

**FUNDACIÓN ESQUEL**

**ANÁLISIS PARTICIPATIVO DE CADENAS DE  
VALOR TURÍSTICAS EN PROYECTOS DE  
TURISMO COMUNITARIO**

**PARTE II**

**RESULTADOS OBTENIDOS EN LOS TALLERES  
PARTICIPATIVOS CON CADA UNA DE LAS EMPRESAS  
DE TURISMO COMUNITARIO: YUNGUILLA, SANTA  
LUCIA E ISLA CORAZÓN**

**Quito, septiembre 2007**

## **ZONAS DE INTERVENCIÓN**

El presente trabajo tomó como base del estudio a las empresas de turismo comunitario que manejan: la Corporación Microempresarial Yunguilla, la Cooperativa Agrícola Santa Lucía con el Ecolodge Santa Lucía y la Comunidad Isla Corazón

## **PERIODO DE TRABAJO**

Julio – Septiembre 2007.

## **EQUIPO TÉCNICO**

Consuelo Barrera  
Revisión y coordinación general

Saskya Lugo S.  
Elaboración y ejecución de la propuesta

Paola López B.  
Asistencia técnica de investigación turística

# ÍNDICE

1. Información preliminar .....	1
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Objetivos.....	1
2. Contexto metodológico de los talleres participativos .....	1
2.1 El análisis de cadenas de valor en talleres participativos .....	1
2.3 Las áreas de análisis implementadas en los talleres .....	3
2. La Corporación Microempresarial Yunguilla.....	4
2.1 Caracterización general.....	5
2.2 AREA DE ANÁLISIS 1: Historia, entorno y participación .....	6
2.3 AREA DE ANÁLISIS 2: Infraestructura, atractivos y condiciones ambientales	15
Condiciones del territorio .....	15
Equipamiento turístico.....	16
2.4 AREA DE ANÁLISIS 3: Actores y relaciones .....	20
2.5 AREA DE ANÁLISIS 4. Mapa de la cadena.....	22
2.6 AREA DE ANLISIS 4 Oferta y demanda.....	23
2.7 F.O.D.A. Y LÍNEAS DE ACCIÓN.....	24
2.8 Actividades prioritarias para un plan de acción .....	27
3. El Ecolodge Santa Lucía .....	28
3.1 Caracterización general.....	29
3.2 AREA DE ANÁLISIS 1: Historia, entorno y participación .....	30
3.3 AREA DE ANÁLISIS 2: Infraestructura, atractivos y condiciones ambientales	39
Condiciones del territorio .....	39
Equipamiento turístico.....	39
3.4 AREA DE ANÁLISIS 3: Actores y relaciones .....	43
3.5 AREA DE ANÁLISIS 4. Mapa de la cadena.....	45
3.6 AREA DE ANLISIS 4 Oferta y demanda.....	46
3.7 F.O.D.A. Y LÍNEAS DE ACCIÓN.....	47
3.8 Actividades prioritarias para un plan de acción .....	50
4. ASOManglar pescadores por la vida: la conservación de la Isla Corazón ...	51
4.1 Caracterización general.....	52
4.2 AREA DE ANÁLISIS 1: Historia, entorno y participación .....	53
4.3 AREA DE ANÁLISIS 2: Infraestructura, atractivos y condiciones ambientales	61

Condiciones del territorio .....	61
Equipamiento turístico.....	61
4.4 AREA DE ANÁLISIS 3: Actores y relaciones .....	65
4.5 AREA DE ANÁLISIS 4. Mapa de la cadena.....	66
4.6 AREA DE ANLISIS 4 Oferta y demanda.....	67
4.7 F.O.D.A. Y LÍNEAS DE ACCIÓN.....	68
DOCUMENTOS ANEXOS.....	72

# **1. Información preliminar**

## **1.1. Antecedentes**

El turismo es una actividad económica con amplias potencialidades como motor del desarrollo, sin embargo, el turismo comunitario tiene implicaciones sociales, culturales, ambientales y productivas más complejas. Las actividades de este enfrentan varios problemas originados en la dificultad para diseñar productos turísticos, analizar y aprovechar las oportunidades mercado desde la oferta y la demanda, construir espacios de participación para impulsar la actividad turística y además para gestionar autónomamente el desarrollo del turismo.

La Fundación Esquel ha desarrollado varias actividades para apoyar las iniciativas de turismo comunitario en varios lugares del país a través de la canalización de proyectos y acciones de diversa índole. Como resultado de esta experiencia surge la necesidad de realizar un análisis de los factores que impiden un desarrollo competitivo de los proyectos de turismo comunitario mediante una metodología práctica y participativa, que permita estructurar una estrategia de mejoramiento de las actividades turísticas que se ofertan, para enfocar y posicionar mejor sus productos manteniendo y fortaleciendo la empresa turística comunitaria.

El presente documento constituye la segunda parte del “Análisis participativo de las cadenas de valor de turismo comunitario”, y en éste se recogen los resultados de la experiencia mantenida con cada una de las empresas turísticas comunitarias en la ejecución de talleres de trabajo.

Esta parte pretende además ser un modelo de sistematización que guíe a posteriores aplicaciones de la metodología.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Examinar los principales puntos críticos que frenan la competitividad de los productos turísticos comunitarios de Santa Lucía, Yunguilla e Isla Corazón, para identificar el

potencial de inserción de la población local, especialmente mujeres y jóvenes en la cadena productiva del turismo.

#### 1.2.2 Objetivos específicos

- Utilizar una metodología de análisis de cadenas de valor.
- Definir estrategias de acción concertadas entre los principales actores involucrados en cada localidad, que promuevan los principios de participación y equidad.
- Sistematizar la experiencia y estructurar una herramienta de análisis que pueda ser aplicada en otras comunidades.

## 2. Contexto metodológico de los talleres participativos

### 2.1 El análisis de cadenas de valor en talleres participativos

Como ya se dijo en la primera parte del presente informe, una cadena productiva constituye la estructura y dinámica de **actores, relaciones y acciones** existentes en los procesos **de producción, transformación, comercialización y consumo** de un producto así como los servicios que dan apoyo a la cadena como son los **insumos, asistencia técnica, investigación, servicios financieros etc**, en un **entorno definido** previamente.<sup>1</sup>

En un primer momento se levantó información a través de entrevistas con informantes clave que dio lugar a tener una visión completa sobre los actores involucrados en cada etapa o eslabón de la cadena, éstos son:

- a) Eslabón de producción
- b) Eslabón de promoción
- c) Eslabón de comercialización.
- d) Mercado Meta<sup>2</sup>

Se analizaron posteriormente las **relaciones** existentes entre los actores que están involucrados en cada uno de ellos para construir un **mapa o diagrama gráfico** que permita identificar el tipo de vinculación entre ellos y definir las necesidades de fortalecimiento de estas relaciones.

Técnicamente un experto en desarrollo turístico y en análisis de cadenas de valor, puede examinar estos aspectos con la información levantada en campo y mediante la observación de la dinámica de la operación turística en cada zona, exponer sus criterios acerca de las necesidades de cada sector, sin embargo, el objetivo del trabajo fue diseñar una herramienta participativa de análisis que permita recoger la visión de los involucrados en la empresa turística comunitaria, sobre la problemática de cada una al interior y exterior de su entorno inmediato.

---

<sup>1</sup> CICDA. RURALTER. Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas. Junio 2004

<sup>2</sup> Ver Parte I Aproximaciones conceptuales

Los talleres en un segundo momento del proceso implementados, facilitaron la reflexión colectiva sobre los aspectos importantes que rigen la producción turística y la identificación de líneas de acción que deben tomarse para fortalecer sus productos. No se debe perder de vista, que este fortalecimiento no significa centrarse en las características operativas y lucrativas del turismo (administración, mercadeo, ventas), sino también en las condiciones de desarrollo que el turismo puede crear y recrear en su entorno inmediato, esto es la comunidad.

Los objetivos generales que fueron planteados en cada taller fueron:

- Validar los resultados de la información levantada.
- A partir de un modelo elaborado, construir participativamente un mapa de actores y sus relaciones
- Evaluar participativamente las fortalezas y debilidades del entorno interno y el externo.
- Evaluar participativamente las amenazas y oportunidades de nuestra gestión
- Establecer las principales líneas de acción para mejorar la visión del proyecto y lograr beneficios con una mejor participación

Es importante en este momento decir que el corto tiempo en el que se realizó este trabajo, limitó sustancialmente los resultados obtenidos en cuanto al aporte que se pudo dar a cada empresa comunitaria, no se puede decir que la metodología ha sido entendida y valorada por los participantes en este proceso y mucho menos asimilada para su uso posterior. Sin embargo consideramos que en la tercera parte de esta labor, la herramienta habrá sido pulida suficientemente como para poder ser utilizada en futuras oportunidades.

Finalmente es necesario decir que debido a los cortos tiempos destinados a los talleres tampoco se contempló el levantamiento de información cuantitativa por parte de la comunidad, por ello en aspectos esenciales para entender la estructura turística se vuelve indispensable utilizar la información levantada en la primera fase de este trabajo, la misma que vuelve a ser colocada en este documento.

### **2.3 Las áreas de análisis implementadas en los talleres**

Tanto la metodología agrícola del CICDA – RURALTER, como la adaptación a las cadenas de valor turísticas del SNV, toman como espacios referenciales de discusión los llamados “Bloques de análisis”, en los cuales se define un aspecto de la problemática a ser evaluado. Por un criterio de integralidad se decidió denominar “áreas” a estos niveles de tal suerte que sea más fácil concebir la estructura turística como un conjunto y no como grupos de datos aislados; sin embargo es necesario mencionar que los bloques de análisis fueron una valiosa referencia que contribuyó a organizar con mayor coherencia y facilidad las actividades del taller.

Debido a los cortos tiempos con que la comunidad cuenta para destinar a este tipo de talleres, se diseñó un programa que tuviera aproximadamente 8 horas de trabajo participativo, aprovechando al máximo la información que durante la primera etapa del proceso se había levantado.

Los resultados de cada actividad permitirían al final del día identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa turística, así como las prioridades y posibilidades de establecer un camino para el mejoramiento.

Cada una de las herramientas utilizadas son detalladas en la guía que constituye la tercera parte de este documento, por lo que en el anexo No. 1 se podrá encontrar la planificación general de los talleres. Los tiempos que constan en dicha matriz, fueron ajustados de acuerdo a la realidad de cada empresa comunitaria.

Es importante mencionar que en la comunidad existieron importantes limitaciones en cuanto al manejo de la información y de datos cuantitativos reales acerca de la actividad turística de sus entornos, debilidad que deberá tomarse en cuenta en la lectura de la presente sistematización, pues no se pretende hacer ajustes técnicos a la información presentada por las comunidades.

## 2. La Corporación Microempresarial Yunguilla

<b>Objetivo:</b> Analizar para fortalecer
<b>Servicio:</b> Turismo comunitario <b>Área temática:</b> Turismo rural y ecoturismo
<b>Cobertura geográfica:</b> Consejo Provincial de Pichincha. Noroccidente Vía Calacalí – Los Bancos Distrito Metropolitano de Quito: Administración Zonal La Delicia
<b>Alcance en la cadena:</b> Desde operador local
<b>Descripción general del atractivo:</b> La Corporación Microempresarial Yunguilla (CMY) es una microempresa comunitaria de la comunidad de Yunguilla, una comunidad rural que se encuentra al Noroccidente del Distrito Metropolitano de Quito y a 45 Km. de la ciudad. Está ubicada en la zona rural del noroccidente del Distrito Metropolitano de Quito. Es un área donde predomina el bosque nublado de ceja de montaña. Su especialidad es el ecoturismo vinculado a los intercambios vivenciales con una población campesina cultural e históricamente ligada a la agricultura.

## **2.1 Caracterización general.**

La Corporación Microempresarial Yunguilla (CMY)<sup>3</sup> es una microempresa comunitaria de la comunidad de Yunguilla, una comunidad rural que se encuentra al Noroccidente del Distrito Metropolitano de Quito y a 45 Km. de la ciudad.

Está constituida por miembros de la comunidad del mismo nombre y ejecutan varias actividades productivas, entre las cuales se halla el turismo alojamiento comunitario, gastronomía y ecoturismo.

Las actividades que se ofertan se caracterizan por contribuir con la conservación del bosque nublado, principal ecosistema en el que la comunidad está localizada y del cual es parte.

El área de la comunidad forma parte del bosque protector de la cuenca alta del Río Guayllabamba y es parte de la zona de amortiguamiento del Bosque Protector Maquipucuna, propiedad de la fundación del mismo nombre.

La comunidad está localizada en el bosque nublado de la cordillera andina (bosque húmedo montano), cuenta con una extensión de 2600 hectáreas distribuidas de la siguiente manera: un 64% para la producción y uso particular de las 50 familias que la componen, 1% a la finca comunitaria y 35% de bosque natural.<sup>4</sup>

Se encuentra entre dos áreas protegidas, la Reserva Geobotánica Pululahua que forma parte del SNAP y la Reserva Maquipucuna.

---

<sup>3</sup> El nombre completo de la corporación es Corporación Microempresarial de Productores, Comercializadores y Prestadores de Servicios Yunguilla. Su figura legal les permite la ejecución legal de una gama de actividades económico productivas.

<sup>4</sup> DARQUEA V. Interpretación de Senderos en la Comunidad de Yunguilla. Disertación de Grado de la Escuela de Turismo. PUCE. Quito 2003

## 2.2 AREA DE ANÁLISIS 1: Historia, entorno y participación

### Análisis Histórico de la cadena

La información base<sup>5</sup> sirvió para realizar la actividad en taller y definir el impacto que habían tenido cada uno de los acontecimientos ocurridos en la historia de la comunidad y del proyecto. En el taller además se validó y ajustó la información obtenida de acuerdo a la memoria y visión del grupo.

Año	Acontecimientos representativos	Impactos positivos	Impactos negativos
1965	Yunguilla constituye una hacienda de Huasipungos que con la reforma agraria del IERAC se divide y se otorgan los terrenos a cada miembro. La ley de la Reforma Agraria consistía en fomentar la producción de la tierra, por lo cual los miembros iniciaron un intenso trabajo en agricultura, ganadería.	Las tierras pasan a manos de la comunidad, de quien la trabaja.	Se inicia la explotación y tala indiscriminada del bosque con un alto costo ambiental
1975 1980	Auge del contrabando de aguardiente ilegal. Por los senderos internos, históricamente llamadas culuncos y marcados por la tribu de los Yumbos, se usaban para transportar el licor trasladándolo con galones en la espalda, animales, etc. Mulas etc.	Ingresos económicos importantes para la comunidad.  La actividad económica creó identidad en la cultura de los campesinos	Los ingresos eran individuales – familiares, no constituyeron una fuente de desarrollo
1980 1988	El contrabando de aguardiente cae en crisis (política de gobierno)		Se reducen los ingresos económicos y se inicia la actividad

<sup>5</sup> Ver Parte I del presente documento.

	Se abandona el negocio y se abandonan los caminos internos		carbonera. Los ingresos se obtenían de la tala de bosque y otras actividades no sustentables
1995	<p>La fundación Maquipucuna inicia su trabajo de conservación del bosque nublado a través de el establecimiento de un área privada. Para hacerlo, dicha organización establece una relación con la comunidad pues identifican que Yunguilla se encuentra en el límite del área protegida y que la forma de vida de sus habitantes iba en contra de sus objetivos de conservación.</p> <p>18 personas de la comunidad de Yunguilla deciden participar en este proyecto a través de</p> <p>Educación Ambiental Implementación de un vivero Reforestación y manejo adecuado de animales Implementación de un huerto orgánico</p>	<p>Punto de partida hacia el turismo. “Inicia el sueño”</p> <p>La capacitación y la relación con el proyecto permitió que se gestione el primer colegio de educación a distancia</p>	
1996	<p>Se constituye el grupo de mujeres Mamapallo conformado por 23 mujeres encargada de los huertos y que luego significaría la apertura a nuevos proyectos productivos</p> <p>Inician su llegada voluntarios de otros países cuya participación fue gestionada por Maquipucuna. Los voluntarios llegan a trabajar para el desarrollo de los proyectos en la comunidad.</p>	<p>A través de actividades prácticas, las mujeres comienzan a valorar su entorno.</p> <p>Su llegada significó la necesidad de implementar servicios para atenderlos durante su estadía, originando así la primera visión de trabajar en turismo.</p>	
1997 1998	<p>Llegan a la comunidad dos holandeses expertos de turismo y durante 4 meses desarrollan un plan de factibilidad del turismo en Yunguilla.</p> <p>Reciben en ese mismo periodo el primer grupo de</p>	<p>Se inicia un proceso de capacitación con 18 personas.</p>	<p>Aparecen conflictos al interior de la comunidad debido a este proceso que estaba revolucionando la economía y la organización de las personas</p>

	<p>turistas, improvisando el servicio de comidas y realizando como actividad principal una caminata hasta Maquipucuna.</p> <p>Mediante el enlace con un quiteño que vivía en Canadá se consiguen nuevos voluntarios para trabajar. Con ellos se inicia el proceso de adecuación de los senderos.</p> <p>GLOBAL WORKS y PANE conocen de la experiencia exitosa e inician una relación para enviarles también voluntarios.</p>	<p>Debido a los buenos ingresos recibidos se unieron al proceso 40 miembros de la comunidad.</p>	
1998 1999	<p>Se constituye jurídicamente la CMY.</p> <p>El desarrollo obtenido hace que la comunidad presente una propuesta de proyecto para comprar otro pedazo de tierra (Finca Tahuallullo). Rainforest Consern aporta 25'000.000 de sucres y PPD financia 75'000.000 de sucres y la compra del comedor y la vajilla.</p> <p>Se inicia la producción de artesanías mermeladas y papel reciclado</p>	<p>Se unen 40 miembros de la comunidad en la adecuación de los senderos.</p> <p>Se unen al proyecto jóvenes de la comunidad</p> <p>El proyecto va tomando forma</p> <p>El 95 % de los jóvenes continúa sus estudios</p>	<p>No se mantuvo la actividad del papel reciclado pues no era</p>

			rentable por lo caro que resultaba conseguir el material
1999 2000	Tuvieron muchos extranjeros y seguían trabajando con los voluntarios para mejorar el restaurante senderos y huertos <b>800 visitantes por año</b>	Se va adquiriendo experiencia y mejorando el trabajo  La comunidad durante reuniones internas, establece reglas de conducta a sus miembros sobre el no uso de drogas, alcohol y no relaciones entre turistas y gente local.	La comunidad comienza a sentir la influencia del turismo, sobre todo en lo referente a la cultura y a las costumbres de la comunidad. Los jóvenes se interesan en tecnología y ropa de marca, se dan relaciones amorosas entre personas locales y extranjeros y los extranjeros comparten drogas con los miembros de la comunidad.
1999	Obtienen la certificación del MINTUR y la ASEC.	Se inicia un proceso de reconocimiento	
2000	Inicia el ingreso de turista nacional <b>900 visitantes por año</b>		
2001	Recesión debido a la dolarización  Por otro lado la Fundación Maquipucuna terminó con el fondo del proyecto y dejó de enviarles voluntarios.	Se inicia el trabajo sin asesoramiento ni recursos, “debimos asumir las decisiones y responsabilidades” “nosotros podemos hacerlo solos”	Los ingresos disminuyen debido a que ya no existía la favorable tasa de cambio a moneda nacional

	Mejora el restaurante		No se aprovecha y no se atiende a diario. Dificultades en la rentabilidad
2002	Se constituyen socios de la ASEC y pasan a pertenecer al directorio.	Mayor reconocimiento en el mundo del turismo	
2003	Se inicia la fábrica de quesos que al inicio quiebra por la falta de experiencia	Eexperiencia Base para gestionar y conseguir un fondo de 25.000 USD para registro sanitario de mermeladas y quesos y capacitación	Problemas en la comunidad impidieron el total logro del proyecto
	Hasta entonces tres jóvenes de la comunidad se han ido al extranjero		Las familias extrañan a los hijos que han partido.
2006	1800 turistas ingresan a CMY	Hay perspectivas de crecimiento.  Tenemos apoyo de instituciones para implementar alojamientos nuevos	

### Reflexión luego del ejercicio:

#### ***¿Cuál es la situación actual de la empresa de turismo comunitario?***

Se ha recorrido un largo camino, se han tenido muchas experiencias pero ha sido un crecimiento sostenido en el tiempo. Hemos aprendido y hemos encontrado solución a los problemas encontrados. La comunidad y la CMY continúan trabajando para ampliar sus horizontes aunque a veces parezca que no podemos hacerlo.

**Análisis del impacto de políticas.**

POLÍTICAS NACIONALES Y LOCALES	IMPACTOS POSITIVOS 😊	NINGÚN IMPACTO 😐	IMPACTOS NEGATIVOS 😞
Interés nacional por apoyar iniciativas de turismo comunitario (STEP,OMT,PNUD)		No hay impacto directo- Gestión de insercción	
Interés nacional por conservar cuencas hidrográficas y areas protegidas (MINTUR, MAE)		No se está dentro de SNAP, pero la ley ambiental s puede darnos beneficios. La comunidad no conoce la ley.	
PLANDETUR 2020 considera y apoya iniciativas de turismo comunitario y turismo sostenible	Hay conocimiento, a futuro tendrá buen impacto		
El turismo comunitario es reconocido como categoría de turismo	Se desconoce y se tiene dudas de la legalización del turismo. Pero si ya está legalizado sería positivo.		
HCCP apoya al desarrollo del turismo a través de promoción, señalización y mejoramiento del entorno		No hay impacto directo en turismo	Conflicto Interno por la pavimentación de la vía, hay posturas a favor y en contra.
Municipio de Quito y CMT apoyan iniciativas de desarrllo turístico a nivel rural	Guía metropolitana de turismo		
Existencia de areas protegidas privadas y públicas en los alrededores	Les da seguridad por conservación		

**Reflexión luego del ejercicio**

Aún debemos fortalecer la gestión con organismos públicos que fortalezcan a la empresa turística comunitaria.

### Análisis del entorno productivo de la comunidad

Actividades económicas de la comunidad	Ingresos mensuales por familia. En dólares	Ingresos anuales En dólares	Porcentaje por familias
Agricultura	50	600	20 fam. 30%
Ganadería	50	600	30 fam. 50%
Empleados fijos en empresas de afuera	120	1440	10 fam. 15%
Turismo: Guías	44	528	3 fam. 5%
Cocina	32	384	2 fam. 2.5%
Mermeladas	32	384	4 fam 6.8%
Quesos	72	884	1 fam.
Tienda	120	1440	1 fam.
Asalariados CMY	100	1200	5 fam. 7.5%
Venta de comidas en actividades deportivas	40	480	6 fam. 10%
Atención a visitantes	50	600	20 fam. 30%
Transporte	40	480	3 fam. 5%
Total	750	9020	60 familias

#### Reflexión luego del ejercicio

**a) ¿La actividad turística ha mejorado nuestros ingresos y nivel de vida?**

**Por qué?**

Si, porque mediante las actividades en turismo se ha logrado:

- Arreglar las viviendas
- Mejorar las condiciones de salud a través de la alimentación
- Mejoramiento de la higiene
- Interés por alcanzar mejores niveles de educación
- Lograr buena actitud con los turistas y entre los miembros de la comunidad
- También se reciben más ingresos económicos.
- Ha abierto oportunidades de trabajo
- La relación con extranjeros por el intercambio de experiencias culturales

**b) ¿Los beneficios son para todos?**

Definitivamente los beneficios son para todos directa o indirectamente.

### Análisis de la participación

<b>GREMIOS, ASOCIACIONES O GRUPOS EXISTENTES EN LA COMUNIDAD</b>	<b>OBJETIVOS QUE PERSIGUEN</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (ASOCIACIÓN, EMPRESA, COOPERATIVA)</b>	<b>NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA COMUNIDAD. ALTO, MEDIO, BAJO</b>
CMY	Generar trabajo Seguir adelante Mantener el sentido comunitario Mejorar la calidad de vida Lograr un sueño Proteger los recursos naturales	Legalmente constituida	70% 56 socios
Comité Pro-mejoras Yunguilla	Gestionar los servicios básicos: Agua, luz, vías, basura, seguridad.	Organización de hecho	70% 60 familias
Liga barrial	Incentivar el deporte Incentivar el desarrollo de la juventud	Grupo en la comunidad	90% 300 habitantes
Escuela	Educación Formación Educación ambiental	Legal, Ministerio de Educación	40% en desarrollo

### **Reflexión colectiva sobre el ejercicio:**

#### **a) ¿El turismo ha mejorado la participación de la comunidad? ¿Por qué?**

Si, porque cada vez aumenta el interés de mejorar el nivel de vida de la gente de la comunidad

El turismo es un medio para impulsar el desarrollo. La CMY ha trabajado en todos los ámbitos del quehacer comunitario, desde los deportes hasta el fortalecimiento familiar.

### **Situación y tendencia**

- La empresa turística comunitaria está en un nivel medio - alto de desarrollo aunque se ha mantenido estable.
- Las necesidades y las oportunidades son crecientes.
- El grupo se siente seguro de querer continuar con la actividad.
- Los resultados de la gestión de la CMY con otras instituciones y de su representación han sido positivos
- La comunidad ha mejorado sustancialmente su calidad de vida a través del turismo.
- Al grupo le gustaría aumentar el nivel de participación de los miembros en la gestión. La participación ha ido decayendo cuando se asumió la responsabilidad completa.

## 2.3 AREA DE ANÁLISIS 2: Infraestructura, atractivos y condiciones ambientales

### Infraestructura y equipamiento

Condiciones del territorio				
Infraestructuras	Situación	Usuarios	Responsables	Necesidades
Educación	Sólo Escuela	Comunidad	Ministerio de Educación	Fortalecer los procesos educativos que promueve la corporación en la Escuela
Teléfono	Sólo Celular	Comunidad y turistas	Andinatel y operadoras	
Energía eléctrica	Cobertura completa en la comunidad	Comunidad y turistas	EEQ	
Agua	Entubada de vertiente	Comunidad y turistas	Comunidad	Es agua limpia, no es imprescindible la potabilización, se puede tratar en casa.
Transporte	No cuenta con servicio de bus, solo camionetas desde Calacalí	Comunidad		
Vialidad	Buena via hasta la entrada. El Consejo Provincial está iniciando la pavimentación	Comunidad y turistas	Consejo Provincial y municipio	Manejar el conflicto interno por la pavimentación y prevenir acciones de protección del ambiente.
Señalización	Escasa	Turistas	Comunidad, Consejo Provincial Municipio	Gestión
Recreación Canchas	Buen estado	Comunidad	Comunidad	

Equipamiento turístico				
Equipamiento	Situación	Usuario	Responsable	Necesidad
Casa Tahuallullo.	Restaurante comunitario capacidad 30 personas, equipada para la atención Habitaciones adicionales	Turistas	CMY	Mejorar el estado de limpieza, Uso, Definición de un nuevo producto gastronómico
Oficina	Buena	CMY	CMY	
Biblioteca	Buena colección y computadoras	CMY Comunidad	CMY	Ampliar su uso
Taller para fabricación de artesanías	Aún no equipado	CMY	CMY	Falta equipamiento. Falta definición del tipo de artesanías que se fabricará, la organización y el mercado
Fábrica de quesos y mermeladas	Buena, totalmente equipada	CMY y Turistas	CMY	

### Observaciones técnicas

Como se puede ver, la infraestructura y el equipamiento de Yunguilla son óptimos para los objetivos que persiguen, sin embargo es posible optimizar sustancialmente su uso, si existiera una meta concreta sobre el desarrollo que la comunidad quiere tener en cuanto a cada una de las actividades productivas relacionadas con el proyecto.

## Atractivos y recursos turísticos

La comunidad identifica los siguientes **recursos** turísticos:

RECURSO	CATEGORÍA	TIPO	USO ACTUAL
Comunidad, la gente, sus costumbres y actividades.	Folklore	Grupos étnicos Aspectos más notables (tipo de vida, ocupaciones, etc...)	Los turistas pueden convivir con familias de la comunidad y participar de sus rutinas, su trabajo agrícola – ganadera, la comida así como de las actividades productivas (mermeladas, quesos, artesanías)
Sendero que une Yunguilla con Santa Lucía. Sendero de 19.9 Km con aptitud para el turismo de aventura	Sitios naturales	Caminos pintorescos	Turismo de aventura, caminatas, observación de flora y fauna nativa. Alto nivel de dificultad Principal conexión con la empresa de ecoturismo comunitaria Santa Lucía y la reserva de Maquipucuna.
Bosque Nublado que se encuentra en las estribaciones de los Andes y va de los 2000 a los 3500 msnm Lugares de observación de flora y fauna	Sitio natural	Lugares de observación de flora y fauna.	Ecoturismo. Observación del ecosistema, flora, fauna, condiciones climáticas. Conservación de la biodiversidad, preservación de vestigios históricos y culturales y protección de funciones hidrológicas.
Fabricación de queso, mermeladas y artesanías. Los productos son elaborados con materiales de la comunidad (frutas, leche etc.) por lo que constituyen un insumo importante para quienes cultivan o producen estos insumo. Las actividades son complementos productivos de la CMY que son elaboradas y comercializadas por	Realizaciones técnicas	Microempresa comunitaria	Los visitantes observan y participan de la realización de estas actividades. También compran los productos, por lo que la comunidad recibe ingresos adicionales.

los miembros			
Huertos orgánicos comunitarios. Los huertos están ubicados en la casa de varias familias. Producen frutilla, mora, chigualcán, y hortalizas.	Realizaciones técnicas	Explotaciones silvoagropecuarias familiares / comunitarias	Los turistas observan y participan del cultivo y la cosecha de los productos. Las técnicas usadas son totalmente orgánicas.

La comunidad identifica los siguientes **atractivos** turísticos:

ATRACTIVO	CATEGORÍA	TIPO	USO POTENCIAL
Los culuncos, red de caminos preincaicos que fueron usados por los incas, españoles y en épocas recientes para el transporte de aguardiente en mulas hasta Calacalí. Estos senderos están en mal estado por lo que no pueden ser usados para el turismo	Manifestaciones culturales e históricas	Lugares históricos	Caminatas Interpretación ambiental (cultural, natural, histórica)
El Chochal. Es un sitio amplio considerado por la comunidad como mirador, cuando está despejado se puede ver los 7 volcanes (Cotacachi, Pululahua, los Pichinchas, Imbabura y Mojanda).	Sitios naturales	Mirador, y lugar de observación de flora y fauna	Si bien es para la comunidad un mirador, a 30 minutos de la comunidad por el Sendero de Santa Lucía, el sitio no cuenta con infraestructura o instalaciones y equipos para constituir un recurso utilizable.
Mitos, cuentos, leyendas de la comunidad	Folclore	Manifestaciones religiosas y creencias	No hay un registro de los mitos, cuentos y leyendas ni tampoco es utilizado.

### **Condiciones ambientales**

La comunidad se encuentra dentro de un entorno rural, que mantiene buenas condiciones ambientales. A pesar de la producción depredadora del siglo pasado, es notorio el interés de la comunidad por recuperar los bosques y mantener sus recursos ecológicos que no han sido destruidos.

Se nota un buen estado de limpieza y organización en los espacios comunales, con vías de segundo orden, amplias, bien conservadas y mantenidas.

El entorno cuenta además con la amabilidad de la gente y la predisposición a la hospitalidad

### **Observaciones técnicas.**

Yunguilla es un destino final<sup>6</sup> para los voluntarios, pero aún no se convierte en un destino final para los turistas. Las actividades para turistas se agotan en dos días de estadía, por lo que luego de definir segmentos de mercado objetivo para esta nueva etapa de desarrollo, es necesario diversificar las actividades que se realizan durante la visita, teniendo en cuenta como se verá mas tarde, que el elemento diferenciador de la oferta es el intercambio de experiencias con la comunidad.

---

<sup>6</sup> Ver aproximaciones conceptuales de la Parte I, en lo referente a tipos de destino.

## 2.4 AREA DE ANÁLISIS 3: Actores y relaciones

### Actores directos e indirectos<sup>7</sup>

#### a) Eslabón de producción

ACTORES DIRECTOS	ACTORES INDIRECTOS
Corporación Microempresarial Yunguilla	Servicio de cabalgatas de Astrid
Ecolodge Santa Lucía	Servicio de camionetas de Calacalí
Programa de Naciones Unidas. Programa de pequeñas donaciones apoya con fondos.	
Fundación Esquel apoyo para el proyecto de alojamiento, capacitación, investigación.	

#### b) Eslabón de promoción

ACTORES DIRECTOS	ACTORES INDIRECTOS
Corporación Microempresarial Yunguilla	Fundación Maquipucuna
Universidad De Especialidades Turísticas	FEPTCE
Asociación Ecuatoriana de Ecoturismo	Corporación Metropolitana de Turismo
Contactos en el extranjero	
Total 4	Total 3

#### c) Eslabón de comercialización.

ACTORES DIRECTOS	ACTORES INDIRECTOS
INDEPENDENCE de Dinamarca convenio de 1 mes GAP de Inglaterra	Universidad De Especialidades Turísticas
GLOBAL WORKS	CIMAS del Ecuador (Minessota y Washintong)
	Universidad Sek
	Escuelas de español
	Contactos

#### d) Mercado Meta Actual

No hay un registro sistematizado de los visitantes. (año cantidad días y qué grupo)

<sup>7</sup> Para observar los intereses que persigue cada actor y su vinculación con el proyecto se sugiere revisar la información de Yunguilla que consta en la Parte I del análisis

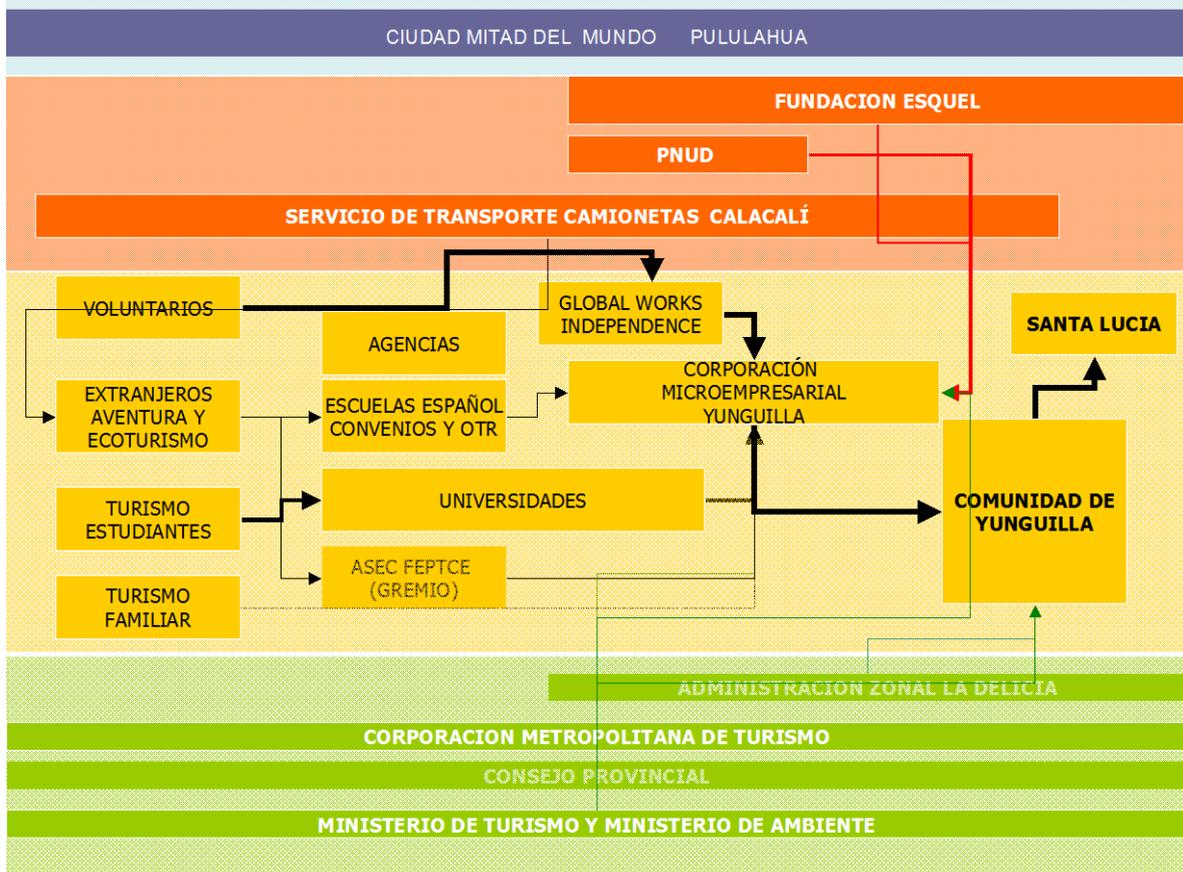
La CMY recibe 3 tipos de turistas: Los voluntarios, los turistas extranjeros que llegan con otras motivaciones y los turistas nacionales principalmente estudiantes. Los turistas son nacionales 15% y extranjeros 85 %

Los voluntarios se quedan mínimo 2 semanas hasta 8 meses, siendo la mayoría de 1 a 3 meses promedio y el único gasto que tienen es la inversión del paquete escogido.

Los turistas extranjeros son en su mayoría europeos (38%) ingleses, canadienses (21%) y americanos (26%). Los turistas extranjeros no están caracterizados y tienen una estadía promedio de 1.5 o 2 noches. No están definidas las motivaciones del turista extranjero pero van básicamente por convivir con ellos, conocer sus costumbres, cultura y actividades.

Los turistas nacionales corresponden básicamente a estudiantes universitarios (Turismo) de Quito, principalmente de la UCT con la que tienen un convenio hace 4 años. También son visitantes los estudiantes de la Universidad SEK y de la Universidad Internacional. El objetivo o motivación en este caso son las giras o salidas de campo en las que permanecen 1 o 2 días en la comunidad.

## 2.5 AREA DE ANÁLISIS 4. Mapa de la cadena



### Reflexión colectiva sobre el ejercicio:

- El voluntariado sigue siendo su principal cliente
- No hay relación fuerte con actores que pueden facilitar la promoción y la comercialización
- Aun no se ha definido con claridad los segmentos de mercado
- La mitad del mundo y el Pululahua, centros de atracción de turistas en Quito, no tienen ningún aporte al desarrollo de Yunguilla

## 2.6 AREA DE ANLISIS 4 Oferta y demanda

<b>OFERTA</b>	<b>DEMANDA</b>	<b>PRECIO</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>TENDENCIA</b>
Alojamiento	Voluntarios	\$10 por día	Pululahua	Creciendo
Alimentación	Estudiantes	\$12 por día	Pahuma	Creciendo
Caminatas guiadas	Turismo familiar nacional	\$ 25 por día	Mquipucuna	Creciendo
Educación ambiental	Turistas aventureros	\$ 28 por día	Mquipucuna Santa Lucía Tulipe Mindo	Se mantiene
Convivencia con la gente de la comunidad	Voluntarios Turistas extranjeros		Ninguna	Creciendo

### Reflexión colectiva sobre el ejercicio:

- Yunguilla es la única oferta de turismo comunitario en el Distrito Metropolitano de Quito, sin embargo las relaciones con instancias públicas locales y seccionales, no son fuertes
- La fortaleza de convivencia con la comunidad, no es explotada en su totalidad.

## 2.7 F.O.D.A. Y LÍNEAS DE ACCIÓN

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
El manejo de las fincas es mejor hoy, ya no se tala el bosque como antes	La cantidad de turistas todavía es muy baja	Oferta de que la CMY pueda administrar las piscinas municipales	Competencia (Nuevos centros turísticos)
Estamos preparados para imprevistos	No se cuenta con guías suficientes durante la temporada alta (julio- agosto)	Que los jóvenes de la liga barrial participen en las actividades de la CMY	Irregularidad en la afluencia de turistas
Por el turismo el entorno de la comunidad ha mejorado y la alimentación de la gente también	No existe aún un análisis práctico de costos	Apoyo de instituciones turísticas o ambientales	
Estamos unidos, organizados y decididos	Por irregularidad de la afluencia de turistas no se puede retener a la gente de la comunidad para que trabajen ahí (no hay como pagar sueldos fijos)	El Programa STEP de OMT ofrece capacitación y apoyo a microempresas turísticas	
Buenos guías interpretativos	La CMY aún no ha terminado su proceso de legalización como empresa turística	Revalorizar las costumbres de antes	
El tipo y la calidad de comida son buenos	Fallas en la administración (la responsabilidad recae sobre pocas personas)	Apoyo de planes locales y nacionales. PLANDETUR 2020, Plan Q	
Seguridad en las actividades productivas y de buena calidad	No están claros los roles (compromiso) en la oferta comunitaria	Promoción en agencias de viaje	
Alojamientos en familias	El negocio del turismo es diferente a nuestra "cultura de producción" rompe los esquemas cotidianos	Aprovechar cercanía con Quito y Mitad del Mundo (Promoción)	
Se tienen y mantienen las ganas de seguir trabajando	Falta de insumos, falta de preparación para una demanda exclusiva		
Mayor experiencia de las personas que han atendido turistas	La oferta no está preparada para atender a una mayor demanda. (Capacidad, actividades, calidad, entrenamiento)		
Hay seguridad dentro de la comunidad	Globalmente el turismo proporciona ingresos, individualmente sigue siendo complementario		
	La gente de la comunidad se acostumbró al proyecto, no hay cosas nuevas, por tanto no hay emoción		
	No hemos explotado iniciativas ni trabajado más para conseguir y ganar más		
	Los niveles de participación aún no respaldan el proyecto		

Luego de la identificación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, éstas se priorizan para detallar en el análisis las más importantes. Luego de ello se analiza primero cómo las fortalezas inciden en el aprovechamiento de las oportunidades. Se les asignó un puntaje de acuerdo a la respuesta: En nada 0, en algo 1, medio 3, fuerte 9. Los resultados obtenidos se detallan en la matriz ofensiva.

**Matriz ofensiva**

	OPORTUNIDADES							
<b>FORTALEZAS</b>	Oferta de que la CMY puede administrar las piscinas municipales	Que los jóvenes de la liga barrial participen en la CMY.	Apoyo de instituciones turísticas o ambientales	Programa STEP de OMT ofrece capacitación y apoyo a la microempresa	Revalorizar las costumbres de antes	Apoyo del plan nacional y local. PLANDETUR 2020, Plan Q	Promoción en agencias de viaje	Aprovechar cercanía con Quito y Mitad del Mundo (Promoción)
Por el turismo el entorno de la comunidad ha mejorado y la alimentación de la gente también	0	3	9	9	9	9	9	9
Estamos unidos, organizados y decididos	9	9	9	9	9	9	3	9
Buenos guías interpretativos	3	3	3	9	9	9	9	9
El tipo y la calidad de comida son buenos	0	0	9	9	9	9	9	9
Seguridad en las actividades productivas y de buena calidad	0	0	9	9	9	9	9	9
Alojamientos en familias	9	1	9	9	9	9	9	9
Se tienen y mantienen las ganas de seguir trabajando	9	9	9	9	9	9	9	9
Mayor experiencia de las personas que han atendido turistas	9	3	9	9	9	3	9	9
Hay seguridad dentro de la comunidad	1	1	9	3	0	9	9	9
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>29</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>72</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>81</b>

Luego de construir la matriz ofensiva se construye la matriz defensiva en la que se analiza cómo las amenazas agravan a las debilidades. Igualmente se les asignó un puntaje de acuerdo a la respuesta: En nada 0, en algo 1, medio 3, fuerte 9. Los resultados obtenidos se detallan en la matriz ofensiva.

**Matriz Defensiva**

	<b>DEBILIDADES</b>										
<b>AMENAZAS</b>	No se cuenta con guías suficientes durante la temporada alta (julio-agosto)	Faltan más actividades en la oferta	No existe aún un análisis práctico de costos	La CMY aún no ha terminado su proceso de legalización como empresa turística	Fallas en la administración (la responsabilidad recae sobre pocas personas)	No están claros los roles (compromiso) en la oferta comunitaria	El negocio del turismo es diferente a nuestra "cultura de producción" rompe los esquemas cotidianos	La oferta no está preparada para atender a una mayor demanda y más exclusiva	No hemos explotado iniciativas ni trabajado más para conseguir y ganar más	Nos falta mayor calidad en el servicio, falta de entrenamiento	Los niveles de participación aún no respaldan el proyecto
Aumenta la competencia (Nuevos centros turísticos)	9	9	9	9	1	1	3	9	9	9	1
Irregularidad en la afluencia de turistas	9	1	3	0	3	0	3	3	9	9	1
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>2</b>

## 2.8 Actividades prioritarias para un plan de acción

<b>Objetivo Estratégico</b>	Integrar la oferta turística de Yunguilla, como parte de la oferta turística, rural y comunitaria del Distrito Metropolitano de Quito, cuya base sea el ecoturismo y la convivencia campesina.
<b>Objetivo Específico 1</b>	Análisis de los segmentos de mercado turístico y recreativo en el DMQ y sus motivaciones.
<b>Actividad 1.1</b>	Aprovechar alianzas estratégicas para recolección de información. (CMT UCT otros) y definir el perfil del visitante
<b>Actividad 1.2</b>	Analizar la información de forma participativa y discutir sobre ideas innovadoras para generar nuevos productos
<b>Objetivo Específico 2</b>	Creación de nuevos productos turístico recreativos
<b>Actividad 2.1</b>	Capacitación en diseño de productos turísticos recreativos
<b>Actividad 2.2</b>	Diseño de nuevos productos y evaluación de su rentabilidad
<b>Actividad 2.3</b>	Fortalecer y preparar la oferta de acuerdo a las capacidades de la CMY.
<b>Objetivo Específico 3</b>	Articular el producto turístico al flujo de turistas del DMQ
<b>Actividad 3.1</b>	Plan de promoción y comercialización del producto turístico Yunguilla en Ciudad Mitad del Mundo, Pululahua, Corporación Metropolitana de Turismo.

<b>Objetivos Estratégicos</b>	Fortalecer la capacidad organizativa y de gestión de la Corporación, para lograr un producto competitivo y sustentabilidad que contribuya a los objetivos de desarrollo y sostenibilidad de la población.
<b>Objetivo Específico 1</b>	Fortalecer las relaciones de la CMY con otros actores de la cadena
<b>Actividad 1.1</b>	Mayor participación y representación de la CMY en la dinámica turística
<b>Actividad 1.2</b>	Búsqueda de oportunidades de apoyo y alianzas estratégicas. Definición de las relaciones
<b>Objetivo Específico 2</b>	Aumentar los niveles de participación de otros miembros de la CMY en el proyecto
<b>Actividad 2.1</b>	Revisión de responsabilidades, roles y compromisos
<b>Actividad 2.2</b>	Establecimiento de procesos, procedimientos, códigos de comportamiento, horarios y demás temas administrativos

### 3. El Ecolodge Santa Lucía

<b>Objetivo:</b> Analizar para fortalecer
<b>Servicio:</b> Turismo comunitario <b>Área temática:</b> Ecoturismo / Conservación
<b>Cobertura geográfica:</b> Consejo Provincial de Pichincha. Parroquia de Nanegal Distrito Metropolitano de Quito: Administración Zonal La Delicia
<b>Alcance en la cadena:</b> Desde operador local
<b>Descripción general del atractivo:</b> La Cooperativa Agrícola Santa Lucía es una organización de conservación comunitaria, ubicada en el bosque nublado del Noroccidente de Pichincha y cuya misión es la conservación y protección del bosque y el desarrollo de alternativas productivas sostenibles. Su principal actividad en esta línea es la administración y operación de un eco lodge localizado a 1.900 metros sobre el nivel del mar, en el corazón del bosque nublado, el mismo que en un 80% constituye bosque primario.

### **3.1 Caracterización general.**

La Cooperativa Agrícola Santa Lucía es una organización de conservación comunitaria, ubicada en el bosque nublado del noroccidente de Pichincha y conformada por los 14 miembros dueños de 1000 Has de bosque nublado. Aunque inicialmente su conformación tenía fines agrícolas y productivos, su misión es la conservación y protección del bosque y el desarrollo de alternativas productivas sostenibles.

El ecoturismo así como otros proyectos de desarrollo constituyen una fuente de ingreso para apoyar a los socios de Santa Lucía y sus programas de conservación. Su principal actividad en esta línea es la administración y operación de un eco lodge localizado a 1.900 metros sobre el nivel del mar, en el corazón del bosque nublado, el mismo que en un 80% constituye bosque primario.

Santa Lucía protege alrededor de 720 hectáreas de bosque nublado primario y secundario en la biorregión del Chocó, una de las más diversas regiones del mundo.

Más de 380 especies de aves tropicales se pueden observar en el bosque de Santa Lucía, entre las cuáles se encuentran el gallo de la peña, tucanes de montaña, así como colibríes únicos de la región. Pumas, coatíes, y osos de anteojos también encuentran refugio aquí conjuntamente con otras 45 especies de mamíferos<sup>8</sup>.

En la actualidad quieren constituirse como una cooperativa de conservación y turismo.

---

<sup>8</sup> [www.santalucia.com](http://www.santalucia.com)

### 3.2 AREA DE ANÁLISIS 1: Historia, entorno y participación

#### Análisis Histórico de la cadena

La información base<sup>9</sup> sirvió para realizar la actividad en taller y definir el impacto que habían tenido cada uno de los acontecimientos ocurridos en la historia de la comunidad y del proyecto. En el taller además se validó y ajustó la información obtenida de acuerdo a la memoria y visión del grupo.

Año	Acontecimientos representativos	Impactos positivos	Impactos negativos
1976	Tras la Reforma Agraria un grupo de 20 familias campesinas sin tierras se organizaron como cooperativa y compran 1000 hectáreas de bosque para destinarlo al abastecimiento de potreros, cultivos de naranjilla, tomate de árbol y crianza de animales. Se crea la primera organización comunitaria en la que actualmente son 12 los miembros activos.	Propiedad del bosque	Degradación ambiental, deterioro del bosque
1986 - 1990	Plagas a las plantas redujeron la productividad de los cultivos de naranjilla por lo que se decidió iniciar actividades ganaderas adicionalmente a la agricultura.		Uso mayor de químicos Hacer mayores inversiones en la agricultura Deterioro del bosque pues se deforesta para comenzar con la agricultura
1988	Debido al valor encontrado en la biodiversidad del bosque nublado, así como de sus recursos escénicos,	Se crea la oportunidad de hacer turismo	Dejaron sin trabajo a varios agricultores

<sup>9</sup> Ver Parte I del presente documento.

	las tierras de Santa Lucía son declaradas oficialmente parte del bosque protector.		
1996 - 1997	<p>Con el apoyo de UICN y la asistencia de voluntarios del Cuerpo de Paz, se desarrolla un proyecto de ecoturismo vinculado a la conservación del bosque y el desarrollo sostenible de la comunidad.</p> <p>Francisco Molina gerente actual del ecolodge, quien había trabajado en el Lodge de Maquipucuna, llega a ser presidente de la comunidad y propone conservación y la no tala del bosque nublado.</p> <p>Maquipucuna gestiona y consigue el apoyo de un proyecto de la FAO para hacer un plan de manejo del bosque denominado “Programa de desarrollo forestal de conservación”, cuyo principal protagonista era la comunidad.</p>	Se inicia el trabajo del plan de manejo con un voluntario del cuerpo de paz	Plan de manejo propuesto por el MAE no se cumple
1997	Maquipucuna propone un nuevo proyecto con fondos holandeses para la comunidad con el objetivo de cambiar el estilo jurídico de Santa Lucía, (Agricultura a Conservación), establecer fuentes alternativas para conseguir nuevos ingresos y un plan de manejo del bosque que aún no incluía el turismo. (Truchas, sangre de drago y miel de abeja) Proyecto que no concluyó.		A pesar de la intervención de 5 instituciones, no funcionó el proyecto
1999	<p>Con una parte de los fondos del proyecto anterior, logran construir una parte del ecolodge.</p> <p>Francisco Molina es nombrado administrador de Maquipucuna, cargo en el cual mediante el apoyo de un turista inglés, logra captar interés para enviar voluntarios a la casa de Santa Lucía en proceso de construcción.</p>	Se inicia el trabajo de turismo y conservación	
2000	Santa Lucía consigue fondos a través de un proyecto para terminar la construcción del eco lodge y para capacitar al personal, con lo cual podía iniciar	Se termina el trabajo de construcción.	Dejan de recibir apoyo para la consecución de voluntarios y clientes por parte de Maquipucuna

	operaciones turísticas, proyecto que también fue apoyado por Rainforest Concern y Quest Overseas. El primer grupo de voluntarios (20 aprox.) colaboró con la construcción del lugar. Terminan las relaciones con Maquipucuna.	El proyecto inicia su labor de manera autónoma	
2001	Se logra el apoyo de un grupo de 16 voluntarios durante dos meses	Trabajo por el desarrollo de Santa Lucía	
2001	Inicia las visitas de turistas extranjeros no voluntarios.		

### Reflexión luego del ejercicio

#### ***¿Cuál es la situación actual de la empresa de turismo comunitario?***

La situación actual es positiva pues se cumplen los objetivos con los que se partió, que es básicamente la conservación. La competencia de este tipo de proyectos (conservación) es fuerte por lo que se requiere darle más valor agregado al Ecolodge, establecer elementos diferenciadores y aumentar la promoción, incluyendo una comercialización más efectiva.

**Análisis del impacto de políticas.**

POLÍTICAS NACIONALES Y LOCALES	IMPACTOS POSITIVOS 😊	NINGÚN IMPACTO 😐	IMPACTOS NEGATIVOS 😞
Interés nacional por apoyar iniciativas de turismo comunitario (STEP,OMT,PNUD)		No conocen, no han establecido ninguna relación, no hay impacto directo	
Interés nacional por conservar cuencas hidrográficas y areas protegidas (MINTUR, MAE)		No hay mayor apoyo. No se ha terminado ni el plan de manejo	
PLANDETUR 2020 considera y apoya iniciativas de turismo comunitario y turismo sostenible		No hay ninguna relación	
El turismo comunitario es reconocido como categoría de turismo		No hay ningún impacto. Podría servir para lograr la legalización de la empresa comunitaria	
La FEPTCE es un organismo gremial del turismo comunitario reconocido por el MINTUR.		No existe relación, tampoco tienen buenas referencias de su accionar	
HCCP apoya al desarrollo del turismo a través de promoción, señalización y mejoramiento del entorno	Les contribuyó con la impresión de afiches comunitarios, pero en agradecimiento de un evento realizado en el Eco-lodge No tienen vínculo fuerte		
Proyectos de apoyo a estas iniciativas por parte de ONGS (ASEC-RAINFOREST	Capacitación y aplicación de buenas prácticas		

ALLIANCE)			
Existencia de áreas protegidas privadas y públicas en los alrededores		No hay impacto, ni siquiera se ha logrado la legalización como cooperativa de conservación y turismo	

### Reflexión luego del ejercicio

Santa Lucía no ha invertido en representación ni gestión a nivel público nacional, local, sectorial ni gremial, salvo para éste último en lo referente a conservación ambiental y conservación de bosques.

La legalización es uno de los cuellos de botella de la Cooperativa, pues aún no se ha logrado.

No están al tanto de las actividades de desarrollo turístico en el que se encuentra su zona, la provincia y el país

### **Análisis del entorno productivo de la comunidad**

<b>Actividades económicas de la comunidad</b>	<b>Ingresos mensuales por familia. En dólares</b>	<b>Ingresos anuales En dólares</b>	<b>Porcentaje por familias</b>
Administración y proyectos del Ecolodge	400	4800	21% 3 familias
Cocina y otros servicios	176	2112	42% 6 familias
Agricultores y bonos de conservación	300 por agricultura 50 por bono de conservación.	4200	85% 12 familias

Los datos expuestos en esta matriz sólo son aproximados y establecen como universo de la comunidad a los 14 miembros de la cooperativa. Los ingresos también varían debido a que cambian o disminuyen según temporadas.

#### **Reflexión colectiva sobre el ejercicio:**

**c) ¿La actividad turística ha mejorado nuestros ingresos y nivel de vida?  
Por qué?**

Los miembros de la comunidad que participan en el proyecto coinciden con que no se gana más dinero que antes en la agricultura, pero que la gratificación es mayor debido a lo que representa trabajar por la conservación de los bosques, lo que constituye una ganancia al asegurar el futuro de los herederos.

Ha mejorado la calidad de vida porque cada contacto con los turistas ha significado para todos aprender más .

**d) ¿Los beneficios son para todos?**

Si, pues durante toda la historia de la actividad turística se ha buscado ser equitativo. El establecimiento de los bonos de conservación también contribuye con esto.

### Análisis de la participación

GREMIOS, ASOCIACIONES O GRUPOS EXISTENTES EN LA COMUNIDAD	OBJETIVOS QUE PERSIGUEN	DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (ASOCIACIÓN, EMPRESA, COOPERATIVA)	NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA COMUNIDAD. ALTO, MEDIO, BAJO
Cooperativa Agrícola Santa Lucía.	Conservación del bosque Manejo del Ecolodge  A nivel personal se mencionó: Progreso de la familia de quienes trabajan en el Ecolodge Terminar estudios y profesionalizarse Capacitarse Cumplir con el trabajo con calidad y responsabilidad	Cooperativa de conservación, ecoturismo y actividades comunitarias. Aún no se ha cambiado su estructura legal.	Medio

#### Reflexión colectiva sobre el ejercicio:

##### ***b) El turismo ha mejorado la participación de la comunidad? Por qué?***

Aunque la decisión por iniciar las actividades de conservación (cuyo núcleo principal es el eco lodge), fue de los 14 miembros, esto no ha significado una participación constante de todos. Existen miembros que aún mantienen sus actividades productivas agrícolas y ganaderas y cuyo papel en la empresa comunitaria es formal en la figura de accionista.

La vinculación principal en un contexto de apoyo al desarrollo ha sido con los miembros de Nanegal quienes se han beneficiado a través de capacitación, venta de insumos al proyecto o empleo.

Para quienes trabajan en el Eco lodge, el turismo es la actividad principal porque genera fuentes de trabajo y el ingreso económico es más alto que en los otros tipos de trabajo, para ellos, el turismo si ha mejorado la participación en la comunidad y eso se demuestra porque:

- a. Han desarrollado talleres educativos sobre conservación e interpretación ambiental
- b. En la escuela se colabora con las clases de ingles con la ayuda de voluntarios.
- c. En la feria de Nanegal se participa con juegos deportivos.
- d. Varios miembros de la comunidad prestan servicios al Ecolodge y reciben ingresos: principalmente en transporte y tiendas de víveres, tanto para los turistas como para los trabajadores.
- e. Desde mayo de este año los miembros de la Cooperativa que no participan directamente del proyecto reciben bonos de conservación del bosque, esto hace amplía con mayor equidad la distribución de los beneficios del turismo.

### **Situación y tendencia**

Para los miembros del Eco-lodge y de la Cooperativa la situación actual del proyecto es positiva ya que siguen trabajando y cumpliendo los objetivos planteados al inicio de las actividades, esto es la conservación y protección del ambiente (bosque) tanto en la práctica de la operación como en la difusión a través de la educación ambiental.

También se puede catalogar la operación como positiva, teniendo en cuenta que para el turismo se han mantenido los recursos, principalmente de flora y fauna.

Para el grupo es claro que el aumentar el número de visitantes supone aumentar y diversificar el número de actividades que en Santa Lucía se pueden realizar. Esto es clave tomando en cuenta que debido al acceso.

La tendencia creciente ha hecho que se trabaje por aumentar la capacidad y condiciones del alojamiento que permitan atender a un público más exigente, proyecto que actualmente está en ejecución. Aún no han llegado al máximo de su capacidad en cuanto a ocupación y servicio.

Su mayor necesidad es identificar el segmento de mercado con el que se quiere trabajar.

### 3.3 AREA DE ANÁLISIS 2: Infraestructura, atractivos y condiciones ambientales

#### Infraestructura y equipamiento

Condiciones del territorio				
Infraestructuras	Situación	Usuarios	Responsables	Necesidades
Cancha de fútbol	Buena	Trabajadores y miembros de la comunidad		Ninguna

La Cooperativa Agrícola Santa Lucía maneja de manera única las hectáreas de su propiedad y no constituyen parte de un asentamiento rural o urbano. Tampoco son parte de un proceso de utilización y manejo de los recursos de su territorio ni tienen ninguna característica de centralidad.

En este contexto, las condiciones del territorio son favorables en cuanto contribuyen a la conservación de los bosques que les pertenecen.

Equipamiento turístico				
Equipamiento	Situación	Usuario	Responsable	Necesidad
Vivienda de trabajadores	Buena	Trabajadores del Eco-lodge	Administración y usuarios del Eco-lodge	Ninguna
Comunicaciones: cobertura celular Radios	La cobertura celular no es óptima, pero se cuentan con radios conectados con la oficina de Nanegal	Trabajadores del Eco-lodge Turistas si hay una necesidad emergente	Administración y usuarios del Eco-lodge	Tener mayor cobertura y servicio
Agua entubada que llega de una vertiente cercana.	Buena el agua es limpia aunque siempre se requiere tratamiento	Trabajadores del Eco-lodge Turistas	Administración y usuarios del Eco-lodge	Ninguna
Alojamiento con capacidad de 22 personas en habitaciones compartidas	Buena	Turistas	Administración y usuarios del Eco-lodge	Ampliar el número de habitaciones y dotarles de baño privado (Proyecto actual)

Restaurante con capacidad para 25 personas	Buena	Turistas	Administración y usuarios del Eco-lodge	Equiparla mejor en función de una nueva demanda
--	-------	----------	---	---

### Observaciones técnicas

No existe energía eléctrica , acceso para autos hasta el Lodge ni servicio de transporte público. Estas carencias para los miembros del Eco.lodge, constituyen una fortaleza en tanto el producto se diferencia por atender en estas condiciones.

Santa Lucía así tiene un elemento diferenciador relacionado con las actividades directamente relacionadas al real contacto con la naturaleza.

Por otra parte el relativo aislamiento del proyecto fortalece sus objetivos de conservación .

### **Atractivos y recursos turísticos**

La comunidad identifica los siguientes **recursos** turísticos:

<b>RECURSO</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>TIPO</b>	<b>USO ACTUAL</b>
5 Senderos para caminata y observación de especies: Caña de azúcar Gallo de la Peña A la torre de observación Autoguiado Principal Al Cultivo de bananas	Sitios naturales	Caminos pintorescos	Son utilizadas para caminatas, observación de aves, interpretación ambiental, observación de actividades productivas para los turistas
Sendero que une Yunguilla con Santa Lucia. Sendero de 19.9 Km con aptitud para el turismo de aventura	Sitios naturales	Caminos pintorescos	Turismo de aventura, caminatas, observación de flora y fauna nativa. Alto nivel de dificultad Principal conexión con la empresa de ecoturismo comunitaria Santa Lucía y la reserva de Maquipucuna.
3 Cascadas	Sitios naturales	Caídas de agua	Caminata a las cascadas y baños, no frecuentes por la baja temperatura del agua.
Bosque Nublado que se encuentra en las estribaciones de los Andes y va de los 2000 a los 3500 msnm Lugares de observación de flora y fauna	Sitio natural	Lugares de observación de flora y fauna.	Ecoturismo. Observación del ecosistema, flora, fauna, condiciones climáticas. Conservación de la biodiversidad, y protección de funciones hidrológicas.
Área de observación de aves	Sitio natural	Lugares de observación de flora y fauna.	En este sitio se ha construido una torre de observación de aves con infraestructura para

			comer.
Huerto orgánico del eco lodge: Cultivan, lechuga granadilla.	Realizaciones técnicas	Explotaciones silvoagropecuarias	Los turistas observan y participan del cultivo y la cosecha de los productos. Las técnicas usadas son totalmente orgánicas.

No existen atractivos turísticos no explotados

### **Condiciones ambientales**

Santa Lucía, un territorio prácticamente aislado, está caracterizado por estar rodeado de bosque primario en un paisaje predominantemente natural.

La reforestación ha permitido reconvertir el paisaje y eliminar considerablemente los vestigios de explotación agrícola y ganadera. No hay indicios de contaminación ambiental ni de influencia de las actividades productivas urbanas o extractivas, lo que convierte al entorno en un medio ambiente sano y limpio.

### **Observaciones técnicas**

Santa Lucía es un destino definitivo para científicos, ecoturistas y para voluntarios, sin embargo, es necesario estudiar mejor las características del entorno, y otros segmentos de mercado para diversificar la oferta que se tiene e implementar adecuadamente actividades y equipamiento para una demanda más exclusiva.

### 3.4 AREA DE ANÁLISIS 3: Actores y relaciones

#### Actores e intereses

##### e) Eslabón de producción

Corporación Microempresarial Yunguilla. Socio estratégico y comparten paquetes y actividades.

Fundación Maquipucuna. Es un actor que no tiene hoy relación pero que es un precursor del turismo en la zona, y del proyecto. Actualmente es la principal competencia del producto Santa Lucía .

Rainforest Alliance es una alianza reciente. Les ha capacitado para implementar buenas prácticas en turismo sostenible y les apoya en la promoción del lodge.

Fundación Esquel apoyo para el proyecto de alojamiento, capacitación, investigación.

ASEC. Miembros de la Asociación. Capacitación, promoción y apoyo para certificaciones etc.

##### f) Eslabón de promoción

Contacto en USA para envío de ornitólogos y promoción del lugar en revistas. Eventualmente consigue donaciones.

##### g) Eslabón de comercialización.

Corporación Metropolitana de Turismo. Plan de desarrollo turístico de Quito (PLAN Q)

Rainforest Concern apoya con el envío de voluntarios.

##### h) Mercado Meta

Santa Lucía recibe 2 tipos de turistas: Los voluntarios y los turistas extranjeros.

### **Los turistas voluntarios**

Los turistas voluntarios son enviados por sus socios aliados entre los que está Rainforest Concern y un contacto con USA.

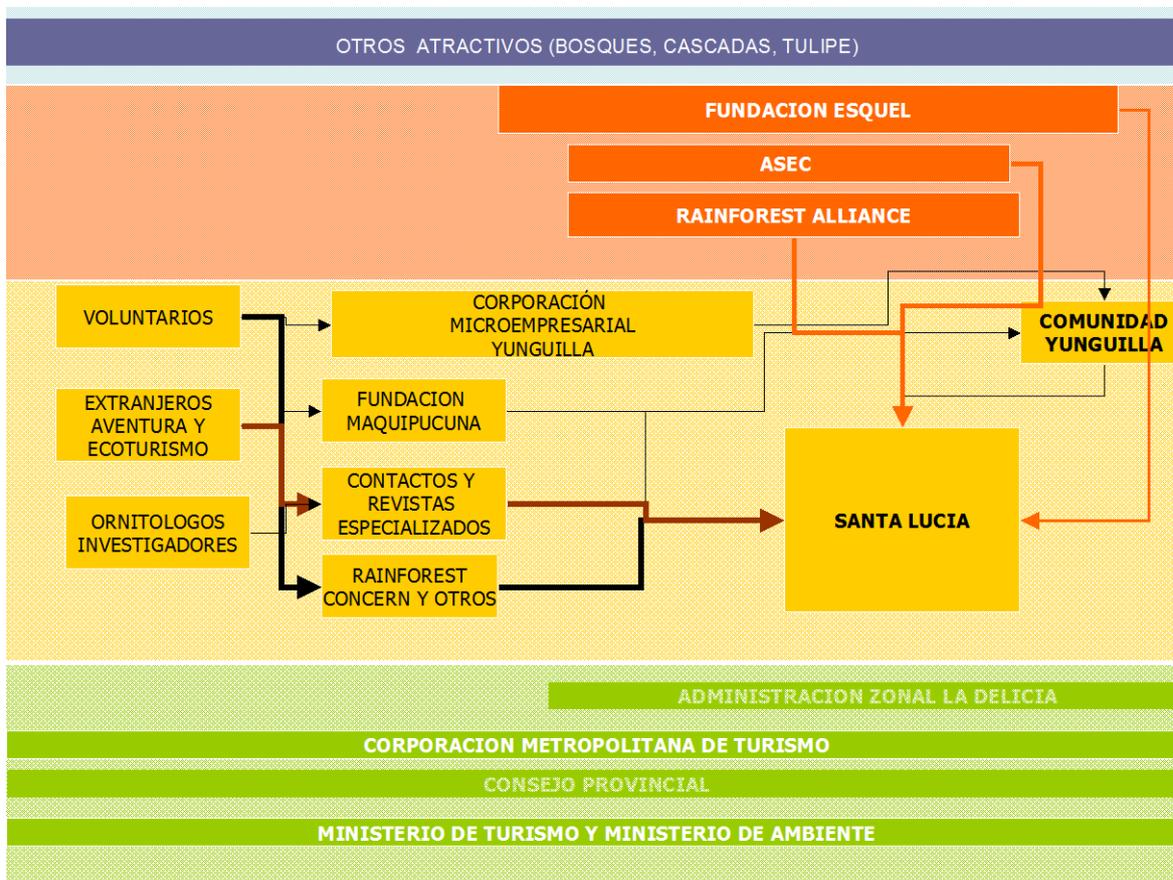
Los voluntarios son recogidos de cualquier lugar acordado con las organizaciones o contactos y les llevan hasta el parqueadero para luego caminar al lodge.

Luego de su llegada y de una bienvenida, les hacen conocer el lugar, se hace una presentación al personal y las reglas de conducta del visitante. Luego se integran inmediatamente a las actividades para voluntarios. La permanencia de los voluntarios es mínimo de 2 semanas.

### **Los turistas extranjeros**

Los turistas extranjeros no están caracterizados de manera puntual y tienen una estadía promedio de 1.5 o 2 noches. Aunque no están definidas las motivaciones del turista extranjero acuden básicamente ecoturistas, naturalistas y ornitólogos.

### 3.5 AREA DE ANÁLISIS 4. Mapa de la cadena



#### Reflexión colectiva sobre el ejercicio:

- Tanto el acceso, como los atractivos y las relaciones actualmente establecidas, han contribuido para tener un grupo de turistas muy selectivo, sin embargo como se puede apreciar no existe relación con las entidades públicas o privadas del sector y a nivel nacional.
- Tampoco hay relación con otras empresas que ofrezcan servicios turísticos en zonas aledañas.
- Al ser un producto exclusivo, es necesario fortalecer la promoción y ampliar los canales de comercialización.

### 3.6 AREA DE ANLISIS 4 Oferta y demanda

OFERTA	DEMANDA	PRECIO	COMPETENCIA	TENDENCIA
Ecoturismo	Aventureros o mochileros	US 25 pax		Mantiene
Paquetes completos ecoturismo	Ecoturistas	US 45 pax	Maquipucuna	Creciente
Ecoturismo par ornitólogos	Ornitólogos y científicos	USD 650 pax	Maquipucuna	Mantiene
Ecoturismo comunitario Yunguilla Santa Lucía 4 días 3 noches	Extranjeros naturalistas	USD 310 pax		Creciente
Trabajo de voluntariado	Voluntarios	USD 15 por día, mínimo 2 semanas de permanencia	Maquipucuna Yunguilla	Mantiene

#### Reflexión colectiva sobre el ejercicio:

- Maquipucuna, reserva y servicios turísticos vecinos, se convierten en sus principales competidores.
- Una alianza estratégica podría traer beneficios

#### Observaciones técnicas

- No hay mayor conocimiento de la competencia, lo que de alguna manera limita la posibilidad de establecimiento de política de precios reales y precios competitivos

### 3.7 F.O.D.A. Y LÍNEAS DE ACCIÓN

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Conservación de 80% de bosque nublado primario	Dificultades de acceso para un segmento de turistas	Capacitaciones	Deforestación
Paisaje natural único	No se tiene reconocimiento legal	Reconocimiento a nivel internacional	Introducción de personas que quieren extraer los recursos
Se protegen los recursos naturales (agua, flora, fauna)	Débil capacidad de gestión con el gobierno nacional	Apoyo económico de ONGs	Desastres Naturales (Volcán Pichincha)
El personal es preparado (conocimientos), capacitado y confiable	Mercado indefinido	Intercambio de productos con Yunguilla (mermeladas, legumbres)	Problemas políticos del país
El "Lodge" es construido con materiales de la zona (atractivo y amigable con el entorno)	Falta de promoción	Beneficios de Ministerio de turismo	
Alianzas con Yunguilla y Maquipucuna para conservación ambiental y turismo		Donaciones de contactos personales del extranjero	
Abundante biodiversidad		Promoción en revistas internacionales	
El proyecto es manejado por gente de la localidad		Certificaciones internacionales	
Ausencia de ruido (paz y tranquilidad)		Apoyo de Consejo Prov. De Pichincha	
Buena señalización con interpretación ambiental		Participación en ferias internacionales	
Alimentación variada			
Posicionamiento en el segmento de voluntariado			

Luego de la identificación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, éstas se priorizan para detallar en el análisis las más importantes. Luego de ello se analiza primero cómo las fortalezas inciden en el aprovechamiento de las oportunidades. Se les asignó un puntaje de acuerdo a la respuesta: En nada 0, en algo 1, medio 3, fuerte 9.

Los resultados obtenidos se detallan en la matriz ofensiva.

**MATRIZ OFENSIVA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES								
	Reconocimiento a nivel internacional	Apoyo económico de ONGs	Intercambio de productos con Yunguilla (mermeladas, legumbres)	Beneficios de Ministerio de turismo	Donaciones de contactos personales del extranjero	Promocionarse en revistas internacionales	Certificaciones internacionales	Apoyo de Consejo Prov. De Pichincha	Participación en ferias internacionales
Conservación de 80% de bosque nublado primario y sus recursos	9	9	0	9	9	9	9	3	9
El personal es preparado (conocimientos), capacitado y confiable	9	9	3	3	3	3	9	0	9
El "Lodge" es construido con materiales de la zona (atractivo y amigable con el entorno)	3	3	0	0	9	3	9	0	9
Alianzas con Yunguilla y Maquipucuna para conservación ambiental y turismo	3	0	9	0	3	3	3	3	3
Abundante biodiversidad	9	9	0	3	9	9	9	0	3
El proyecto es manejado por gente de la localidad	9	9	3	3	9	3	9	3	3
Buena señalización con interpretación ambiental	3	3	3	3	3	3	0	3	3
Alimentación variada	9	0	0	0	0	9	3	0	3
Posicionamiento en el segmento de voluntariado	3	3	3	3	3	9	3	3	3
TOTAL	57	45	21	24	48	51	54	15	45

Luego de construir la matriz ofensiva se construye la matriz defensiva en la que se analiza cómo las amenazas agravan a las debilidades. Igualmente se les asignó un puntaje de acuerdo a la respuesta: En nada 0, en algo 1, medio 3, fuerte 9. Los resultados obtenidos se detallan en la matriz ofensiva.

### **Matriz Defensiva**

AMENAZAS	DEBILIDADES				
	Dificultades de acceso para un segmento de turistas	No se tiene reconocimiento legal	Débil capacidad de gestión con el gobierno nacional	Mercado indefinido	Falta de promoción
Deforestación	3	3	0	9	0
Introducción de personas que quieren extraer los recursos	9	3	3	3	0
Desastres Naturales (Volcán Pichincha)	9	0	1	0	9
Problemas políticos del país	9	9	9	0	9
TOTAL	30	15	13	12	18

Como se puede visualizar, las oportunidades más aprovechables para el desarrollo del Ecolodge Santa Lucía, están relacionadas con su imagen internacional y su posicionamiento, esto coincide directamente con la demanda a la cual se ha estado proyectando la empresa turística comunitaria.

### 3.8 Actividades prioritarias para un plan de acción

<b>Objetivo Estratégico</b>	Fortalecer el posicionamiento y reconocimiento de la oferta turística de Santa Lucía en el mercado ecoturístico internacional y nacional, como una operación turística que favorece la conservación ambiental.
<b>Objetivo Específico 1</b>	Análisis de los segmentos de mercado ecoturístico y de conservación a nivel internacional, sus motivaciones y necesidades.
<b>Actividad 1.1</b>	Generar alianzas estratégicas para recolección de información clave (STEP / OMT, Universidades, ONG's y otros)
<b>Actividad 1.2</b>	Analizar la información de forma participativa y discutir sobre ideas innovadoras para generar nuevos productos
<b>Objetivo Específico 2</b>	Fortalecimiento de las actividades de ecoturismo, conservación y educación ambiental en el Ecolodge. Incluir investigación
<b>Actividad 2.1</b>	Capacitación en diseño de productos turísticos ecoturísticos y educativos
<b>Actividad 2.2</b>	Diseño de nuevos productos y evaluación de su rentabilidad
<b>Actividad 2.3</b>	Fortalecer y preparar la oferta de acuerdo a las capacidades de Santa Lucía
<b>Actividad 2.4</b>	Fortalecer actividades relacionadas con la obtención de certificaciones ambientales.
<b>Objetivo Específico 3</b>	Articular el producto turístico al flujo de turistas nacionales e internacionales
<b>Actividad 3.1</b>	Gestionar alianzas estratégicas con operadoras especializadas en ecoturismo y conservación
<b>Actividad 3.2</b>	Plan de promoción y comercialización del producto ecoturístico Santa Lucía

## 4. ASOManglar pescadores por la vida: la conservación de la Isla Corazón

<b>Objetivo:</b> Analizar para fortalecer
<b>Servicio:</b> Turismo comunitario <b>Área temática:</b> Ecoturismo/ Recreación / Conservación
<b>Cobertura geográfica:</b> Consejo Provincial de Manabí . Puerto Portovelo Gobierno municipal de San Vicente
<b>Alcance en la cadena:</b> Desde operador local
<b>Descripción general del atractivo:</b> <p>.Isla Corazón es un refugio de manglares de aproximadamente 50 Has de superficie, que alberga a una gran cantidad de aves costeras, marinas y otras especies de manera natural y que está ubicada en el estuario del río Chone entre Bahía de Caráquez y San Vicente.</p> <p>La isla, por ser uno de los reductos del manglar mejor conservados en la costa del Ecuador, fue declarada como Refugio de Vida Silvestre en el año 2002 por el Ministerio del Ambiente con el objetivo de proteger la flora y fauna del ecosistema.</p> <p>La organización comunitaria ASOMANGLAR, de Puerto Portovelo constituida por la Asociación de pescadores de Portovelo, tiene bajo su cuidado la Isla y para hacerlo ha identificado como una estrategia la promoción del ecoturismo en el área.</p>

#### **4.1 Caracterización general.**

Isla Corazón está ubicada en Puerto Portovelo, a 20 minutos de San Vicente y a 30 minutos Bahía de Caráquez. En Isla Corazón existen más de 60 especies de aves entre nativas, migratorias y congregatorias que han sido identificadas dentro de la isla durante las diferentes épocas del año. No solo se pueden encontrar aves sino también otras especies como iguanas, boas constrictor, murciélagos blancos, una amplia variedad de crustáceos, moluscos, entre otros.

San Vicente es el centro poblado más cercano a Isla Corazón, que cuenta con ventajas en cuanto a comunicación, comercio, transporte, información turística y abastecimiento de productos de primera necesidad. A su vez, San Vicente está conectado a Bahía de Caráquez a través del estuario del río Chone por el cual atraviesan para llegar de un lado al otro por gabarra o por pangas (así llamadas las pequeñas lanchas que son el medio de transporte principal en el lugar).

Puerto. Portovelo no es un centro poblado desarrollado, las viviendas de los habitantes allí son muy dispersas y la mayoría están al borde de la carretera; es así que un gran porcentaje de los habitantes del lugar se trasladan a realizar sus actividades cotidianas a San Vicente o Bahía.

En la comunidad no existen centros educativos. Esto ligado a la pobreza del lugar contribuye a que los niños no estudien y los adultos tengan muy bajos niveles de escolaridad.

Para la actividad más importante que es la pesca, los recursos naturales son la única fuente de ingresos económicos.

## 4.2 AREA DE ANÁLISIS 1: Historia, entorno y participación

### Análisis Histórico de la cadena

La información base<sup>10</sup> sirvió para realizar la actividad en taller y definir el impacto que habían tenido cada uno de los acontecimientos ocurridos en la historia de la comunidad y del proyecto. En el taller además se validó y ajustó la información obtenida de acuerdo a la memoria y visión del grupo.

Año	Acontecimientos representativos	Impactos positivos	Impactos negativos
1980 (década)	Las poblaciones manabitas se quedan sin trabajo por la tala indiscriminada del manglar cuyo origen fue la explotación camaronera.		Inicia un proceso de empobrecimiento en la comunidad
1995	Se conforma la Asociación de Pescadores con el objetivo de garantizar buenas condiciones de pesca y de precios en el mercado de los productos pesqueros	Se consigue representatividad	
1998	Corporación Coordinadora Nacional para la Defensa del Manglar C – CONDEM, la misma que busca defender el manglar como una estrategia para mejorar las condiciones de vida de la comunidad		
1999	La AsoManglar, una asociación que nace de la Asociación de pescadores se vincula a los procesos de conservación del manglar e inicia informalmente a realizar actividades de turismo comunitario	Se constituye una organización con un fin de conservación que beneficia a todos	La gente no creía en la asociación ni en el trabajo de conservación

<sup>10</sup> Ver Parte I del presente documento.

2005	Los guías nativos obtienen licencia de trabajo como tales.	Se puede operar legalmente	
2006 2007	Inicio de los estudios para la elaboración del Plan de Manejo con la ayuda de varias instituciones (Conservación Internacional, C-CONDEM / OFIS (Oficina de Investigaciones Sociales, Municipios de Sucre y San Vicente, FEPTCE, MINTUR)	Es un nuevo comienzo para la organización. Hay más expectativa y más esperanza de funcionar.	

### **Reflexión luego del ejercicio**

#### ***¿Cuál es la situación actual de la empresa de turismo comunitario?***

El proyecto está en un punto clave de nuevo impulso al desarrollo, dado principalmente por la confluencia de instituciones que están aportando con el objetivo que AsoManglar persigue.

Durante la temporada vacacional y luego del apoyo interinstitucional para la señalización ha crecido el número de turistas, esto también ha sido consecuencia de la vinculación con otras instituciones de otros lados del país.

**Análisis del impacto de políticas.**

POLÍTICAS NACIONALES Y LOCALES	IMPACTOS POSITIVOS 😊	NINGUN IMPACTO 😐	IMPACTOS NEGATIVOS 😞
interés nacional por parte de organizaciones como C- CONDEM (Coordinadora Nacional para la Defensa del Ecosistema Manglar) para promover la conservación del manglar, la revalorización de los pueblos y alternativas de desarrollo como el turismo	Permitió crear sinergias para la conservación de la isla y su posterior desarrollo		
Interés del MINTUR y del Ministerio del Ambiente por conservar áreas protegidas	Permitió crear sinergias para la conservación de la isla y su posterior desarrollo Contribución de varios aportes en apoyo a la empresa Plan de manejo		
PLANDETUR 2020		No hay contacto, no se conoce	
Turismo comunitario es reconocido como una categoría de turismo	Han sido invitados a participar en eventos o conversaciones con otras empresas de turismo comunitarias.		
PMRC (Programa de Manejo de Recursos Costeros) apoya en la realización de proyectos de turismo en la isla, así como programas de reforestación tanto en la isla como en	Al inicio existió apoyo para el proyecto de conservación	Hoy no hay mayor relación . Se ha perdido la relación con programas que podrían dar continuidad a ciertas acciones	

<p>los alrededores y controla las actividades extractivas en el manglar, a su vez controla las operaciones turísticas principalmente en el estuario del río Chone y sus islas correspondientes.</p>			
<p>Interés del gobierno nacional y los gobiernos locales de Bahía y San Vicente por lograr la conectividad directa mediante la construcción del puente que atraviese el estuario del Río Chone.</p>		<p>Ahora no hay ningún impacto pero se prevé la posibilidad de aumentar el flujo de turistas.</p>	

### Reflexión luego del ejercicio

La organización identifica los impactos claves de políticas en los momentos iniciales de la gestión. El principal impacto actualmente es el plan de manejo y el apoyo interinstitucional.

No están al tanto de las actividades de desarrollo turístico en el que se encuentra su zona, la provincia y el país

### Análisis del entorno productivo de la comunidad

Actividades económicas de la comunidad	Ingresos mensuales por familia. En dólares	Ingresos anuales En dólares	Porcentaje por familias
Agricultura ciclo corto	100	6000	20% 25 familias
Pesca	250	3000	80% 100 familias
Turismo	60	720	15 % 18 familias
Deporte y Mingas	75	510	Todos
Carpintería	30	3600	8% 10 familias
Albañilería	30	3600	8% 10 familias
Comerciantes	200	2400	8% 10 familias

#### Reflexión colectiva sobre el ejercicio:

**e) ¿La actividad turística ha mejorado nuestros ingresos y nivel de vida?  
Por qué?**

Si porque han mejorado nuestra alimentación. La autoeducación nos permite pensar en el futuro. La conservación de nuestro entorno es para todos.

El turismo complementa otros ingresos que ya se tienen.

**f) ¿Los beneficios son para todos?**

Básicamente en la conservación y el mejoramiento de infraestructura (obras), pues hasta ahora no se participa de los ingresos obtenidos con la comunidad.

**Análisis de la participación**

<b>GREMIOS, ASOCIACIONES O GRUPOS EXISTENTES EN LA COMUNIDAD</b>	<b>OBJETIVOS QUE PERSIGUEN</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (ASOCIACIÓN, EMPRESA, COOPERATIVA)</b>	<b>NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA COMUNIDAD. ALTO, MEDIO, BAJO</b>
Asociación de pescadores	Tener un mejor mercado Lograr ingresos más justos y equitativos Implementar mejores herramientas de pesca	Asociación constituida	Alto. Es el grupo del cual parte AsoManglar Apoya a la asociación en acciones y decisiones
Asomanglar	Conservación de los recursos naturales, especialmente del manglar Desarrollar la actividad del turismo Capacitarse	Asociación constituida	Alto. Son reconocidos por la comunidad Tienen relación con las instituciones de apoyo
Brigada barrial	Velar por la seguridad de la comunidad, resguardar el orden público	Organización de hecho	Alto, desde que se formó la comunidad está más tranquila
Comité de damas	Organizar actividades sociales Organizar bingos, sociodramas, etc.	Organización de hecho	Medio.

**Reflexión colectiva sobre el ejercicio:**

**c) ¿El turismo ha mejorado la participación de la comunidad? Por qué?**

Si debido a las capacitaciones que se están recibiendo. La capacitación permite tener una visión más amplia del alcance del turismo y las necesidades de la comunidad.

***d) ¿ASOMANGLAR tiene una mejora relación con la comunidad? Por que?***

Si porque la organización es buena, la comunidad está viendo los resultados de la organización y los logros que se están obteniendo. Antes no se veía positivamente el trabajo de conservación, hoy hay más apoyo y reconocimiento.

Sin embargo todavía se necesita participar más en la comunidad como ASOMANGLAR pues se debe promover el manejo de desechos, la seguridad, el cuidado de la comunidad, y la educación. Esto también aumentaría el turismo

### **Situación y tendencia**

La intervención del Ministerio de Ambiente en la elaboración del plan de manejo ha constituido un gran impulso para los miembros de ASOManglar, pues eso ha significado el fortalecimiento de su relación con organizaciones de apoyo a su actividad.

En los dos últimos años, aunque no ha habido aún un aumento significativo de visitantes, han recibido importantes beneficios en capacitación y en la adecuación del equipamiento para mejorar los servicios de gastronomía y las visitas guiadas a la isla.

La señalización colocada en el mes de agosto ha aumentado el número de visitantes.

### 4.3 AREA DE ANÁLISIS 2: Infraestructura, atractivos y condiciones ambientales

#### Infraestructura y equipamiento

Condiciones del territorio				
Infraestructuras	Situación	Usuarios	Responsables	Necesidades
Vialidad	Mala  San Vicente – Canoa - Puerto Portovelo, regular	Comunidad y turistas	Consejo Provincial de Manabí Gobierno municipal de San Vicente	Las vías de acceso al lugar están en pésimo estado a pesar de que constituye una de las rutas de llegada a Quito.
Transporte fluvial desde Bahía de Caráquez	Buena	Población y Turistas		
Cobertura celular	Buena	Población y Turistas		
Hospital, centro de salud y clínicas	Regular	Población		
Comisariatos	Buena	Población y Turistas		
Restaurantes	Buena	Población y Turistas		
Centros de información	Buena	Turistas		
Agencias de viaje	Regular	Turistas		

Equipamiento turístico				
Equipamiento	Situación	Usuario	Responsable	Necesidad
Centro de interpretación ambiental y turístico	Medianamente equipado	Asomanglar y Turistas	Asomanglar	Fortalecer el equipamiento para educación ambiental
Baños para hombre y mujer	Medianamente limpio	Asomanglar y Turistas	Asomanglar	Mejorar higiene y limpieza
Cobertura celular	Buena	Asomanglar y Turistas	Asomanglar	

Agua entubada y luz eléctrica.		Asomanglar Turistas	y	Asomanglar	
Muelle para embarcaciones	Bueno	Asomanglar Turistas	y	Asomanglar	
Torre de observación de aves	Bueno	Asomanglar Turistas	y	Asomanglar	
Restaurante	Medianamente equipado Capacidad limitada de atención en el comedor	Asomanglar Turistas	y	Asomanglar	Ampliar la capacidad de atención Promoción

### Observaciones técnicas

Isla Corazón no es un destino para los turistas, pero constituye un recurso recreativo y educativo importante para dos cantones turísticos como son San Vicente y Sucre (Bahía de Caráquez)

Las condiciones del territorio podrían ser óptimas, si la población turística de los dos cantones identificara a Isla Corazón como un atractivo más de las actividades de sol y playa.

### Atractivos y recursos turísticos

La comunidad identifica los siguientes **recursos** turísticos:

RECURSO	CATEGORÍA	TIPO	USO ACTUAL
Bosque de Manglar	Sitio Natural	Lugar de observación de flora y fauna	Recorrido de Educación e interpretación ambiental Conservación
Túneles de manglar	Sitio Natural	Sitio de observación de flora y fauna Lugar de aventura	Aventura Recorrido en lancha o canoa Educación e interpretación ambiental Conservación
Estuario	Sitio Natural		Recorridos en canoas hasta la isla. Tour guiados Pesca artesanal y recolección de conchas
Comidas típicas	Folclore	Comidas y bebidas típicas	Degustación de comida costeña
Centro de Interpretación	Realizaciones técnicas	Centro de interpretación para información del ecosistema de manglar, la isla y el entorno en general	Observación de exposición de fotos de flora y fauna Educación e interpretación ambiental por medio de la presentación de un documental que describe la isla
Pesca artesanal			Extracción de camarones y recolección de conchas para turismo Observación de técnicas de pesca
Leyendas	Manifestaciones culturales		Narración de leyenda del duende de la isla en los tours guiados

ATRACTIVO	CATEGORÍA	TIPO	USO ACTUAL
Cuentos populares (chigualos)	Manifestaciones culturales		Narración de los cuentos e interacción dinámica de visitantes en las historias
Fiesta del día de la raza			Coordinación de eventos turísticos Presentación de representaciones artísticas a cerca del tema (en el centro de interpretación)
Fiesta de las conchas y del manglar			Integración de los turistas en la celebración de dichas fiestas Tours guiados especiales para observación de recolección de conchas por parte de las mujeres de la comunidad

### **Condiciones ambientales**

La isla se caracteriza por la presencia de manglar, el cual a pesar de las deforestaciones e industrias que le degradaron en el pasado, sigue primando como el paisaje principal. Debido a la reforestación de las principales especies de mangle en los últimos años, el ecosistema se encuentra en un buen estado de conservación.

En la actualidad sigue existiendo la presencia de camaroneras, que inciden en la contaminación del manglar y del ambiente en general, además de afectar la belleza paisajística del sitio.

### **Observaciones técnicas**

Isla Corazón no es un destino para los turistas, pero constituye un recurso recreativo y educativo importante para dos cantones turísticos como son San Vicente y Sucre (Bahía de Caráquez).

Aunque la potencialidad del atractivo es importante, se debe fortalecer las actividades educativas y ambientales así como su influencia en la comunidad.

#### 4.4 AREA DE ANÁLISIS 3: Actores y relaciones

##### **Actores e intereses**<sup>11</sup>

- i) Eslabón de producción

Asomanglar

C-CONDEM

MINISTERIO DE AMBIENTE – Conservación Internacional – OFIS – FEPTCE (Plan de Manejo)

- j) Eslabón de promoción

MINISTERIO DE TURISMO

- k) Eslabón de comercialización.

Agencias de viajes (Dolphin y Guacamayo Tours)

Asomanglar

- l) Mercado Meta

##### **Turista nacional y un mínimo de turistas extranjeros**

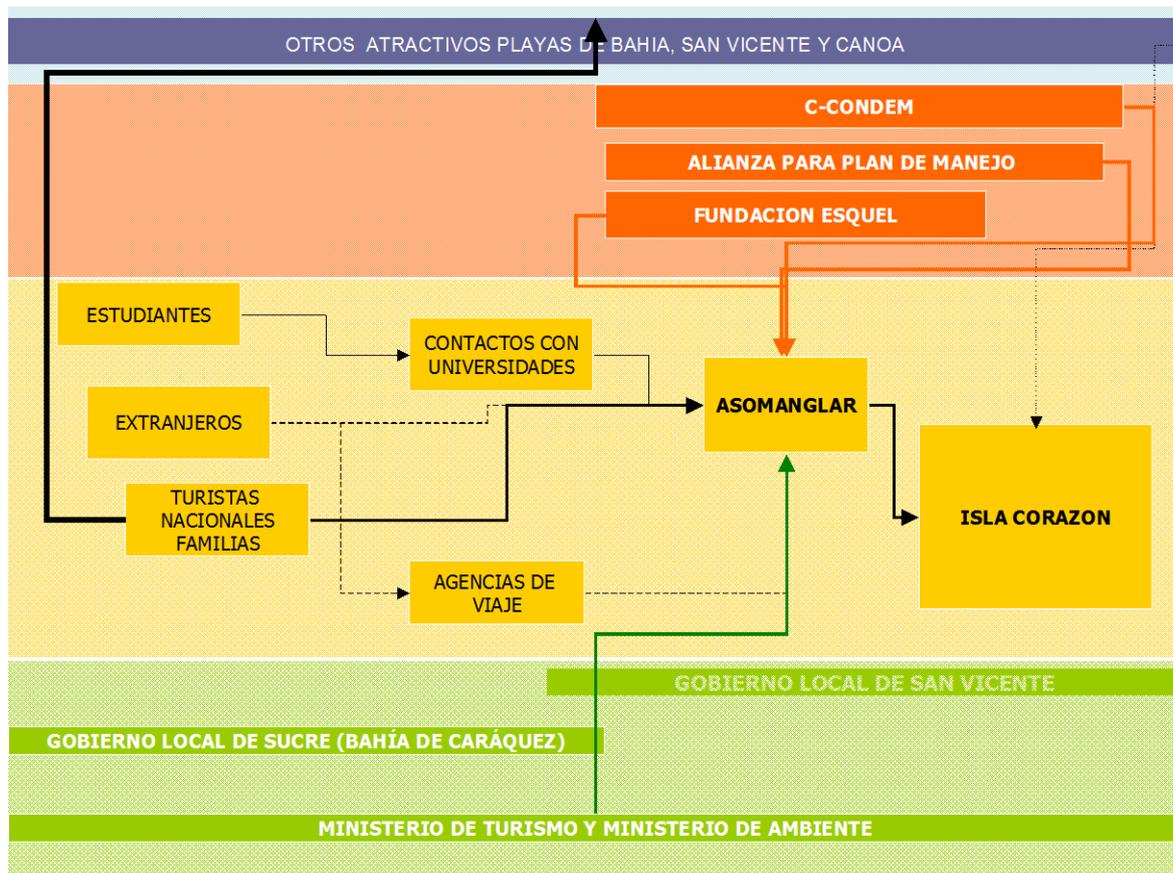
Los turistas que visitan la isla son generalmente los que gustan de la naturaleza, que disfrutan de actividades de ecoturismo, y especialistas y aficionados en la observación de aves. Entre esta categoría de visitantes se encuentran tanto turistas extranjeros como nacionales. Los turistas extranjeros son en su mayoría provenientes de Estados Unidos y Europa y también aunque en menor intensidad colombianos.

Los turistas nacionales provienen principalmente de Quito, en temporada de vacaciones de la Sierra, esto es en los meses de julio, agosto y septiembre. También acuden a la isla visitantes locales, tanto de San Vicente como de Bahía y Canoa.

---

<sup>11</sup> Para observar los intereses que persigue cada actor y su vinculación con el proyecto se sugiere revisar la información de Yunguilla que consta en la Parte I del análisis

#### 4.5 AREA DE ANÁLISIS 4. Mapa de la cadena



#### Reflexión colectiva sobre el ejercicio:

- Como se puede establecer, la cadena de Isla Corazón es totalmente simple, con relaciones débiles y de poca significación, a pesar del enorme recurso turístico que existe en el sector.

#### 4.6 AREA DE ANLISIS 4 Oferta y demanda

OFERTA	DEMANDA	PRECIO	COMPETENCIA	TENDENCIA
Centro de interpretación ambiental	Turista nacional Estudiantes		No hay	Creciente
Tour en canoa hacia la Isla	Turista nacional Estudiantes Turista extranjero	Individual 13.60 USD Grupos: 2 a 4 pasajeros, 9.29 US pax 5 o más pasajeros, 5.60 US pax Niños: Individual 6.95 2 a 4 niños, 4.75 US pax 5 o más 2.80 US pax	Lanchas de san Vicente y Bahía	Mantiene
Servicio de comidas Platos a la carta	Turista nacional Estudiantes	2 – 3 US Plato	Restaurantes San Vicente, Bahía, Canoa	Mantiene
Paseo para grupos naturalistas Incluye comidas y visitas	Turista nacional Estudiantes Turistas extranjeros que llegan con operadora	20 US Pax Grupos de más de 5 personas	No hay	Mantiene

#### Reflexión colectiva sobre el ejercicio:

- AsoManglar, no identifica competidores sustanciales, pero no tiene tampoco un posicionamiento como recurso recreativo.
- Hay políticas de precios pero no fundamentadas en la competencia. Por las carencias de instrucción de la comunidad, tampoco se sabe con certeza si están cubriendo los costos de operación

#### Observaciones técnicas

No hay mayor conocimiento de la competencia, lo que de alguna manera limita la posibilidad de establecimiento de política de precios reales y precios competitivos

#### 4.7 F.O.D.A. Y LÍNEAS DE ACCIÓN

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
El manejo de la Isla Corazón por parte de Aso Manglar es institucionalmente reconocido	Baja capacidad de identificación de apoyo para la gestión interinstitucional	Plan de manejo abre expectativas para fortalecer el turismo	Desastres Naturales (Fenómeno del niño)
Amabilidad y calidez en el grupo	Bajo o ningún nivel de escolaridad en los miembros del grupo	El ministerio de turismo a través del PLANDETUR 2020 intenta apoyar las iniciativas de turismo comunitario	Camaroneras y la presión sobre los recursos naturales
Conciencia sobre la necesidad de conservación	Poca capacidad de promoción y comercialización	La FEPTCE está ampliando su nivel de gestión	
Guías nativos certificados	No hay diversificación en las actividades recreativas	Se piensa construir un puente que una y facilite el tránsito entre Sucre y San Vicente.	
Colaboración y solidaridad entre los miembros del equipo	No hay un segmento de mercado definido		

Luego de la identificación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, éstas se priorizan para detallar en el análisis las más importantes. Luego de ello se analiza primero cómo las fortalezas inciden en el aprovechamiento de las oportunidades. Se les asignó un puntaje de acuerdo a la respuesta: En nada 0, en algo 1, medio 3, fuerte 9.

Los resultados obtenidos se detallan en la matriz ofensiva.

## MATRIZ OFENSIVA

	OPORTUNIDADES			
<b>FORTALEZAS</b>	Plan de manejo abre expectativas para fortalecer el turismo	El ministerio de turismo a través del PLANDETUR 2020 intenta apoyar las iniciativas de turismo comunitario	La FEPTCE está ampliando su nivel de gestión	Se piensa construir un puente que una y facilite el tránsito entre Sucre y San Vicente.
El manejo de la Isla Corazón por parte de Aso Manglar es institucionalmente reconocido	9	9	9	9
Amabilidad y calidez en el grupo	0	0	0	0
Conciencia sobre la necesidad de conservación	9	3	1	9
Guias nativos certificados	9	9	9	3
Colaboración y solidaridad entre los miembros del equipo	3	9	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>20</b>	<b>21</b>

Luego de construir la matriz ofensiva se construye la matriz defensiva en la que se analiza cómo las amenazas agravan a las debilidades. Igualmente se les asignó un puntaje de acuerdo a la respuesta: En nada 0, en algo 1, medio 3, fuerte 9. Los resultados obtenidos se detallan en la matriz defensiva.

**MATRIZ DEFENSIVA**

	DEBILIDADES				
<b>AMENAZAS</b>	Baja capacidad de identificación de apoyo para la gestión interinstitucional	Bajo o ningún nivel de escolaridad en los miembros del grupo	Poca capacidad de promoción y comercialización	No hay diversificación en las actividades recreativas	No hay un segmento de mercado definido
Desastres Naturales (Fenómeno del niño)	9	9	0	0	3
Camaroneras y la presión sobre los recursos naturales	9	3	9	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>6</b>

<b>Objetivo Estratégico</b>	Fortalecer el posicionamiento y reconocimiento de la oferta ecoturística y recreativa de Isla Corazón en el mercado de Sol y Playa de Sucre, San Vicente y Canoa, como una estrategia de conservación ambiental.
<b>Objetivo Específico 1</b>	Análisis de los segmentos de mercado de ecoturismo y recreación a nivel local, sus motivaciones, estancias y necesidades.
<b>Actividad 1.1</b>	Buscar apoyo para analizar los resultados del estudio de mercado realizado por CI, en el área local.
<b>Actividad 1.2</b>	Gestionar proyectos con las organizaciones que participan en el plan de manejo, para financiar el diseño de actividades de educación ambiental y recreación, así como la capacitación de ASOManglar en este tema
<b>Actividad 1.3</b>	Diseño de nuevos productos turísticos, educativos recreativos y evaluación de su rentabilidad
<b>Objetivo Específico 2</b>	Fortalecimiento de las relaciones entre los principales actores del turismo, la educación y la recreación en la zona.
<b>Actividad 2.1</b>	Búsqueda y gestión de alianzas estratégicas con operadoras, hoteles y otros actores que promueven el turismo en el área
<b>Actividad 2.2</b>	Fortalecer y preparar la oferta de acuerdo a las capacidades de ASOManglar
<b>Objetivo Específico 3</b>	Articular el producto turístico al flujo de turistas y visitantes locales
<b>Actividad 3.1</b>	Plan de promoción y comercialización del producto ecoturístico Santa Lucía

<b>Objetivos Estratégicos</b>	Fortalecer las capacidades y destrezas de ASOManglar, para lograr una organización contribuya a los objetivos de desarrollo y sostenibilidad de la población de Puerto Portovelo.
<b>Objetivo Específico 1</b>	Fortalecer las relaciones de ASOManglar con otros actores del desarrollo social, ambiental y económico en la zona
<b>Actividad 1.1</b>	Representatividad y mayor participación y representación de la ASOManglar en las organizaciones de desarrollo
<b>Actividad 1.2</b>	Búsqueda de oportunidades de apoyo y alianzas estratégicas. Definición de las relaciones
<b>Objetivo Específico 2</b>	Aumentar los niveles de participación de otros miembros de la población (local y cantonal) en el proyecto
<b>Actividad 2.1</b>	Realizar actividades con la comunidad para mejorar el producto y servicio de la empresa turística comunitaria.
<b>Actividad 2.2</b>	Promover actividades educativas y de conservación en la población y el cantón

## **DOCUMENTOS ANEXOS**

- 1. Cuadro No. 1: Planificación general de las actividades participativas  
utilizadas en los talleres**

**Cuadro No. 1 Matriz general de la planificación del taller de análisis de cadenas de valor.**

<b>Actividad</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Tiempo</b>
Actividad de presentación Las emociones buscan pareja	Conocernos Crear un clima grupal de confianza Identificar nuestros papeles	20 minutos
Definir algunas precisiones sobre el taller <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se explica el objeto de la consultoría</li> <li>- Se explica el carácter del el análisis de cadenas de valor y se precisan algunos conceptos así como la importancia de su participación y se expresa la visión del grupo</li> <li>- Se acuerdan tiempos</li> </ul>	Concertar los términos del trabajo	20 minutos
Análisis de la historia de la cadena turística  Con tarjetas elaboramos una matriz de eventos clave en la historia de la cadena Luego de hacer precisiones si fuera necesario, los participantes definirán el impacto que ha causado el evento. Responder a la preguntas: ¿Cuál es la situación actual del proyecto? ¿Cuál es la tendencia? (creciente, decreciente, se mantiene)	Validar la información levantada Construir la historia de la cadena Definir los actores claves en su desarrollo	50 minutos
Análisis de las estrategias de vida de los miembros de la comunidad Construcción participativa de matrices para analizar la producción económica de la comunidad y analizar colectivamente ¿La actividad turística ha mejorado nuestros ingresos y nuestro nivel de vida? ¿Por qué? ¿Los beneficios obtenidos son para todos? Construcción de matrices para analizar el grado interno de participación de la comunidad en el proyecto y del proyecto en la comunidad	Establecer el impacto de las actividades productivas en la economía familiar Analizar la visión y situación de ingresos obtenidos por el turismo y otras actividades	40 minutos
Análisis de la influencia de las políticas externas de desarrollo social, ambiental, económica o del turismo  Se exponen las políticas encontradas durante el primer levantamiento de información Luego de hacer precisiones, si fuera necesario, con una lluvia de ideas los participantes definirán el impacto de las políticas en el turismo de la zona y en la empresa en particular Responder a las pregunta: ¿Qué instituciones pueden apoyar nuestro proceso de desarrollo? ¿Estamos o no vinculados a ese apoyo?	Establecer el impacto de las políticas de desarrollo en el proyecto	30 minutos

<p>Análisis de la oferta, demanda y competencia</p> <p>En taller  Elaboración de un esquema de mercado. Se establecen las relaciones de mercado  Responder a las preguntas  ¿Cómo se caracteriza nuestra oferta?  ¿Qué segmento de la demanda atiende hoy?  ¿Qué segmento de la demanda podría atender?  ¿Qué nos hace falta para crecer y qué para mantenernos?</p>	<p>Definir la posición de la empresa de acuerdo a la demanda y a la competencia</p>	<p>30 minutos</p>
<p>Análisis de actores internos y externos</p> <p>En taller  Elaboración de un mapa del territorio. Se establecen las zonas de influencia principales de la empresa.  Responder a las preguntas  ¿Quiénes son nuestros proveedores?  ¿Quiénes son nuestros competidores?  ¿Quiénes nos apoyan?  ¿Cómo lo hacen?</p>	<p>Definir los actores  Estructurar las relaciones y calificarlas.  Identificar necesidades de fortalecimiento</p>	<p>2 horas</p>
<p>Análisis foda y estrategias de acción</p> <p>Elaboración de la matriz FODA,  Priorización  Estrategias de acción</p>	<p>Detectar los cuellos de botella de la productividad  Establecer estrategias generales</p>	<p>2 horas</p>

**Elaboración: Propia**