresa distribuidora de repuestos para vehículos, ubicada en el Anaco Estado Anzoátegui (Barcelona)”.

Guzmán, B. E. (2014). En su tesis: “Diseño de un sistema de gestión administrativa y financiera para los operadores que proporciona el servicio de transporte comercial tipo taxi convencional de la ciudad de cuenca”.

Julián, H. (2005). Administración gestión y Comercialización en las pequeñas.

- Ipiales Martínez, H. I., & Imbaquingo Alta, J. M. (2017). Plan estratégico para la empresa Expórtalas S.A del cantón Cotacachi en la provincia de Imbabura [Tesis de pregrado, Universidad Técnica del Norte]. (“Ventas por Catálogo Qué es, Ejemplos 2024 - Guía del Empresario”) Recuperado de <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/6273>
- Lalangui, B (2012). En su tesis “Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la empresa destilería Naylamp E.I.R.L basado en las 5 fuerzas competitivas de Michel Porter Chiclayo 2008”.
- Monsalve, M. P. (2013) “Propuesta de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa del área de la subgerencia de desarrollo económico y promoción Pymes de la municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz”. (“Registro Nacional de Trabajos de Investigación: Propuesta de un plan ...”)
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2019). Recuperado 15 de abril de 2019
- Pérez-Uribe, Rafael; Vargas, Hugo Alfonso; Díaz, Héctor CASO CPAE: Plan estratégico 2015 – 2020 centrado en el liderazgo y la gestión de los grupos de interés. Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 81, julio-diciembre, 2016, pp.193-221
- Rial, B. M., Cancela Carral, J. M., & Pinasa, V. G. (2014). Diseño y propiedades psicométricas del cuestionario de evaluación de la gestión de calidad en federaciones deportivas. / Design and Psychometric Properties of the Questionnaire for Assessing Quality Management in Sports Federations. Apunts: Educación Física Y Deportes, (117), 69-76.
- Roger, B. (2007). Marketing Estratégico. México: cuarta.
- Santos, A. C. (2010). Gestión del Talento Humano y del conocimiento. Bogotá: primera edición.

STEINER, George A. (2000). Planeación Estratégica; Lo que todo director debe saber; Un
guía paso a paso

Stephen, R. (2008). Comportamiento Organizacional. México: Octava Edición Prentice Hall.

Torres, Z. (2014). Teoría General de la Administración. Grupo Editorial Patria

ANEXOS

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron:

- Guía de entrevista semiestructurada (ver Anexo 1)

Anexo 1

| Numero | Pregunta |
|--------|---|
| 1 | ¿Cuál es su percepción general sobre la gestión administrativa de las actividades turísticas de la Asociación Kambak? |
| 2 | ¿Qué fortalezas identifica en la planificación, organización, dirección y control de dichas actividades? |
| 3 | ¿Cuáles son las principales debilidades o áreas de mejora en estos procesos administrativos? |
| 4 | ¿Qué oportunidades externas visualiza para el desarrollo turístico de la asociación? |
| 5 | ¿Cuáles son las principales amenazas o retos que enfrenta la asociación en este ámbito? |
| 6 | ¿Qué acciones o estrategias recomendaría para optimizar la gestión administrativa turística? |
| 7 | ¿Existe algún otro aspecto relevante que desee agregar? |

- Guía de observación participante (ver Anexo 2)

Anexo 2

Aspecto a observar

1. Procesos de planificación de actividades turísticas (reuniones, elaboración de planes, asignación de recursos, etc.)
 2. Estructura organizativa y distribución de roles y responsabilidades.
 3. Estilo de liderazgo y toma de decisiones en la dirección de las actividades.
 4. Mecanismos de control y seguimiento de las operaciones turísticas.
 5. Calidad de la infraestructura y servicios turísticos ofrecidos.
 6. Interacción con los visitantes y atención brindada.
 7. Promoción y comercialización de los productos turísticos.
 8. Aspectos relacionados con la sostenibilidad ambiental, económica y sociocultural.
-

- Cuestionario de encuesta a visitantes (ver Anexo 3)

Anexo 3

Datos del encuestado

Nacionalidad:

Rango de edad:

Genero:

| Aspecto evaluado | Calificación (1-5) |
|--|---------------------------|
| 1. Calidad de la información y promoción previa | 3 |
| 2. Facilidad para hacer reservaciones | 2 |
| 3. Amabilidad y profesionalismo de los guías | 3 |
| 4. Calidad de la infraestructura turística | 3 |
| 5. Diversidad de actividades ofrecidas | 3 |
| 6. Relación calidad-precio de los servicios | 2 |
| 7. Preservación del ambiente natural | 5 |
| 8. Respeto y valoración de la cultura local | 3 |
| 9. Satisfacción general con la experiencia | 3 |

10. ¿Recomendaría los servicios de la Asociación Kambak? Sí/No

11. Comentarios adicionales:

- Matriz de análisis documental para registros financieros y operativos (ver Anexo 4)

Anexo 4

| Aspecto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Tendencia |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|------------------|
| Ingresos totales (\$) | 85.000 | 75.000 | 70.00 | Decreciente |
| Número de visitantes | 2.800 | 2.400 | 2.100 | Decreciente |
| Utilidad neta (\$) | 12.000 | 8.000 | 6.000 | Decreciente |
| Costos operativos (\$) | 68.000 | 65.000 | 62.000 | Decreciente |
| Inversiones (\$) | 5.000 | 2.000 | 2.000 | Estable |

Otros indicadores clave:

- Estructura de costos (desglose por actividad)
- Temporadas de alta/baja demanda
- Participación en el mercado
- Fuentes de financiamiento
- Destino de utilidades
- Estructura organizativa y nómina
- Registros de capacitaciones
- Observaciones y hallazgos relevantes:

Estos instrumentos fueron diseñados específicamente para los propósitos de esta investigación y validados por expertos en el área de turismo y gestión administrativa.