



**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Carrera de Administración de Empresas**

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO  
PARA LA FUNDACIÓN PAKARIÑAN (RED DE  
TURISMO COMUNITARIO)**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del  
grado en Licenciada en Administración de  
Empresas**

Autora:

**Andrea Lizeth Pérez Cuzco.**

Director:

**Ing. Juanita Dolores Bersosa Webster.**

**Cuenca – Ecuador**

**2022**

## **Dedicatoria**

Este trabajo va dedicado a mis Padres, a mi Madre quien ha sabido brindarme su apoyo para que pueda llegar a cumplir esta meta, a mi Padre que desde el cielo sé que me ha bendecido en esta larga travesía, a cada uno de mis familiares, amigas y amigos quienes han estado en los buenos y malos momentos y de manera muy especial se lo dedico a mi hijo Juan Diego Pérez quien ha sido uno de mis mayores motivaciones para superarme y por acompañarme en todo este camino.

## **Agradecimientos**

A mi Madre y a mi abuelita quienes han sido los pilares fundamentales para llegar a cumplir una de las metas más importantes en mi vida y demás familiares por siempre estar a mi lado apoyándome en cada una de las decisiones que he tomado.

A cada uno de los miembros de la organización Pakariñan por haberme colaborado en la elaboración de este plan estratégico.

A mi directora de tesis Juanita Bersosa quien con su paciencia y carisma ha sabido guiarme en todo este proceso académico.

Agradezco a mis profesores quienes con su paciencia y vocación me han enseñado todo lo aprendido.

Y de manera especial agradezco a mis amigas Maritza Avila y Belén Quizhpi por haberme brindado su amistad y su apoyo incondicional.

## Índice de contenidos

Dedicatoria.....	i
Agradecimientos.....	ii
Índice de contenidos.....	iii
Índice de tablas.....	vi
Índice de figuras.....	vii
Índice de anexos.....	viii
Resumen.....	ix
Abstract.....	ix
INTRODUCCION.....	1
<b>1. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>2</b>
1.1. Definición de organización sin fin de lucro.....	2
1.2. Definición de planificación y estrategia.....	3
1.3. Importancia de la planificación estratégica aplicada al turismo.....	5
1.4. Influencia de la planificación estratégica en las organizaciones sin fines de lucro.....	5
1.5. Proceso de elaboración de un plan estratégico en las organizaciones según los autores Francisco Abascal, José de Sainz de Vicuña y Fernando D'Alessio Ipinza.....	6
1.5.1. Etapa 1: Visión, misión, y objetivos.....	9
1.5.2. Etapa 2: Análisis del entorno interno y externo.....	10
1.5.3. Etapa 3: FODA y FODA Cruzado.....	13
1.5.4. Etapa 4: Matrices para el desarrollo de estrategias.....	15
<b>2. GENERALIDADES DE LA FUNDACIÓN.....</b>	<b>19</b>
2.1. Reseña Histórica de la Fundación.....	19
2.2. Definición de la Visión.....	21
2.2.1. ¿Qué es la visión?.....	21
2.2.2. ¿Cómo se construye?.....	21
2.2.3. ¿Para qué sirve?.....	21
2.3. Definición de la Misión.....	23
2.3.1. Concepto de misión.....	23
2.3.2. ¿Cómo se construye?.....	23
2.3.3. ¿Para qué sirve?.....	24
2.4. Definición de los Objetivos Organizacionales.....	24
2.4.1. ¿Que son los objetivos organizacionales?.....	24
2.4.2. ¿Como se construyen?.....	25
2.4.3. ¿Para qué sirven?.....	25
2.4.4. Objetivo General.....	26
2.4.5. Objetivos Específicos.....	26

<b>3. ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS .....</b>	<b>28</b>
<b>3.1. Cadena de Valor .....</b>	<b>29</b>
<b>3.1.1. Administración y/o Gerencia .....</b>	<b>30</b>
<b>3.1.2. Marketing y Ventas .....</b>	<b>30</b>
<b>3.1.3. Operaciones y Logística .....</b>	<b>31</b>
<b>3.1.4. Financiera y Contable .....</b>	<b>31</b>
<b>3.1.5. Talento Humano .....</b>	<b>32</b>
<b>3.1.6. Sistemas de Información y Comunicación .....</b>	<b>33</b>
<b>3.1.7. Tecnológico e Investigación y Desarrollo .....</b>	<b>33</b>
<b>3.2. Cadena de valor aplicada a la Organización de Pakariñan.....</b>	<b>34</b>
<b>3.2.1. Administración .....</b>	<b>34</b>
<b>3.2.2. Financiera y/o Contable .....</b>	<b>36</b>
<b>3.2.3. Capacitación y Fortalecimiento Organizativo .....</b>	<b>39</b>
<b>3.2.4. Ventas .....</b>	<b>40</b>
<b>3.2.5. Información y Comunicación .....</b>	<b>42</b>
<b>3.3. 5 Fuerzas de Porter .....</b>	<b>42</b>
<b>3.3.1. Amenaza de Nuevos Competidores .....</b>	<b>43</b>
<b>3.3.2. Amenaza de Productos Sustitutos .....</b>	<b>43</b>
<b>3.3.3. Poder de Negociación con los Proveedores .....</b>	<b>43</b>
<b>3.3.4. Poder de Negociación con los Clientes .....</b>	<b>43</b>
<b>3.3.5. Rivalidad entre Competidores .....</b>	<b>44</b>
<b>3.3.6. 5 Fuerzas de Porter Aplicado a la Organización Pakariñan .....</b>	<b>44</b>
<b>3.4. Matriz de Factores Internos .....</b>	<b>44</b>
<b>3.4.1. Matriz de Factores Internos Aplicado a Pakariñan .....</b>	<b>45</b>
<b>3.5. Análisis de Factores Externos.....</b>	<b>48</b>
<b>3.6. Análisis PESTA.....</b>	<b>49</b>
<b>3.6.1. Análisis PESTA aplicado a la Organización Pakariñan .....</b>	<b>50</b>
<b>3.7. Matriz de Factores Externos.....</b>	<b>55</b>
<b>3.7.1. Matriz de Factores Externos aplicado a la Organización Pakariñan .....</b>	<b>57</b>
<b>3.8. Matriz FODA.....</b>	<b>59</b>
<b>3.8.1. ¿Cómo se debe identificar a las fortalezas y debilidades de una organización?.....</b>	<b>59</b>
<b>3.8.2. ¿Cómo identificar a las oportunidades y amenazas de una organización? ..</b>	<b>59</b>
<b>3.9. FODA de la Organización Pakariñan .....</b>	<b>62</b>
<b>3.9.1. Foda Cruzado de la Organización Pakariñan .....</b>	<b>64</b>
<b>4. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS .....</b>	<b>70</b>
<b>4.1. Mapa Estratégico.....</b>	<b>70</b>
<b>4.1.1. Mapa estratégico de la Organización Pakariñan .....</b>	<b>71</b>

<b>4.2. Balanced Scorecard aplicado a la Organización Pakariñan .....</b>	<b>72</b>
<b>4.3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC) .....</b>	<b>73</b>
<b>4.3.1. Matriz de Perfil Competitivo Aplicado en Pakariñan .....</b>	<b>74</b>
<b>4.4. Matriz Interna y Externa .....</b>	<b>75</b>
<b>4.4.1. Matriz Interna y Externa aplicado a la organización Pakariñan.....</b>	<b>75</b>
<b>4.5. Matriz de la Gran Estrategia.....</b>	<b>76</b>
<b>4.5.1. Matriz de la Gran Estrategia aplicada en Pakariñan .....</b>	<b>77</b>
<b>4.6. Matriz BCG .....</b>	<b>77</b>
<b>4.6.1. Matriz BCG aplicado en la organización Pakariñan .....</b>	<b>78</b>
<b>4.7. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE).....</b>	<b>80</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>86</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>87</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>88</b>

### **Índice de tablas**

<b>Tabla 1:</b> <i>Análisis del cruce fortalezas y oportunidades (FO)</i> .....	65
<b>Tabla 2:</b> <i>Análisis del cruce debilidades y oportunidades (DO)</i> .....	66
<b>Tabla 3:</b> <i>Análisis del cruce fortalezas y amenazas (FA)</i> .....	67
<b>Tabla 4:</b> <i>Análisis del cruce debilidades y amenazas (DA)</i> .....	68

## Índice de figuras

<i>Figura 1: Elaboración de un plan estratégico</i> .....	7
<i>Figura 2: Proceso de elaboración de un plan estratégico</i> .....	9
<i>Figura 3: Evaluación de factores externos</i> .....	10
<i>Figura 4: Matriz de evaluación de Factores Externos</i> .....	11
<i>Figura 5: Análisis PESTA</i> .....	12
<i>Figura 6: Matriz de evaluación de factores internos (EFI)</i> .....	14
<i>Figura 7: Matriz FODA</i> .....	14
<i>Figura 8: Matriz de perfil Competitivo</i> .....	15
<i>Figura 9: Formato de la matriz interna y externa</i> .....	16
<i>Figura 10: Formato de la matriz de la gran estrategia</i> .....	17
<i>Figura 11: Matriz Boston Consulting Group (BCG)</i> .....	17
<i>Figura 12: Organigrama de la organización Pakariñan</i> .....	36
<i>Figura 13: Ratio de rentabilidad de la organización Pakariñan</i> .....	37
<i>Figura 14: Ratio de liquidez de la organización Pakariñan</i> .....	38
<i>Figura 15: Ratio de liquidez de la organización Pakariñan</i> .....	38
<i>Figura 16: Matriz EFI de Pakariñan</i> .....	46
<i>Figura 17: Evaluación de factores externos</i> .....	49
<i>Figura 18: Matriz EFE de Pakariñan</i> .....	57
<i>Figura 19: Matriz FODA</i> .....	60
<i>Figura 20: Foda Cruzado – Hershey Food Corporation</i> .....	61
<i>Figura 21: Matriz MPC de la organización Pakariñan</i> .....	74
<i>Figura 22: Matriz Interna y Externa de Pakariñan</i> .....	75
<i>Figura 23: Matriz de la gran estrategia de Pakariñan</i> .....	77
<i>Figura 24: Matriz BCG-Pakariñan</i> .....	78
<i>Figura 25: MCPE de la organización Pakariñan</i> .....	81

## **Índice de anexos**

<i>Anexo 1: Entrevista área de ventas .....</i>	<i>91</i>
<i>Anexo 2: Entrevista realizada al área de contabilidad.....</i>	<i>91</i>
<i>Anexo 3: Entrevista realizada al área de capacitación y fortalecimiento organizativo .....</i>	<i>92</i>
<i>Anexo 4: Entrevista realizada al área de información y comunicación.....</i>	<i>92</i>
<i>Anexo 5: Entrevista realizada al área de administración.....</i>	<i>93</i>
<i>Anexo 6: Fotografías de las entrevistas y talleres realizados en Pakariñan.....</i>	<i>93</i>



### **Resumen:**

La planificación estratégica tiene un lugar importante dentro de la gestión de las organizaciones con o sin fines de lucro, en este contexto constituye para Pakariñan una prioridad el formular su plan estratégico, el cual le permita definir la visión, misión, objetivos y estrategias institucionales. Por esta razón, en el siguiente trabajo de titulación se pretende formular este instrumento, para ello se aplicará metodologías de tipo cualitativo para la recolección de información y revisión bibliográfica además se realizarán entrevistas semiestructuradas y talleres participativos los cuales permitirán identificar y priorizar las estrategias que se puedan implementar para un mejor desarrollo e impacto organizacional, además, de la consecución de la visión, misión y objetivos de la organización.

**Palabras clave:** Pakariñan, estrategias, planificación estratégica, turismo comunitario, valor compartido.

### **Abstract:**

Strategic planning has an important place within the management of organizations, whether for profit or not. In this context, it is a priority for Pakariñan to formulate its strategic plan to define the vision, mission and objectives of the organization. For this reason, in the following degree work it was intended to formulate this instrument. For this, qualitative methodologies were applied for the collection of information and bibliographic review. Additionally, semi-structured interviews and participatory workshops were carried out, which allow for the definition of strategies that can be implemented for a better development and organizational impact, in addition to the achievement of the vision, mission and objectives of the organization.

**Keywords:** strategies, Pakariñan, community tourism, shared value, strategic planning



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página

## **INTRODUCCION**

En este trabajo de titulación se realizará la elaboración del plan estratégico para la Organización Pakariñan (Red de Turismo Comunitario), la cual está dedicada a mejorar las condiciones de vida de las personas que viven en las comunidades aledañas a la organización Pakariñan, es necesario mencionar que esta organización trabaja con organizaciones de turismo comunitario y cooperativas artesanales de comercio justo. La administración de esta organización ha venido trabajando con instrumentos de planificación anual, sin generar estrategias a mediano y largo plazo. Actualmente no cuentan con un plan estratégico que le permita identificar los objetivos de la organización y las mejoras que se deben implementar para un mejor desarrollo organizacional.

Por lo tanto, en la siguiente investigación se pretende formular un plan estratégico el cual comprende de un análisis tanto interno como externo, teniendo como finalidad establecer estrategias que permitan lograr el alcance de los objetivos para un mejor desarrollo organizacional, así como la consecución de un mayor impacto social en las comunidades y organizaciones con las que se trabaja actualmente.

# CAPÍTULO 1

## 1. MARCO TEÓRICO

El capítulo uno de este trabajo de titulación comprende de los siguientes apartados: definición de organización sin fin de lucro, definición de planificación y estrategia, influencia de la planificación estratégica en las organizaciones sin fines de lucro, importancia de la planificación estratégica aplicada al turismo y el proceso de desarrollo del plan estratégico según el autor Fernando D'Alessio Ipinza.

Cabe recalcar que para el desarrollo del marco teórico se ha colocado información en base a este tipo de organizaciones sin fines de lucro debido a que Pakariñan pertenece a este tipo de organización.

### 1.1. Definición de organización sin fin de lucro

Las organizaciones sin fines de lucro son aquellas organizaciones a las cuales se les identifican como organizaciones no gubernamentales, organizaciones no lucrativas, organizaciones pertenecientes a la sociedad civil entre otras. Estas organizaciones pertenecen a una parte importante de la sociedad puesto que la finalidad de estas instituciones es ayudar a diversos sectores como: educación, ambiente, turismo, entre otras (Chávez, 2018).

Este tipo de organizaciones son consideradas como un conjunto de entidades que, con distintos propósitos, comparten algunas características: son organizaciones con personalidad jurídica; de interés público, cuya finalidad no es el lucro; más bien tienen una misión específica (desarrollo de la educación, superación de la pobreza, protección del medio ambiente, apoyo en situación de riesgo social, entre otros); y son independientes del Estado (Chile Transparente, 2008).

Para Moya et al. (2012) las organizaciones no lucrativas son aquellas que se preocupan por cubrir necesidades y problemáticas sociales que han sido dejadas a un lado por gobiernos como por el sector privado ya sea por desinterés como por incapacidad de los mismos. En efecto estas organizaciones representan y regularizan diferentes intereses de la sociedad, complementan las acciones de los sectores gubernamentales y a su vez desarrollan funciones de carácter público suministrando y ejecutando una gama de intervenciones sociales que afectan la calidad de vida de las comunidades donde se desempeñan. Este sector genera una amplia oferta de trabajo, tanto remunerado como

voluntariado, además su financiamiento proviene ya sea de fuentes privadas como públicas que a su vez también pueden ser nacionales e internacionales.

Una de las funciones más relevantes que se plantea en una organización sin fin de lucro es que por medio de ellas se pueden manifestar preocupaciones ciudadanas, cubrir necesidades insatisfechas y por lo general mejorar la calidad de vida de las personas que se encuentran en estados vulnerables.

De acuerdo al párrafo anterior, las organizaciones que pertenecen a la sociedad civil tienen una razón de ser social, que busca impactar en las condiciones de vida de la población, por lo tanto, su gestión no se encamina a la consecución de utilidades sino a la generación de oportunidades que se traducen en metas e indicadores. Sin embargo, como lo indica Cothran et al. (2009) muchas organizaciones que operan día a día sin ninguna idea de qué o dónde quieren estar dentro de 6 meses o 6 años.

## **1.2. Definición de planificación y estrategia**

En este contexto, resulta importante abordar el concepto de planear como lo sugiere D'Alessio (2008) el cual consiste en la búsqueda de estrategias que permitan a una organización diseñar un futuro deseado. Por lo general se piensa que esto solo se aplica en organizaciones que pertenecen al sector privado, cuando en realidad se le considera una fuerte herramienta para todo tipo de organizaciones que pertenezcan tanto al sector público como privado, gobiernos locales, regionales, países, e incluso para micro y pequeñas empresas. Los planeamientos estratégicos deben ser hechos a la medida para cada tipo de organización, al no existir una solución o un esquema preestablecido que pueda ser generalizado y usado en organizaciones similares.

Para Serna (2010) “una estrategia es un conjunto de acciones en la que los gerentes o administradores de la misma realizan para lograr los objetivos de la organización” (p.20).

Mientras que para Ogliastri (2007), una estrategia es el proceso mediante el cual una organización se relaciona con su medio ambiente; es el denominador común de lo que comprende una empresa en el largo plazo, una estrategia incluye el propósito a nivel global de una organización, los objetivos que han de alcanzarse, los medios o políticas para lograrlos y la forma como se hace el seguimiento y la revisión de la estrategia seguida.

Tanto el concepto de planear como de estrategia se complementan, por consiguiente y como se detalla a continuación al parafrasear la definición de planificación estratégica de Armijo (2011) constituye una herramienta de gestión que consiste en apoyar a la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr mayor eficacia, eficiencia y calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Si se entrelaza tanto la definición de estrategia con el concepto de planificación estratégica se puede evidenciar que el autor Serna (2010) menciona que la planificación estratégica consiste en un proceso en el cual los administradores de las organizaciones obtienen, procesan y realizan un análisis de la información a nivel tanto interno como externo de la misma con la finalidad de poder evaluar la situación actual de una organización así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución para un mejor porvenir.

Según el autor Valdés (2014) la planificación estratégica es un proceso en el que se pretende establecer un sistema de objetivos fijando sus prioridades; en segundo término, permite determinar los medios adecuados para la consecución de dichos objetivos asegurando con ello la efectiva ejecución de estos medios para alcanzar los objetivos propuestos.

Mientras que para Tapinos et al. (2005) menciona que la planificación estratégica consiste en los procesos de planificación que han sido establecidos por las sociedades de la sociedad civil para el desarrollo de estrategias que contribuyan fuertemente al desarrollo.

Los conceptos tanto de Armijos como de Valdés ponen énfasis en la definición de estrategias que contribuyen a una adecuada toma de decisiones para la consecución de los objetivos definidos, mientras que para Tapinos la razón de ser de la planificación se enfoca a la consecución del desarrollo. Estos dos enfoques son complementarios al momento de analizar a las organizaciones de la sociedad civil puesto que esta se encamina a generar mejores condiciones de vida para la sociedad sobre la base de estrategias que contribuyan a una adecuada toma de decisiones.

### **1.3. Importancia de la planificación estratégica aplicada al turismo**

Considerando que Pakariñan es una organización que está enfocada al turismo se ha visto la necesidad de colocar la importancia que tiene la planificación estratégica en este campo.

Según las autoras Popovich y Toselli (2006) en el campo del turismo, la planificación estratégica se considera relevante debido a que este sector se encuentra influenciado por los constantes cambios que se producen en el entorno cercano y a la vez en contextos ya sea nacionales como internacionales. En el turismo dada la diversidad de componentes y la complejidad de sectores que intervienen se ve en la necesidad de la formulación de políticas y a la vez de un sistema de un plan estratégico el cual sea articulado en diversas órdenes y niveles para que de esta manera exista la posibilidad de una gestión racional y equilibrada de los recursos disponibles.

Al analizar la evolución del turismo en los últimos años se puede decir que el planeamiento estratégico está siendo cada vez más un instrumento más empleado en este campo, a partir de la primera década del siglo XIX la actividad turística tuvo un reposicionamiento, siendo considerada como una actividad productiva, el reconocimiento institucional en la estructura de gobierno y la instalación de la planificación de largo plazo como proceso orientador y articulador de acciones entre otros aspectos.

La planificación estratégica resulta esencial para corregir o prever problemas siempre y cuando se oriente a través de algunas reglas básicas. Al diseñar un plan estratégico, este permite obtener resultados que se puedan implementar a largo plazo; para la estructura de este tipo de planes se comienza con objetivos definidos, contar con la coordinación de estrategias y la iniciativa privada en la que el capital social cobra un protagonismo gradual y sobre todo no olvidar que los turistas están cada vez más informados, los cuales demandan experiencias de calidad, de ahí que la subsistencia del patrimonio y del entorno natural sean inseparables de esta actividad (Orduna, 2002).

### **1.4. Influencia de la planificación estratégica en las organizaciones sin fines de lucro**

La planificación estratégica en una organización sin fin de lucro puede implementarse de la misma manera que en una lucrativa es por ello que para las autoras Allison y Kaye (2005) la similitud de la planificación estratégica en las organizaciones sin fines de lucro, las empresas y las organizaciones gubernamentales se encuentra en la esencia de la planificación estratégica, dentro del entorno organizacional, decidiendo que

hacer y cómo hacerlo en respuesta de un medio dinámico. Mientras que la diferencia corresponde a la naturaleza de las fuerzas internas y externas que influyen en esta esencia.

Es necesario mencionar a Katsioloudes (2002) el cual nos indica que las organizaciones con fines de lucro en comparación de las sin fines de lucro funcionan como un monopolio puesto que éstas ofrecen algún producto y/o servicio y por esto son dependientes de un financiamiento. La gestión estratégica para estas organizaciones proporciona un excelente vehículo para desarrollar y justificar las solicitudes de soporte financiero necesario.

Como lo plantea Navajo (2009) las organizaciones sin fines de lucro pueden ser gestionadas en muchos aspectos como cualquier otro tipo de organización, para este autor existen algunas características que se diferencian de las organizaciones sin fines de lucro con otro tipo de organizaciones y a su vez estos puntos afectan de cierto modo en su planificación, a continuación, se menciona alguno de ellos:

- Ausencia de beneficio económico como criterio principal.
- Existencia de socios y miembros: financiadores, donantes, voluntarios, fundadores, empleados, cada uno con expectativas e intereses.
- Los grupos de trabajo suelen ser pequeños e informales y normalmente con un alto índice participativo.

Una forma de hacer las cosas de diferente manera, en donde se enfatiza el compromiso con ciertos principios y valores y una toma de decisiones que se realiza de manera participativa y democrática.

### **1.5. Proceso de elaboración de un plan estratégico en las organizaciones según los autores Francisco Abascal, José de Sainz de Vicuña y Fernando D'Alessio Ipinza**

Para el proceso de desarrollo de un plan estratégico se ha escogido la temática de tres autores como: Francisco Abascal, José Sainz de Vicuña y Fernando D'Alessio, los mismos que se los explicará a continuación:

Según Abascal (2004) la planificación estratégica, lleva claramente a establecer un proceso de decisión, que va dirigida a establecer una o más estrategias en beneficio de la organización una o más estados futuros que son deseados, pero que no se darán sino se realiza la planificación estratégica como es debido.

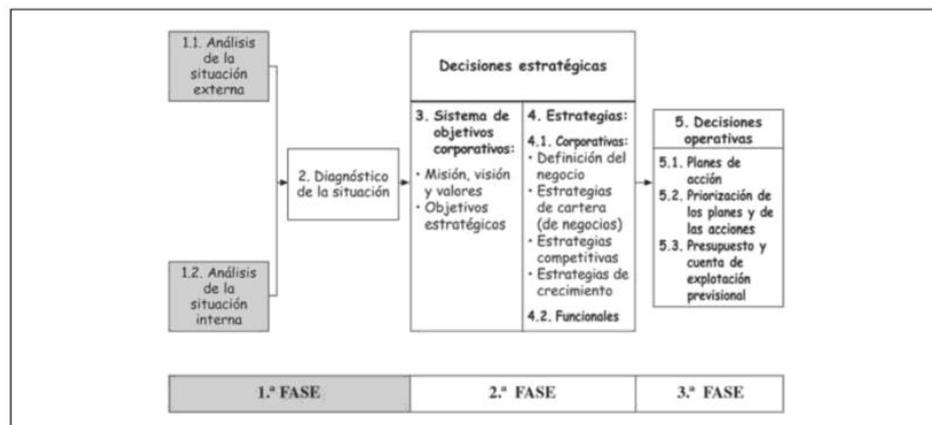
La metodología más clara para describir el proceso de elaboración de un plan estratégico es aquella que consiste en la programación de etapas las que permitan alcanzar o cumplir los objetivos en el largo plazo, a continuación, se detalla los pasos que (Abascal, 2004) nos recomienda para la elaboración del plan estratégico:

- Establecimiento de los objetivos a largo plazo.
- Análisis de la situación tanto interna como externa de la organización.
- Estudio o análisis de las estrategias a implementarse a futuro.
- Análisis de los recursos financieros humanos y técnicos lo mismos que de cierta manera permitirán construir acciones estratégicas en el tiempo.

Mientras que para el autor Sainz de Vicuña (2017) el proceso que se debe seguir para la elaboración adecuada de un plan estratégico es el siguiente:

**Figura 1**

*Elaboración de un plan estratégico*



*Nota:* Esta figura representa el proceso para la elaboración de un plan estratégico. Tomado del libro El plan estratégico en la práctica (p.101), por José María Sainz de Vicuña Ancín, 2017, Esic.

La elaboración de un plan estratégico que va dirigido a una organización sin fin de lucro se asemeja a un puzzle en el que se crea piezas que luego se las va colocando de manera que éstas tengan coherencia. Cada una de estas piezas significan una realidad y posee una función específica, pero necesita integrarse con otras piezas para adquirir el sentido y, de esta manera poder establecer un plan consistente (Sainz de Vicuña, 2017).

Como se puede observar en la figura 1 el proceso para la elaboración del plan estratégico consiste en cuatro etapas, las mismas que se encuentran o tienen un cierto

grado relación que carecerían de sentido si se las analiza a cada una por separado. En efecto no puede existir estrategias sin antes haber planteado ciertos objetivos y a la vez estos tampoco se los puede plasmar si no se conoce cuáles son las oportunidades y amenazas del mercado en el que se encuentra la organización (Sainz de Vicuña, 2017).

La metodología que emplea este autor comprende de cuatro etapas como se indicó anteriormente, primero se requiere de un acopio de información amplio lo que servirá como base principal para poder plasmar el plan estratégico, posteriormente dentro de la primera etapa consiste en el análisis de la situación externa e interna.

El análisis de la situación externa consiste en comprender la evolución histórica y deseada del entorno en el que se encuentra la organización, una vez que se haya realizado el levantamiento de información tanto interna como externa se procede a evaluar la situación de la organización ante clientes y proveedores, para poder identificar las fortalezas y debilidades propias de la organización frente a la de su competencia, del mismo modo se identifican las oportunidades y amenazas, en resumen el análisis externo debe permitir a la organización la definición de los factores clave de éxito.

Dentro del análisis externo en el contexto del plan estratégico, se cree que se debe hacer un breve resumen del cuadro macroeconómico que el gobierno presenta para los próximos años como, por ejemplo: evolución del PIB, índice de precios al consumidor y una lista de variables que son de carácter político, tecnológico, social, entre otras (Sainz de Vicuña, 2017)

El análisis del entorno resulta conveniente completarlo con el análisis de las cinco fuerzas de Porter, este análisis permite conocer o demostrar el grado de competitividad que existe en el sector, este análisis comprende de las siguientes variables:

- Rivalidad entre competidores.
- Poder de negociación con los clientes.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Amenaza de productos entrantes.

Al evaluar la situación interna de una organización se podrá identificar las debilidades y potencialidades de una organización, además de identificar estos aspectos, se podrá contemplar lo siguiente:

- Autoevaluación de las estrategias implementadas, la finalidad de esta evaluación es poder revisar a mayor profundidad los resultados que se han obtenido después de haber implementado dichas estrategias.
- Definición del negocio de la organización para identificar cada una de las actividades que se desarrollan en cada área.

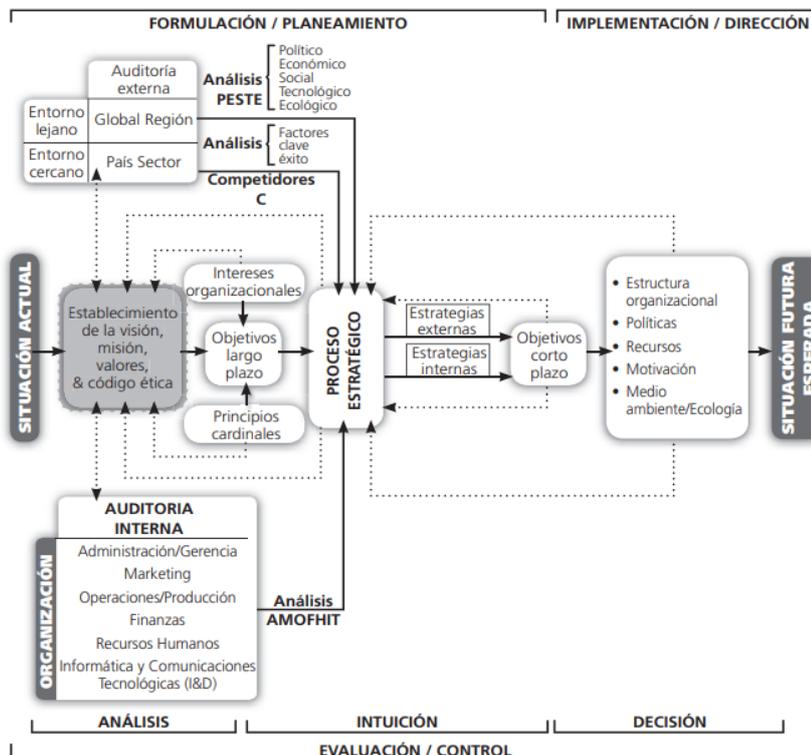
Además de este análisis se recomienda concentrarse en las diferentes áreas de la organización, las cuales aportan valor a los productos y/o servicios que ofrece la institución, es decir este análisis consiste en el estudio de las áreas de aprovisionamiento, producción, servicio, comercialización.

Después de haber revisado la propuesta que nos presentan los autores Abascal (2004) y Sainz de Vicuña (2017), para este trabajo de titulación se ha decidido seguir con el modelo guía o metodología que nos presenta el autor Fernando D'Alessio Ipinza (2008) este proceso está compuesto de cuatro etapas concisas las mismas que se empiezan a detallar a continuación:

### 1.5.1. Etapa 1: Visión, misión, y objetivos.

**Figura 2**

*Proceso de elaboración de un plan estratégico*



*Nota:* El gráfico representa el proceso que se debe seguir para la elaboración de un plan estratégico. Tomado del libro El proceso estratégico. Un enfoque a la gerencia (p.90), por Fernando D´Alessio, 2008, Pearson.

### **Visión, misión, y objetivos.**

Pensar en el futuro y planear de manera estratégica permite a una organización actuar de mejor manera en el corto plazo. A la etapa 1 se la puede denominar también como una etapa de formulación en la que establece la definición de las herramientas principales que son: visión, misión, y objetivos.

**Visión:** Dentro de la etapa uno se procede a establecer la visión a la cual se le considera la meta a la que se quiere alcanzar, es una descripción más precisa de cómo las personas que conforman la organización se imaginan a la institución al cabo de cinco años o más (Ogliastri, 2007).

**Misión:** Definir cuál es la razón de ser de la organización y a su vez lo que la diferencia de alguna otra organización, es una decisión que involucra valores, creencias, deseos por mejorar una parte de la sociedad (Ogliastri, 2007).

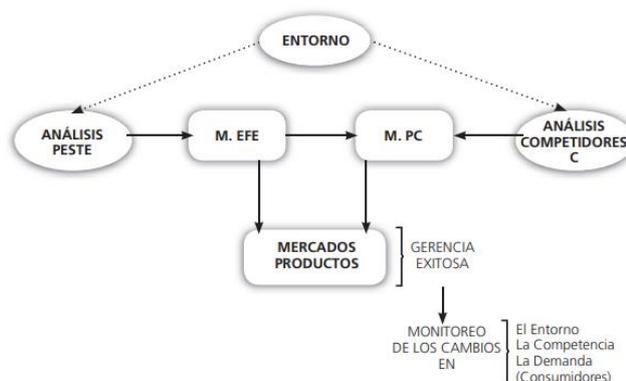
**Objetivos:** “Establecimiento de la definición de los objetivos estratégicos que acerquen a la organización tanto a la misión como a la visión” (Ogliastri, 2007).

### **1.5.2. Etapa 2: Análisis del entorno interno y externo**

#### **Análisis del entorno externo**

**Figura 3**

*Evaluación de factores externos*



*Nota:* El gráfico representa la evaluación de los factores externos. Tomado del libro El proceso estratégico. Un enfoque a la gerencia (p.114), por Fernando D´Alessio, 2008, Pearson.

Como se puede observar en la figura 2, esta evaluación revela las oportunidades y amenazas, así como la competencia, el propósito de esta evaluación es brindar información a los administradores para que ellos puedan iniciar el proceso conducen a la formulación de estrategias que permitan sacar ventajas de las oportunidades y a la vez reducir el impacto de las amenazas que se presenten.

**Evaluación de los factores externos** en la etapa 2 está encaminada hacia la indagación del entorno que le rodea a la organización. Esta etapa tiene como finalidad identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma, a continuación, se menciona cada uno de las herramientas que se emplean en esta etapa.

**Matriz de Factores Externos (EFE):** Esta matriz permite resumir y evaluar información, la cual puede ser de índole económico, social, cultural, demográfico, ambiental y político. El objetivo de esta matriz consiste en cuantificar los resultados en relación a las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno (D'Alessio, 2008)

El formato de la matriz EFE se muestra en la siguiente figura.

**Figura 4**

*Matriz de evaluación de Factores Externos*

FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)				
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN	
<b>Oportunidades</b>				
1.-				
2.-				
3.-				
4.-				
5.-				
6.-				
7.-				
<b>Amenazas</b>				
1.-				
2.-				
3.-				
4.-				
5.-				
6.-				
Valor:	4. Responde muy bien 3. Responde bien	2. Responde promedio 1. Responde mal	1.00	

*Nota:* El gráfico representa la matriz de evaluación de los factores externos. Tomado del libro El proceso estratégico. Un enfoque a la gerencia (p.126), por Fernando D'Alessio, 2008, Pearson.

**Análisis PESTA:** En este análisis se evalúan factores externos clave como lo son: fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y ambientales (D'Alessio, 2008)

**Figura 5**

*Análisis PESTA*



*Nota:* El gráfico representa el análisis PEST o PESTA. Tomado del libro Modelo de planificación y gestión estratégica para fundaciones medioambientalistas (p.71), por Gabriel Nicolas Chávez Farías.

**Análisis del entorno interno**

**Matriz de Factores Internos (EFI):** “Permite resumir y evaluar las principales debilidades y fortalezas en las áreas funcionales de la organización” (D'Alessio, 2008).

En este tipo de matriz se debe realizar una lista de todos los factores de éxito que se identifiquen y a cada factor se le debe asignar un peso en la escala del 1 al 4 en esta escala se encuentra calificada de la siguiente manera (D'Alessio, 2008).

- 4. Fortaleza mayor
- 3. Fortaleza menor
- 2. Debilidad menor
- 1. Debilidad mayor

## Figura 6

### Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
<b>Fortalezas</b>			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
<b>Debilidades</b>			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
Valor:	4. Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor	2. Debilidad menor 1. Debilidad mayor	1,00

*Nota:* El gráfico representa la estructura de evaluación de los factores internos. Tomado del libro El proceso estratégico. Un enfoque a la gerencia (p.185), por Fernando D'Alessio, 2008, Pearson.

### 1.5.3. Etapa 3: FODA y FODA Cruzado

FODA: “Es una herramienta que permite realizar un análisis situacional sobre la organización, está compuesta por cuatro cuadrantes en estos cuadrantes se analiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas” (D'Alessio, 2008).

**Figura 7**

*Matriz FODA*

VISIÓN - MISIÓN - VALORES		
Análisis interno	<b>FORTALEZAS-F</b> Liste las fortalezas 1. 2. 3. 4.	<b>DEBILIDADES-D</b> Liste las debilidades 1. 2. 3.
Análisis externo	<b>OPORTUNIDADES-O</b> Liste las oportunidades 1. 2. 3. 4.	<b>ESTRATEGIAS FO</b> Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades  <b>Explote Maxi-Maxi</b>
		<b>ESTRATEGIAS DO</b> Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades  <b>Busque Mini-Maxi</b>
	<b>AMENAZAS-A</b> Liste las amenazas 1. 2. 3.	<b>ESTRATEGIAS FA</b> Use fortalezas para neutralizar las amenazas  <b>Confronte Maxi-Mini</b>
		<b>ESTRATEGIAS DA</b> Mejore las debilidades y evite las amenazas  <b>Evite Mini-Mini</b>

*Nota:* El gráfico representa la matriz FODA. Tomado del libro El proceso estratégico. Un enfoque a la gerencia (p.268), por Fernando D’Alessio, 2008, Pearson.

Para la elaboración del FODA se toma la información de las matrices EFE y EFI. Con respecto al FODA cruzado esta matriz enlista las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, una vez realizado esto se crean los cuatro cuadrantes que son: FO, DO, FA, DA lo que permite ir generando estrategias tanto internas como externas (D’Alessio, 2008).

**Mapa Estratégico:** Se le denomina también cuadro de mando integral está compuesto por cuatro tipos de perspectivas como la financiera, clientes, procesos internos y la de aprendizajes y conocimientos. Como en las organizaciones privadas el aspecto financiero es su mayor prioridad, la perspectiva financiera pasa a tomar el primer lugar del mapa estratégico mientras que, para las organizaciones sin fines de lucro, la perspectiva financiera no es su prioridad, esta puede ocupar un nivel inferior dentro del mapa, o bien, puede compartir el primer nivel con alguna otra perspectiva (Chávez, 2018).

**Matriz de Perfil Competitivo (MPC):** “Esta matriz permite identificar a los principales competidores de la organización, las fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de la organización” (D’Alessio, 2008).

A continuación, se presenta el formato de esta matriz

## Figura 6

### *Matriz de perfil Competitivo*

FORMATO DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)									
	La Organización		Competidor A		Competidor B		Competidor C		
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.									
8.									
9.									
10.									
<b>Total</b>		<b>1.00</b>							

Valor:            4. Fortaleza mayor    2. Debilidad menor  
                      3. Fortaleza menor    1. Debilidad mayor

Se debe incluir a todos los competidores actuales, sustitutos, y entrantes, si hubiera.

*Nota:* El gráfico representa el formato de la matriz de perfil competitivo. Tomado del libro El proceso estratégico. Un enfoque a la gerencia (p.147), por Fernando D’Alessio, 2008, Pearson.

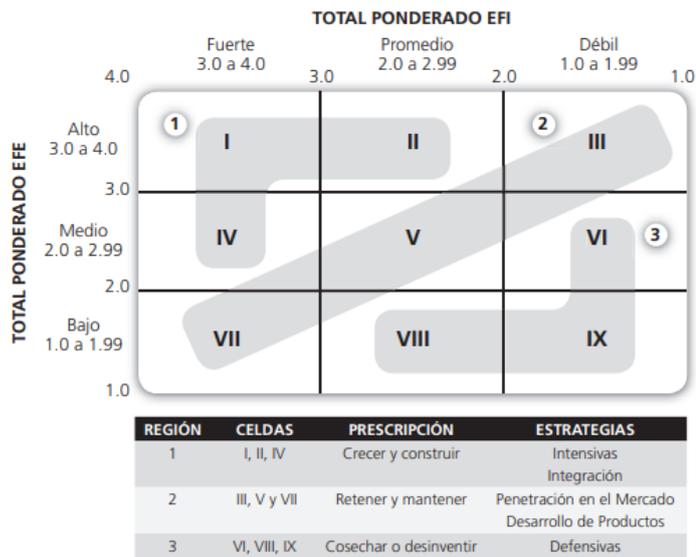
Es recomendable en esta matriz incluir a todos los competidores actuales, sustitutos y entrantes en caso que existieran.

#### **1.5.4. Etapa 4: Matrices para el desarrollo de estrategias**

**Matriz Interna y Externa:** Esta matriz se caracteriza por contar con tres regiones en las cuales se sugieren estrategias de diferentes tipos, está compuesta por dimensiones en estas regiones se colocan los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices tanto EFE como EFI (D’Alessio, 2008).

**Figura 7**

*Formato de la matriz interna y externa*



*Nota:* Este grafico representa el formato de la matriz interna y externa. Tomado del libro El proceso estratégico. Un enfoque a la gerencia (p.348), por Fernando D´Alessio, 2008, Pearson

**Matriz de la Gran Estrategia:** Es una herramienta que ayuda a evaluar la elección de estrategias para la organización. El propósito fundamental de esta matriz está enfocado en la idea que la situación de la organización es definida en términos de crecimiento del mercado lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado ya sea fuerte o débil (D´Alessio, 2008).

## Figura 8

Formato de la matriz de la gran estrategia

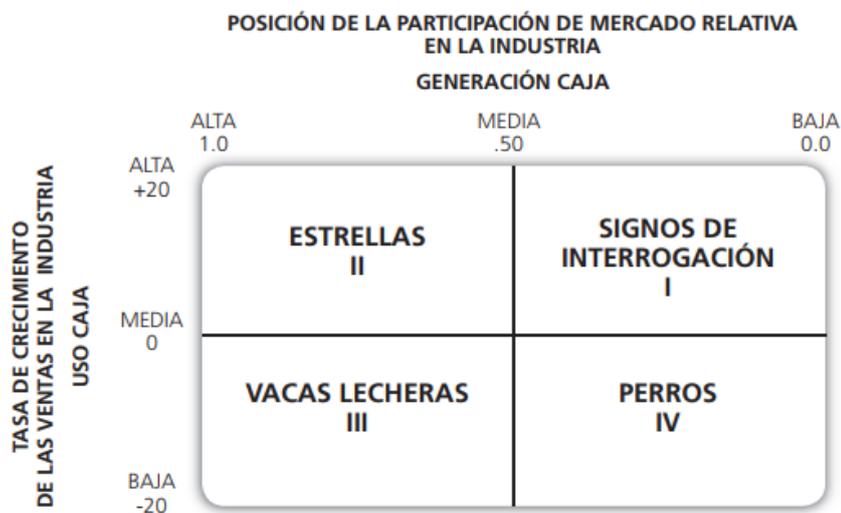


*Nota:* En este gráfico se puede observar el formato de la matriz de la gran estrategia. Tomado del libro El proceso estratégico. Un enfoque a la gerencia (p.348), por Fernando D'Alessio, 2008, Pearson

**Matriz Boston Consulting Group (BCG):** Es una matriz que se emplea para analizar los productos y/o servicios son los que generan un mayor aporte para una organización y a partir de ahí determinar que estrategias de marketing se pueden utilizar, una de las ventajas de utilizar esta matriz es obtener una visión general de los productos y/o servicios así como la situación competitiva (Máñez, 2018).

## Figura 9

Matriz Boston Consulting Group (BCG)



*Nota:* El gráfico representa el formato de la matriz Boston consulting group. Tomado del libro El proceso estratégico. Un enfoque a la gerencia (p.147), por Fernando D´Alessio, 2008, Pearson.

**Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE):** Es una matriz que se ejecuta en la etapa cuatro del desarrollo del plan estratégico, en esta matriz se establece la formulación de estrategias para la fundación, la matriz MCPE usa como entradas el resultado del análisis de la etapa y el resultado del análisis del emparejamiento y combinación de la etapa 2 para poder definir objetivamente las estrategias viables (D´Alessio, 2008)

Cabe recalcar que en el desarrollo de los capítulos 2 y 3 cada etapa del proceso para la elaboración del plan estratégico será analizada con un mayor grado de profundidad, por concluir se dice que las organizaciones que se encuentran en el campo del turismo, el planeamiento estratégico tiene un trato especial ya que esto se ha demostrado en la temática de los artículos científicos revisados para la estructura de este marco teórico, en los que se hace mención que a lo largo de desarrollo de este trabajo de titulación, en el transcurso del tiempo, este sector ha demostrado su capacidad para contribuir al desarrollo social y económico de varias comunidades turísticas.

## **CAPÍTULO 2**

### **2. GENERALIDADES DE LA FUNDACIÓN**

#### **2.1. Reseña Histórica de la Fundación**

En la ciudad de Cuenca, perteneciente a la provincia del Azuay a los dos días del mes de septiembre del año 2005 se constituye como persona jurídica en derecho colectivo la organización Pakariñan (Red de Turismo Comunitario del Austro), en la parroquia rural de San Joaquín ubicada en el cantón Cuenca, siendo el domicilio principal de la Red la ciudad de Cuenca. Se encuentra autorizada para poder establecer subseces en cualquier lugar de la zona Austral del Ecuador, la organización se encuentra reconocida jurídicamente por el Ministerio de Industrias del Ecuador mediante el acuerdo 006-031 de 8 de marzo de 2006.

Los principales socio fundadores de Pakariñan son 13 y se los menciona a continuación: Comuna Sisid, Empresa de turismo comunitario “La Carbonería”, Centro Comunitario de la Puntilla, Red de Turismo Comunitario “Saraguro Rikuy”, Comuna Caguana Pamba- Ayllu Llakta, Centro de Servicios Ambientales Agro-artesanales y de Turismo Comunitario “Aguarongo”, Comité promejoras de la Comunidad de “Chilca Totora”, Asociación de Integración de Turismo Yanuncay, Empresa Comunal de Producción y Comercialización “MADT PRODUCCIONES”, Comuna Doce de Junio, Comité promejoras de Parcoloma, Comuna Moya – Pinzhuma integra a comunidades y organizaciones comunitarias conocidas como Centros de Turismo Comunitario (CTC) y a los emprendimientos de economía solidaria conexas a la actividad turística, de las provincias ubicadas al sur del país: Cañar, Azuay, El Oro, Loja y Zamora Chinchipe y a la vez es filial de la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador, FEPTCE.

Red Pakariñan en la actualidad cuenta con más de siete años de trayectoria y experiencia en el diseño, elaboración y ejecución de planes, programas y proyectos enfocados en el desarrollo territorial a través de la consolidación de la economía social y solidaria y el turismo comunitario. Entre los programas y proyectos que más se destacan en Pakariñan se enlista a los siguientes:

- “Fortalecimiento de las capacidades productivas y de intercambio de los productos artesanales de las organizaciones y pymes miembros de Red Pakariñan País: Ecuador en las provincias de Azuay, Cañar, Loja
- Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial y Proyecto de Desarrollo Turístico de la Parroquia Sinincay
- Proceso de sensibilización a miembros de la comunidad, capacitación a prestadores de servicios y formación a gestores turísticos locales
- Fortalecimiento de la movilidad turística y de comercialización de los centros de turismo comunitario del sur del Ecuador
- Realización del diagnóstico y de una propuesta de ecoturismo comunitario del Bosque y Vegetación Protector Collay
- Fortaleciendo el liderazgo y la incidencia política (no partidista) de la mujer rural en las 14 comunidades del sur del Ecuador y propender a la restitución y reafirmación de sus derechos” (Pakariñan, 2017).

Cabe recalcar que Pakariñan ha trabajado en el desarrollo de proyectos especialmente enfocados en facilitar el intercambio de bienes y servicios entre el productor y el consumidor, de esta manera surgen la Operadora de Turismo Comunitario “Pakariñan Expeditions” y la Galería de Comercio Justo Maki.

Luego de haber determinado la reseña histórica de la organización se procede a la definición de los aspectos como: visión, misión y objetivos los mismos que orientan sus acciones y definen el modo de hacer las cosas; por consiguiente, se plantean los objetivos que se quiere alcanzar.

Este segundo capítulo no sólo busca generar entre los miembros de la organización una filosofía común, sino también transmitirla al entorno que le rodea a esta organización (Rivera et al. (2009).

Al momento la red tiene ya definida visión, misión, y objetivos sin embargo con este trabajo se busca construir el plan estratégico, bajo esta perspectiva se procederá a realizar conforme lo detallan varios autores como: D’Alessio (2008), Melgar (2014), Ogliastri (2007), Canyelles (2007), Johnson et al. (2014) y Thompson et al. (2012), en la que nos presentan las definiciones, de como se construyen y para que sirven tanto la visión, misión y objetivos dentro de una organización. Cabe recalcar que la importancia de formulación de este plan está en involucrar a todo el equipo de trabajo, haciéndolos

participes en cada una de las etapas de su diseño y formulación, para ello se procederá a realizar talleres participativos y entrevistas tomadores de decisión dentro de la organización.

## **2.2. Definición de la Visión**

### **2.2.1. ¿Qué es la visión?**

Para el autor D'Alessio (2008) la visión de una organización es la definición deseada de su futuro, la finalidad de la visión significa a donde se quiere llegar como organización, ésta implica un enfoque basado en el largo plazo en la cual se hace una evaluación de la situación actual en la que se encuentra la organización.

Generar una visión organizacional implica comprender la naturaleza del negocio en el que se encuentra la organización, fija un futuro para sí misma y está en la capacidad de transmitirla, la visión sirve de guía y motivación de los empleados (D'Alessio, 2008).

### **2.2.2. ¿Cómo se construye?**

La visión debe ser compartida por todos los miembros que conforman dicha organización, debe estar en la capacidad de involucrarlos y comprometerlos con su cumplimiento lo que permitirá que todos la entiendan con mayor claridad el esquema bajo el cual se toman las decisiones. Para la formulación de la visión se debe seguir un proceso desarrollado al interior de la organización con la mayor cantidad de participación posible por parte de los colaboradores de la misma, con esto se asegurará el conocimiento y el compromiso de todos los integrantes de la organización. Para la construcción de la visión es recomendable responder a las siguientes interrogantes (D'Alessio, 2008).

- ¿Cuál es nuestro modelo de negocio vigente?
- ¿En qué negocio queremos llegar a estar? ¿Cuál deseamos que sea nuestro modelo de negocio a futuro?
- ¿Dónde están nuestros clientes y cuáles son los principales intereses con los que nos relacionamos?
- ¿Qué posibilidades tenemos de alcanzar la visión propuesta por el equipo de la organización?

### **2.2.3. ¿Para qué sirve?**

Determinar la visión de una organización a futuro recoge necesariamente los elementos previos al proceso de la planificación estratégica y sirve para las decisiones de

formulación e implantación posteriores. La visión es un instrumento que debe ser evaluado por lo menos una vez al año en la que se considera una etapa madura dentro del proceso de planificación estratégica (Ogliastri, 2007).

Las características que se debe tener en cuenta para saber si una visión sirve en el largo plazo es que ésta debe ser clara, medible, estimulante y sobre todo real. Dentro de las investigaciones empíricas se ha podido identificar un elemento crucial en el liderazgo como es el de proporcionar u otorgar una visión organizacional, la cual permita ver la luz al final del túnel cuando se presente momentos difíciles y sobrepasará las ambigüedades de la habitual incertidumbre del entorno en el que nos relacionamos. Lo que le diferencia a un líder sobresaliente de un directivo normal, es el establecimiento de metas muy ambiciosas (Ogliastri, 2007).

Nada emociona más a los miembros de una organización que la búsqueda de un resultado excelente, ninguno de los colaboradores desea permanecer en instituciones estancadas, sin un reto o el orgullo de ser los mejores. Para esto sirve la visión, para dar una guía en la toma de decisiones y actuaciones diarias que se van construyendo en el futuro (Ogliastri, 2007).

Una visión clara y bien definida también coordina de mejor forma el trabajo de todos sus colaboradores en el largo plazo, así como entusiasmar a la organización a obtener resultados favorables.

Para el establecimiento de la visión de la organización Pakariñan en este trabajo de titulación se mantuvo una reunión con el director de proyectos de la misma, esta reunión se llevó a cabo el día 01 de marzo de 2022, la metodología que se empleó para la definición de la visión fue una entrevista, la cual fue construida con base a preguntas semiestructuradas, éstas preguntas conducían de cierta manera a la instauración de la visión y serán colocadas en la parte de anexos de este trabajo, la persona entrevistada fue el director de proyectos, de lo explicado por el director de Pakariñan, para la construcción de la visión se cuantificó de manera global lo que la organización espera que la institución sea en unos años y el impacto que tiene ésta en la sociedad, en la actualidad esta visión se la cumplido de manera clara y responsable, después de la revisión y la entrevista que se efectuó la visión de esta organización se mantiene vigente, por lo tanto la visión de Pakariñan es “convertirse en un referente de turismo comunitario en el Ecuador y

Latinoamérica mediante un trabajo comprometido, solidario, estratégico y eficiente” (Pakariñan, 2017).

## **2.3. Definición de la Misión**

### **2.3.1. Concepto de misión**

La misión es considerada como uno de los elementos claves dentro del sistema de planificación estratégica algunos autores la definen como uno de los objetivos de mayor jerarquía en una organización, la misión constituye una contribución a la sociedad en la que la organización está dispuesta a entregar de manera voluntaria y responsable distinguiéndose de otras personas por el carácter singular de lo que ofrece como valor (Melgar, 2014).

Según Canyelles (2007) “es la razón de ser de una organización en la que se explica porque hace lo que hace, aunque no otorga recetas concretas sobre los medios que se emplea para alcanzar el estado deseado” (p.41-59).

Por otra parte, para D’Alessio (2008) la misión es el impulso de la organización hacia la situación esperada, se le considera como un elemento promotor que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización, en la misión se recomienda responder la siguiente pregunta ¿cuál es nuestro negocio? Y que es lo que se debe recomendar para que la organización tenga éxito.

### **2.3.2. ¿Cómo se construye?**

Para la construcción de la misión es indispensable que se responda a las siguientes preguntas básicas: ¿Qué hace para que su organización sea única y no lo hace nadie más en el campo que opera? ¿De qué forma trabaja su equipo actualmente? ¿Existe algo diferente en su metodología de trabajo, en el medio o en la manera de alcanzar sus objetivos? ¿Para quién trabaja su organización, cuáles son sus partes constituyentes y su grupo objetivo de servicio? ¿Por qué hace lo que hace, que es lo nunca puede dejar de hacer, cual es la justificación social de su existencia? Una vez que se han respondido estas interrogantes, se procede a ir recopilando la información, así como identificar la identidad de la organización, la capacidad que la distingue de otras y a la vez los valores y responsabilidades sociales (Ogliastri, 2007).

Se lo ve de una manera muy normal hoy en día que todo el mundo quiera ser socialmente responsable al dar un servicio real, es por esto que se ha ido popularizando

las declaraciones de la misión en la que se instauran como un credo corporativo o a la vez como declaraciones de relaciones públicas (Ogliastri, 2007).

### **2.3.3. ¿Para qué sirve?**

A la misión también se le caracteriza por ser una aplicación y la puesta en marcha del intento estratégico, en resumen, se debe especificar cada uno de los mercados, productos y/o servicios con los que la organización piensa en ofrecer, apalancando eficientemente sus recursos, capacidades y competencias (D'Alessio, 2008).

Toda organización ya sea lucrativa o no nace con un fin determinado en la que se busca alcanzar o lograr los objetivos propuestos es por esto que en el caso de la organización Pakariñan (Red de Turismo Comunitario del Austro), para la revisión de la misión se realizó una entrevista semiestructurada al director de proyectos para analizar y evaluar la misión existente con la perspectiva si ésta debe ser actualizada.

De la entrevista mantenida el día 08 de marzo del 2022 se pudo conocer que, para el proceso de construcción de la misión, la organización realizó un taller con todo el equipo de trabajo, este proceso fue de reciente realización por lo que al revisarla sobre la base de las preguntas que establece el autor D'Alessio (2008), el director indica que la misión sigue siendo vigente y no requiere actualización.

La misión de la organización Pakariñan consiste en “mejorar la calidad de vida y promover el desarrollo territorial con identidad cultural de las comunidades, organizaciones y organismos de apoyo de la economía social y solidaria y aquellas vinculadas al ejercicio del turismo comunitario en el sur del Ecuador” (Pakariñan, 2017) (p.1)

Esta organización fue creciendo en un país lleno de oportunidades y recursos, humanos y naturales, que han sido utilizados de manera responsable es por eso que se encuentran convencidos que se puede convivir de manera sustentable, basándose en principios, valores, actitudes y acciones que no atenten contra la vida de ningún otro ser humano ni en contra del equilibrio que debe existir en el entorno.

## **2.4. Definición de los Objetivos Organizacionales**

### **2.4.1. ¿Que son los objetivos organizacionales?**

Establecer los objetivos dentro de una organización sin fines de lucro es una de las actividades primordiales, para luego proceder a la formulación de estrategias que van dentro del plan estratégico. Lograr que la organización este de arriba abajo es decir que

se sienta comprometida con ese objetivo para realizar la estrategia será el siguiente reto (Ogliastri, 2007).

La formulación de los objetivos para una organización debe estar bien descritos y planteados ya que estos responden a metas que se espera lograr en un futuro. “Los objetivos son declaraciones de los resultados específicos que se deben lograr o alcanzar” (Johnson et al., 2014).

El objetivo principal de definir o establecer los objetivos es convertir tanto la visión como la misión en objetivos de desempeño, una vez que se han establecido estos objetivos se debe verificar que sean específicos, cuantificables y que contengan una fecha límite para su alcance o consecución (Thompson et al., 2012).

#### **2.4.2 ¿Como se construyen?**

Dentro de la etapa uno o denominada también como etapa de formulación del plan estratégico debe constar la construcción de los objetivos organizacionales los mismos que deben cumplir con las siguientes cualidades como ser específicos, cuantificables, etc es por esto que se propone emplear el siguiente criterio.

Como lo menciona Rankmi (2018), el criterio smart hace referencia que a los objetivos planteados en una organización cumplan con las características básicas que son: específico, medible y alcanzable, este método lo que busca es verificar cuales son las características mínimas que deben cumplir estos objetivos:

- Específico: los objetivos deben ser lo más detallado posible.
- Medible: objetivos medibles que permiten medir el progreso de la organización.
- Alcanzable: son objetivos que se ajustan a la realidad del contexto.
- Relevante: objetivos relevantes para una organización a futuro.
- Tiempo Límite: el objetivo debe contener una fecha límite.

#### **2.4.3 ¿Para qué sirven?**

La razón principal por la que se plantean los objetivos es para poder concentrar los esfuerzos de la organización hacia una dirección definida, el cumplimiento de estos objetivos se debe reflejar en el éxito organizacional. Permaneciendo de total acuerdo con Thompson et al. (2012), los objetivos sirven para centrar las acciones de la organización y también valen como patrones de medida de desempeño que motivan no solo a los

colaboradores sino a la organización en conjunto a esforzarse mucho más de lo que se han venido esforzando.

#### **2.4.4 Objetivo General**

Para el establecimiento de los objetivos de la organización, se mantuvo una reunión con el director de proyectos, en la entrevista que se realizó existieron preguntas semiestructuradas las cuales fueron diseñadas con anticipación, dentro de esta entrevista se examinó el nivel de cumplimiento de los objetivos definidos en la organización, este ejercicio se realizó con cada uno de los objetivos tanto general como específicos, llegando a la conclusión y resolución por parte del director que deben mantenerse todos los objetivos pues no han logrado ser cumplidos en su totalidad.

Después de haber detallado el proceso sobre la evaluación de los objetivos, se colocarán los objetivos tanto general como específicos de Pakariñan:

##### **Objetivo General**

“Promover y fortalecer las iniciativas de turismo comunitario de las comunidades, organizaciones, pueblos y nacionalidades desde una perspectiva integral sustentable y sostenible” (Pakariñan , 2017, p.1-2)

#### **2.4.5 Objetivos Específicos**

Cuando se habla de los objetivos específicos es hablar de las metas claras a las que se quiere llegar a cumplir en cualquier proyecto que se empiece, cuando se menciona a la planificación estratégica en una organización se debe tener lo más claro posible este tipo de metas ya que en ella se refleja lo que aspiramos y el lugar al que queremos llegar a futuro.

Los objetivos específicos de la Red Pakariñan son:

- “Localizar y canalizar recursos humanos, técnicos, materiales y financieros para el desarrollo del sector turístico comunitario y la asistencia técnica a sus miembros.
- Establecer políticas institucionales que orienten el desarrollo de la actividad turística comunitaria.
- Generar y difundir información que contribuya al desarrollo y posicionamiento del turismo comunitario a nivel local, regional y nacional.

- Apoyar el desarrollo de nuevas inversiones que contribuya a mejorar la oferta turística comunitaria y beneficios para los miembros de la Red.
- Promover y participar activamente en los esfuerzos nacionales e internacionales en pro defensa del ambiente, identidad cultural, propiedad intelectual y territorial.
- Establecer alianzas estratégicas con las entidades del sector público, privado y comunitario, nacional e internacional, para apoyar los proyectos y/o programas que refuercen los objetivos de las organizaciones de base, de sus miembros, de la Red y de la FEPTCE.
- Contribuir al fortalecimiento de las iniciativas del sector turístico comunitario.
- Rescatar y fortalecer la identidad cultural de las nacionalidades y pueblos del Ecuador.
- Promover el buen vivir y el bienestar colectivo de las comunidades” (Pakariñan, 2006).

## **CAPÍTULO 3**

### **3. ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS**

Para el desarrollo del capítulo 3 de este trabajo de titulación se procede a realizar el levantamiento de información conjuntamente con el equipo de la organización Pakariñan, a través de entrevistas semiestructuradas y con agendamiento previo, como se mencionó con anterioridad, en este capítulo se va a profundizar los conceptos de las matrices para después aplicar en la organización.

Según Fred (2003) el análisis interno en una organización está enfocado en la identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades organizacionales. Las fortalezas y debilidades en conjunto con las oportunidades y las amenazas externas, y la definición de la misión son consideradas como la base principal para poder establecer tanto los objetivos como las estrategias con la finalidad de aprovechar tanto las fortalezas, así como la superación de las debilidades

Siguiendo con la redacción del análisis interno en una organización se puede decir que dentro de este proceso se debe auditar las principales áreas funcionales de la institución, a continuación, se menciona las áreas que deben ser evaluadas:

- Administración y/o gerencia
- Operaciones y logística
- Marketing y ventas
- Financiera y contable
- Talento humano
- Sistema de información y comunicación
- Tecnológico e Investigación y desarrollo

Una vez que se detalló las áreas a evaluarse en el análisis interno se procede a colocar los pasos que el autor D'Alessio (2008) nos recomienda para poder realizar este tipo de análisis:

- En este análisis se debe involucrar tanto a los gerentes como a los colaboradores clave de cada una de las áreas funcionales de la organización.
- Mantener reuniones, entrevistas para recopilar información de la misma sobre cada una de las áreas funcionales o departamentales.

- Diagnosticar en las áreas los aspectos más sobresalientes.
- Obtener una lista ordenada en la cual se detalle cada uno de los factores críticos, solicitando a los administradores que califiquen estos factores por el orden de importancia.

El éxito en una evaluación interna organizacional consiste en que tanto el administrador como los colaboradores de esta organización aporten sus ideas, experiencias e información oportuna. La clave para poder obtener una información satisfactoria en este análisis está en la coordinación y comunicación efectiva entre el administrador o los administradores conjuntamente con sus funcionarios (D'Alessio, 2008).

Este análisis se requiere de honestidad debido a que consiste en poder identificar los aspectos positivos como negativos de la organización por parte de todos los colaboradores involucrados en el mismo y no tratar de encubrir los aspectos negativos de la organización, en este proceso se necesita de un alto nivel de compromiso de la alta dirección administrativa de recibir con abierto equilibrio lo que se llegue a determinar en el análisis y así poder determinar decisiones estratégicas y a la vez saber si estas decisiones han sido puestas en marcha de manera eficiente (D'Alessio, 2008).

Una evaluación adecuada de los aspectos negativos de la organización depende en gran medida de la evaluación que se haga de los recursos con los que disponga, cabe recalcar que los recursos en una organización tienen como objetivo principal crear valor, por ejemplo si una organización es incapaz de agregar valor en sus procesos a los insumos que recibe de su entorno no existe razón alguna para estos se mantengan en el largo plazo (D'Alessio, 2008).

Después de haber realizado un bosquejo de lo que es y que comprende el análisis del entorno interno se procede a colocar las definiciones de las matrices que comprenden este análisis, para iniciar se da paso a la definición de la cadena de valor.

### **3.1. Cadena de Valor**

La cadena de valor se la define como una herramienta que se emplea en el proceso de elaboración del plan estratégico, permite identificar la creación de valor en el interior de una organización. En esta cadena se representa todas las actividades que una organización realiza al crear negocios, el propósito de esta cadena de valor es poder

identificar el impacto social tanto de manera positiva como negativa de esas actividades (Porter y Kramer, 2006).

A continuación se desglosará la variables de lo que comprende cadena de valor:

### **3.1.1. Administración y/o Gerencia**

La administración de una organización es aquella área que se encarga de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como la definición del rumbo que tomará la organización, dentro de esta área funcional se debe superar crisis así como de cierta forma asegurar la viabilidad de la organización, mediante la asignación responsable de los recursos para el resto de áreas, la cual vaya enfocada al cumplimiento de la misión organizacional (D'Alessio, 2008).

Al momento de indagar o realizar el levantamiento de información en esta área se debe tomar en cuenta las siguientes variables:

- Reputación de la dirección administrativa y sus colaboradores.
- Empleo de técnicas para el proceso de toma de decisiones estratégicas.
- Estilo de liderazgo empleado con el resto de niveles de la organización.
- Imagen y prestigio sobre la organización.

Se recomienda que se inicie el análisis primero por el área administrativa, revisando cada una de las gestiones que se realizan en esta área, los aspectos que se deben identificar en esta etapa son aquellos procesos que deben mantener un cierto grado de relación con las actividades críticas que hace referencia a lo que es, producción, ventas, logística y financiera, en cada una de estas áreas se debe detallar una revisión del accionar administrativo para el adecuado funcionamiento de la organización (D'Alessio, 2008).

El análisis que corresponde al área administrativa implica concentrarse en cada uno de los aspectos interpersonales de la administración y de esta manera poder instaurar el margen de influencia de la administración sobre los colaboradores, para que éstos a su vez aporten al logro de los objetivos organizacionales (D'Alessio, 2008).

### **3.1.2. Marketing y Ventas**

Hoy en día el marketing es considerado como la orientación empresarial, la misma que se enfoca en satisfacer las necesidades de los consumidores finales por medio de la adecuación de productos y/o servicios que presta la organización, esta área es la responsable de las decisiones que se toman en relación al producto, comunicación, distribución y precio del mismo (D'Alessio, 2008).

En esta área para realizar un buen análisis de la misma se recomienda poner en consideración las siguientes variables:

- Mantener una política de precios.
- Concentración de las ventas por productos y/o servicios y sus consumidores.
- Organización de ventas: conocer cuáles son las necesidades de los clientes.
- Calidad del servicio que la organización presta al cliente así como el servicio post-venta.
- Ventas de los productos y servicios.
- Creatividad, eficiencia y la efectividad de la publicidad que maneja la organización.

### **3.1.3. Operaciones y Logística**

Dentro del área o departamento de operaciones y logística de una organización se ejecutan los procesos de producción tanto de bienes como puede ser también de servicios, una de las múltiples funciones de esta área comprende lo que es el proceso de logística, producción, mantenimiento y calidad. Según el autor Wickham Skinner ésta área es la responsable del 75% de inversión de la organización, es por ello que resulta un tanto compleja para la supervivencia, el desarrollo y la competitividad de la organización (D'Alessio, 2008).

Las variables que se debe tomar en consideración para un análisis adecuado de esta área son:

- Costos de fabricación, materiales directos, mano de obra directa, e indirectos de fabricación.
- Suministros de materiales tanto directos como indirectos.
- Facilidades de ubicación del local.
- Efectividad de los procesos en el control tanto de la calidad como de cantidad.

### **3.1.4. Financiera y Contable**

El área o departamento financiero tiene o está en la responsabilidad de lograr la obtención de los recursos económicos necesarios para que de esta forma la organización pueda operar de manera sostenible, aquí se evalúa la habilidad de la entidad para poder afianzar sus estrategias por medio de: préstamos bancarios, créditos de proveedores, aumento de capital por parte de los socios - accionistas que conforman la organización (D'Alessio, 2008).

Cabe recalcar que para la oportuna toma de decisiones estratégicas se debe considerar como por ejemplo el riesgo financiero, el costo de oportunidad y todo aquel factor que este asociado a las posibles alternativas de financiamiento.

Las variables que nos recomienda el autor D'Alessio (2008) son:

- Situación financiera de la organización: ratios de liquidez, apalancamiento, rentabilidad.
- Acceso a fuentes oportunas de capital tanto en el corto como en el largo plazo.
- Situación tributaria.
- Situación patrimonial de la organización.
- Políticas sobre el reparto o distribución de dividendos.

Para D'Alessio (2008) es un proceso idóneo que se debe realizar para evaluar los resultados en cada una de las decisiones financieras a través del apoyo de los ratios financieros como lo son el de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad y crecimiento.

- **Liquidez:** Cuando la organización se encuentra en la capacidad de poder satisfacer sus obligaciones o responsabilidades en el largo plazo.
- **Apalancamiento:** Significa el grado de financiamiento de la deuda.
- **Actividad:** Cuando se hace el uso eficiente de los recursos de la organización o empresa.
- **Rentabilidad:** Eficacia que se demuestra en el retorno en las ventas e inversión.
- **Crecimiento:** Cuando la organización se encuentra en la capacidad de mantener su capacidad económica.

### 3.1.5. Talento Humano

El área de talento humano es uno de los pilares fundamentales que debe tener una organización al iniciar sus operaciones puesto que, es considerado como uno de los activos fijos más importantes, en este departamento se debe movilizar todos los recursos para que exista un buen ambiente organizacional y a la vez se recomienda evaluar las competencias de su personal así como las que se necesiten para el cumplimiento de los objetivos organizacionales (D'Alessio, 2008), las variables que no recomienda este autor para analizar en esta área son las siguientes:

- Reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de cada uno de los colaboradores.

- Evaluar lo que es remuneraciones y beneficios
- Nivel de rotación del personal.
- Estructura organizacional.
- Cultura organizacional.

### **3.1.6. Sistemas de Información y Comunicación**

El área de información y comunicación permiten brindar soporte para la oportuna toma de decisiones organizacionales, la implementación de un buen sistema de información y comunicación se encuentra en la capacidad de transmitir información de manera tanto interna como externa en la organización (D'Alessio, 2008), las variables a poner en consideración son:

- Información adecuada para la toma de decisiones estratégicas.
- Información oportuna y de calidad por parte de las áreas de marketing, finanzas, operaciones, logística y talento humano.
- Manejo de sistemas de comunicación a nivel interno como externo.
- Manejo de sistemas de información orientados a los usuarios: capacidad del personal en dar respuesta oportunas a los consumidores.

### **3.1.7. Tecnológico e Investigación y Desarrollo**

Este último elemento de la cadena de valor hace referencia a una revisión exhaustiva con la tecnología, este factor comprende de los siguientes apartados (D'Alessio, 2008):

- Desarrollo de nuevos productos y/o servicios.
- Perfeccionar los procesos de producción tanto de bienes como de servicios para poder optimizar la productividad organizacional.

En cuanto a la sección de investigación y desarrollo comprende toda clase de mejoras y descubrimientos a nivel de equipos, materiales, procesos, etc, sus variables en este análisis a cumplir son:

- Estar en la capacidad de poder adquirir nueva tecnología.
- Innovación constante en productos y/o servicios.

Después de haber colocado toda la información teórica que hace referencia a la cadena de valor y sus componentes, se procede a realizar la cadena de valor de la organización Pakariñan ( Red de Turismo Comunitario del Austro).

### **3.2. Cadena de valor aplicada a la Organización de Pakariñan**

Las áreas con las que se trabaja en esta organización son cinco, las mismas que se detallarán a continuación, el levantamiento de información para la elaboración de la cadena de valor se la realizó a través de entrevistas semiestructuradas, las mismas que fueron notificadas con anticipación a las diferentes áreas, estas entrevistas iniciaron el día 13 de abril del 2022, dentro de este proceso se ha podido identificar las actividades que se realizan en cada área así como las fortalezas y debilidades existentes.

#### **3.2.1. Administración**

La organización Pakariñan (Red de turismo comunitario del Austro) se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca, las oficinas de la dirección administrativa están situadas en las calles Mariscal Sucre 14-96 y Coronel Talbot, está integrada por organizaciones comunitarias y emprendimientos de economía popular y solidaria, el equipo de trabajo lo conforman 7 colaboradores los mismos que ocupan el puesto en la dirección técnica, contabilidad, ventas, información y comunicación y capacitación y fortalecimiento organizativo.

Una de las principales actividades que se desarrollan en el área administrativa es la identificación de problemas que se presentan en las comunidades y organizaciones de la Red Pakariñan, esta organización aplica a convocatorias para el financiamiento de los proyectos que se han ido implementando, este tipo de financiamiento puede ser nacional e internacional es decir que otro tipo de instituciones financien los proyectos.

Los proyectos más relevantes tienen como beneficiarios a las organizaciones de la Red Pakariñan, estos proyectos se realizan una vez que la organización sea aceptada en una convocatoria – proyecto, por ejemplo actualmente se está desarrollando el proyecto de “Fortalecimiento de Capacidades a las Mujeres Rurales de Pakariñan”, este proyecto está siendo financiado en su totalidad con la Inter-American Foundation (IAF).

Los últimos proyectos en los que Pakariñan ha sido partícipe son:

- En el año 2014 se realiza un proyecto para el Instituto Nacional de Estudio Patrimonial.
- En el año 2015 se realizó un proyecto para el GAD de Sinincay.
- A partir del año 2015 hasta el 2019 se realiza con la IAF una consultoría sobre Maki Fair Trade y se lleva a cabo la implementación de la tienda comercial (Maki Fair Trade), en donde se apoya a las artesanas de Pakariñan bajo los principios de

comercio justo, este proyecto fue financiado por la IAF, la tienda de artesanía es considerada como la hija de Pakariñan.

- Operadora Turística (Agencia de Viajes).
- Desde el año 2020 hasta el 2023 se va a trabajar en el proyecto “Fortalecimiento de Capacidades de las Mujeres Rurales de Pakariñan de las 14 organizaciones de las provincias de Cañar, Azuay y Loja, el cual va enfocado principalmente al liderazgo, restitución y reafirmación de sus derechos, este proyecto cuenta con un presupuesto de \$218.120 dólares para su ejecución y está siendo financiado por la Fundación Interamericana (IAF).
- Implementación de un nuevo proyecto denominado como Caja de Ahorro y Crédito, este proyecto tiene como socios a las mismas organizaciones socias de Pakariñan, actualmente se encuentra socializando como administrar este proyecto, así como el establecimiento de los reglamentos internos, el capital proviene de los ahorros de las propias comunidades, otorgando créditos a una tasa del 11% anual.
- Fortaleciendo el liderazgo y la incidencia política (no partidista) de la mujer rural en 14 comunidades del sur del Ecuador y propender a la restitución y reafirmación de sus derechos. Fortaleciendo el liderazgo y la incidencia política (no partidista) de la mujer rural en 14 comunidades del sur del Ecuador y propender a la restitución y reafirmación de sus derechos. ("Mujeres rurales de Pakariñan")

El área administrativa de Pakariñan trabaja en conjunto con las demás áreas, el tipo de cultura organizacional que existe es jerárquica debido a que existen algunos miembros que tienen mayor experiencia o también por permanecer mayor tiempo en la organización sin embargo en el levantamiento de información se pudo identificar que no solo se aplica este tipo de cultura sino que esta se combina con una cultura de tipo clan que según los autores Cameron y Quinn (2011) se refiere a una cultura de tipo familiar porque es una excelente opción de cultura en este lugar de trabajo, dentro de esta organización sus colaboradores son considerados como un tipo de unidad familiar en donde prevalece el trabajo en equipo, la colaboración y la comunicación efectiva.

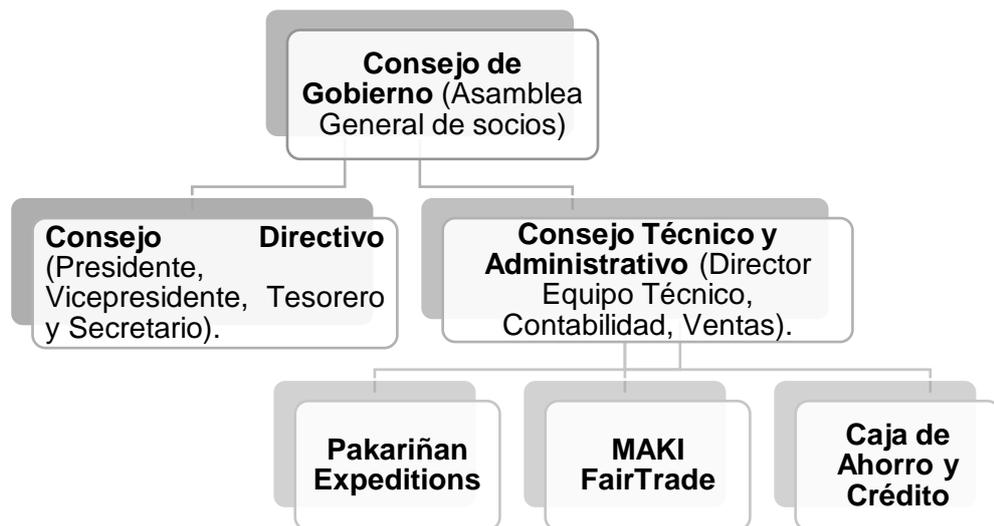
Toda la organización es un equipo interdisciplinario, comunicativo y de esta forma pueden diversificar de mejor manera su trabajo, cualquier dificultad o problema que se presente en esta organización si existe la posibilidad de resolverlo en ese instante lo resuelven caso contrario lo solucionan en las reuniones que se realizan los días lunes de cada semana, estas reuniones se realizan con la finalidad de saber si existe alguna

situación que afecta de manera directa al desempeño de la organización así como el desenvolvimiento de sus colaboradores.

Después de haber detallado el funcionamiento del área administrativa de la organización se procede a colocar el organigrama actualizado.

**Figura 10**

*Organigrama de la organización Pakariñan*



*Nota:* Tomado de la información de la organización.

Las fortalezas que se han identificado en esta área son las siguientes:

- Trabajo en equipo a nivel organizacional.
- Facilidad de acceso a la información que contribuye al desarrollo de actividades.
- Alto nivel de compromiso de todos los miembros que conforman Pakariñan.

Y como debilidades se tiene:

- Falta de accesibilidad a fondos para financiar los diferentes proyectos.
- No sostenibilidad de proyectos.

### **3.2.2. Financiera y/o Contable**

En la actualidad Pakariñan cuenta con los recursos necesarios para que siga en funcionamiento, al ser una organización no lucrativa no mantienen créditos con ninguna entidad bancaria.

Una de las fuentes donde han adquirido financiamiento ha sido a través de las contribuciones que han realizado las 12 comunidades socias de Pakariñan, estas comunidades socias han realizado contribuciones hace tres años, pero una de las principales fuentes donde Pakariñan adquiere recursos económicos es por medio de los proyectos que se realizan ya que estos cubren alrededor del 50% de gastos que se incurren en la red, la segunda fuente principal de ingresos de esta organización es la tienda comercial Maki, esta tienda aporta con el otro 50% de los gastos operativos, es necesario mencionar que hace tiempo atrás se efectuó la venta de un activo, el dinero que se obtuvo con la venta de este activo se colocó en una cuenta de ahorro lo que permite también que la organización siga a flote, todos los miembros quienes conforman esta organización se mantienen al margen en lo que corresponde a gastos.

Después de haber conocido la situación financiera de la organización se procede a realizar el cálculo de los ratios financieros para un mayor análisis sobre la rentabilidad y liquidez de esta organización, tomando como datos los valores tanto del estado de situación financiera como el de resultados del periodo 2021.

### **Ratio de rentabilidad**

#### **Figura 11**

*Ratio de rentabilidad de la organización Pakariñan*

RENTABILIDAD	Margen de Utilidad Neta	Utilidad neta/Ventas netas	91773,89/77815,00	1,17938559
--------------	-------------------------	----------------------------	-------------------	------------

*Nota:* Este gráfico representa el cálculo del ratio de rentabilidad de la organización Pakariñan.

**Interpretación:** La organización presenta un margen de utilidad de 1,17% lo que refleja que las ventas netas en el periodo 2021 generaron 1,17% de utilidad neta. En otras palabras, por cada dólar de ventas netas la organización tuvo superávit por \$1,17 dólares.

## Ratios de Liquidez

### Figura 12

*Ratio de liquidez de la organización Pakariñan*

Liquidez	Razón corriente o circulante	Activo Corriente Total/Pasivo Corriente Total	49.722,83/2.647,50	\$ 18,78
----------	------------------------------	---	--------------------	----------

*Nota:* Este gráfico representa el cálculo del ratio de razón corriente o circulante de la organización Pakariñan.

**Interpretación:** La organización por cada \$1,00 dólar que deben en el corto plazo (pasivo circulante), cuenta con \$18,78 de activo corriente para respaldar dichas obligaciones que se les puede presentar.

### Figura 13

*Ratio de liquidez de la organización Pakariñan*

Liquidez	Capital de trabajo neto	Activo Corriente Total - Pasivo Corriente Total	\$49.722,83 - \$2.647,50	\$ 47.075,33
----------	-------------------------	---	--------------------------	--------------

*Nota:* Este gráfico representa el cálculo del ratio capital de trabajo neto de la organización Pakariñan.

**Interpretación:** Pakariñan cuenta con un capital de trabajo neto de \$47.075,33, este valor es adecuado por ser un valor positivo, lo que significa que la organización sea financiada en sus actividades de corto plazo con crédito de largo plazo.

Dentro de la entrevista que se realizó a la persona responsable de esta área además se pudo identificar las siguientes fortalezas:

- Un alto conocimiento del equipo para la gestión de recursos internacionales.
- Equipo funcional multidisciplinario con alta experticia profesional.
- Alta dependencia.
- La organización mantiene un modelo sostenible de funcionamiento
- Diversificación de fondos que hacen sostenible a Pakariñan.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación efectiva.

Mientras que las debilidades que existe en este departamento son:

- Falta de suministros de oficina.
- Falta de un sistema contable que facilite de mejor manera el trabajo del área contable.
- Falta de implementación de nuevos equipos informáticos.

### **3.2.3. Capacitación y Fortalecimiento Organizativo**

En Pakariñan el área de talento humano se la conoce como área de capacitación y fortalecimiento organizativo, en la entrevista que se mantuvo con la responsable del área se inicio con el tema de rotación de personal en la cual nos manifestó que en esta organización no existe índices de rotación de personal.

Dentro de la dirección de capacitación y fortalecimiento no existe un plan de capacitación anual, pero es necesario recalcar que cada colaborador de Pakariñan se capacita de manera independientemente en temas que vaya en relación a las actividades que realizan en sus áreas de trabajo como temas de interés personal. En esta organización las capacitaciones que se han realizado a lo largo de este tiempo han sido:

- Capacitación sobre trabajo en equipo.
- Creación de marca y propiedad intelectual con el Senadis.
- Creación de experiencias turísticas y comunicación estratégica.
- Planificación estratégica.

Después de haber descrito la información más relevante de sobre tasa de rotación de personal y capacitaciones se da paso al proceso de selección, reclutamiento y selección de personal que se realiza en esta organización, este proceso se lo realiza por medio de entrevistas, es decir, cuando ingresan personas como pasantes desarrollan su trabajo de prácticas pre-profesionales, este tipo de pasantías se las realiza con las universidades tanto a nivel nacional como internacional una vez que se haya culminado este proceso existen personas que les gusta el trabajo que se realiza dentro de esta organización y deciden postular a las entrevistas de trabajo para seguir con el proceso de admisión, en este proceso una vez que el postulante haya pasado el proceso de prueba, empieza a formar parte del equipo, es aquí donde una vez que son admitidos a Pakariñan se ponen de acuerdo con el horario disponible de los colaboradores para empezar con su vida laboral dentro de la organización.

Para culminar con el levantamiento de información de esta área se logró identificar las siguientes fortalezas existentes , cabe recalcar que dentro de esta área no existen debilidades:

- Contacto eficiente con todos los miembros del directorio.
- Mantienen activismo político organizacional.
- Capacidad comunicativa organizacional la cual permite asentar bases en el tema ecológico y turístico.
- Trabajo en el tema de acción social para fortalecer la organización.

#### **3.2.4. Ventas**

Dentro del área de ventas lo más sobresaliente en esta área es la conocida tienda de artesanías conocida como Maki Fair Trade, esta tienda nació de un proyecto, es por eso que se le considera como la hija de Pakariñan al haber sido establecido así se le recomienda a la organización a futuro realizar un plan estratégico para esta tienda de artesanías, Maki Fair Trade está ubicada en las calles Mariscal Sucre 14-96 y Coronel Talbot en la planta baja, en base a la información proporcionada se realizó el levantamiento de información para ésta área

En esta área existe políticas, una de ellas es la política de fijación de precios.

##### **Fijación de precios:**

Pakariñan, tiene identificado a los clientes de la tienda Maki aquellos que pertenecen a la clase social media alta, para la aplicación de la política de fijación de precios se explicará en el siguiente ejemplo: cuando un artesano elabora un collar esta persona es quien establece el valor de su artesanía la mayoría de collares están valorados alrededor de \$20,00 dólares, como la organización tiene que mantener los gastos de administración y operativos, Maki recibe los productos a las artesanas y sube un porcentaje al precio de ese producto lo cual ayuda a cubrir los gastos de Pakariñan, cabe recalcar que los porcentajes son asignados dependiendo del tipo de producto que se reciba.

Al realizar este tipo de actividades Pakariñan ayuda a dinamizar la economía circular popular y solidaria y a la vez como aporte se puede afirmar que la organización aplica la estrategia de gestión centrada a la identificación y solución de los problemas sociales conocida como valor compartido, lo que significa que en el caso de Pakariñan es evidente como la actividad que se realiza con las artesanas de las diferentes comunidades

contribuye a la creación de valor compartido que según los autores (Porter & Kramer, 2011) lo definen como aquellas políticas que permiten incrementar la competitividad de la organización y al mismo tiempo mejorar las condiciones tanto económicas como sociales de las comunidades donde la organización desarrolla sus actividades.

Todos los productos que se recibe a las artesanas para la tienda Maki se les aplica lo que es venta directa y son publicados en las diferentes redes sociales (facebook, instagram, twitter y whatsapp), en algunas ocasiones cuando no se tiene el producto en la tienda se lo manda a elaborar bajo pedido y es entregado en el menor tiempo posible, para poder asegurar la venta bajo pedido al cliente se le solicita un anticipo de la mitad en lo que está valorado el producto y lo restante es cancelado al momento de la entrega.

#### **Productos que se ofrece en Maki:**

- Bisutería ( collares, manillas, llaveros).
- Indumentaria de cuero( abrigos, ponchos, bufandas, macanas, bolsos) en lana de borrego, algodón, seda y alpaca.
- Sombreros de paja toquilla y tallo de trigo y cebada.
- Mobiliario, adornos y suvenires de madera ( mesas, piezas de colección, llaveros).

Después de haber mencionado toda la informacion sobre Maki, se procede a la identificación de las fortalezas como debilidades detectadas en este departamento:

#### **Fortalezas**

- Productos de calidad con su respectiva certificación.
- Capacitación constante sobre atención al cliente.
- Capacitación sobre el manejo de productos.
- En el año 2022 obtuvieron la certificación AA emitida por PROECUADOR.
- Certificación de Comercio justo es compartida a traves de Pakariñan para Maki (Hija de Pakariñan), esta certificación fue emitida por la Word Fair Trade Organization (WFTO).
- Mantiene un pago justo y a la vez un trato digno a los artesanos de las diferentes comunidades.

#### **Debilidades**

- Forma de pago por parte de los clientes a traves de la página web ( No se aplica el pago de productos en línea)

- Falta de personal para el área de ventas.

### **3.2.5. Información y Comunicación**

En Pakariñan el área de marketing se la conoce como información y comunicación, las actividades que se realizan en esta área son el monitoreo de actividades y la realización del registro audiovisual de las actividades, constatemente están innovando, éstas ideas innovadoras se las presenta en las reuniones que se realizan con todo el equipo técnico y administrativo esperando como resultado su respectiva aprobación.

Los sistemas de información que se manejan son eficientes puesto que, los mismos permiten dar respuestas oportunas a los consumidores como por ejemplo: el manejo de las redes sociales de facebook, instagram, whatsapp a traves de estas redes se ofertan los productos de la tienda comercial de Pakariñan conocida como Maki así como la información de Pakariñan, en el mes de febrero aproximadamente se decidió hacer uso de la redes sociales de twitter, linkedln y youtube , en estas redes primero se dieron a conocer como organización y luego empezaron a realizar posteos y minidocumentales de las organizaciones de Pakariñan.

Por último se logró identificar las fortalezas y debilidades existentes en este departamento:

#### **Fortalezas**

- Buen ambiente y clima laboral.
- Trabajo en equipo.
- Apoyo mutuo entre los colaboradores.

#### **Debilidades**

- Para el desarrollo de contenido es necesario tener una mayor accesibilidad a las comunidades.

### **3.3. 5 Fuerzas de Porter**

El modelo de las 5 fuerzas de Porter fue propuesto en el año 1979, este modelo debe ser analizado desde el preciso instante en que se decide ingresar al mercado, el cual permite medir el índice de competitividad que existe alrededor de la organización, a continuación, se hace mención la teoría sobre las cinco fuerzas:

### **3.3.1. Amenaza de Nuevos Competidores**

Esta fuerza es considerada por el grado de influencia que tiene la llegada de empresas al mercado para poder aprovechar las oportunidades que este ofrece, con el ingreso de estas instituciones por ende se incrementa la productividad del sector en el que se opera.

Dentro de esta fuerza se puede mencionar que en el caso de que exista beneficios superiores a la media en el sector, atraerá en mayor cantidad a los inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad del sector. Al intentar entrar una nueva organización a un mercado, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuentan con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos (Hernández & Polis, 2011).

### **3.3.2. Amenaza de Productos Sustitutos**

Según Hernández y Polis (2011) esta fuerza hace referencia a todo aquel producto o servicio sustituto que cumplen las mismas funciones que un producto original, este tipo de fuerza es bastante atractiva debido a que se pueden sustituir tanto los productos como servicios que ofrece cierta organización para de alguna forma poder abastecer a la demanda existente.

### **3.3.3. Poder de Negociación con los Proveedores**

Esta fuerza es caracterizada por la capacidad que se debe tener para poder negociar con el o los proveedores quienes abastecen los insumos para la producción de bienes, esto quiere decir que mientras exista menor cantidad de proveedores la negociación con los mismo será mayor debido al que no existir bastante oferta de insumos los proveedores pueden fácilmente aumentar los precios de los mismos (Hernández y Polis, 2011).

### **3.3.4. Poder de Negociación con los Clientes**

Este tipo de fuerza se la define por el grado de competencia existente en un sector industrial el cual se debe en parte por el poder de negociación que tienen los clientes al negociar con las instituciones ciertos productos y/o servicios (Hernández y Polis, 2011).

De acuerdo con los autores Hernández y Polis, (2011) una de las variables que se puede identificar en esta fuerza es la concentración de los clientes, en esta variable se empareja el número de clientes que demanda la mayor parte de las ventas del sector es

decir si el número de clientes existentes no es elevado se afecta la palanca de negociación del puesto.

### **3.3.5. Rivalidad entre Competidores**

Es el centro de las fuerzas que más se destaca en el modelo de Porter ya que la mayoría de las organizaciones emprende acciones para poder fortalecer el posicionamiento en el mercado, proteger su posición y generar estrategias que permiten hacerle frente a la competencia, la rivalidad entre competidores nace a partir de la influencia de beneficios que otorgan a los clientes (Hernández & Polis, 2011).

### **3.3.6. 5 Fuerzas de Porter Aplicado a la Organización Pakariñan**

El modelo que plantean los autores Hernández y Polis (2011) este modelo es aplicable para aquellas organizaciones en las que se puede aplicar todos los factores que implican las cinco fuerzas de Porter, en el caso de la organización Pakariñan (Red de Turismo Comunitario del Austro), no es factible aplicar la matriz debido a que al ser una organización que ayuda a mejorar las condiciones de vida de las personas que pertenecen a las comunidades socias de esta organización no se puede recabar toda la información necesaria para estructurar la matriz, sin embargo dentro de la elaboración de la cadena de valor como la matriz de perfil competitivo que se encuentra en el capítulo cuatro, se ha podido recabar la información que comprende algunos puntos similares al de las cinco fuerzas de Porter.

## **3.4. Matriz de Factores Internos**

En esta matriz se procede a realizar una lista de los factores tanto internos como externos que de cierta manera influyen en el desempeño organizacional, con esta matriz se pretende evaluar la situación interna de la organización (Talancón, 2007).

El autor Talancón (2007) nos dice el proceso que se debe seguir para la elaboración de la matriz consiste en cinco pasos, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación tanto de las fortalezas como de las debilidades, siendo distintos los valores de las calificaciones:

- Primero se debe realizar una lista de fortalezas y debilidades de la organización.
- Establecer un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); el peso que se le asigna a cada factor expresa su importancia relativa, y el total de todos los pesos debe dar una suma de 1.0.

- Asignar una calificación entre 1 y 4, donde 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como un factor muy importante.
- Luego de haber colocado los pesos correspondientes se procede a realizar una multiplicación del peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea esta una fortaleza o una debilidad.
- Para concluir con la elaboración de esta matriz se procede a sumar todas las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

#### **3.4.1. Matriz de Factores Internos Aplicado a Pakariñan**

Para la elaboración de la matriz de factores internos también conocida como EFI de la organización Pakariñan se elaboró un taller que se llevó acabo el día 11 de mayo del 2022 con la persona responsable del área administrativa, dentro de este taller se procedió a la asignación de pesos y valoración de las fortalezas y debilidades, a continuación, se colocará la matriz con su respectiva valoración.

**Figura 14**

*Matriz EFI de Pakariñan*

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)</b>				
<b>Factores determinantes de éxito</b>		<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>FORTALEZAS</b>				
<b>F1</b>	Comunicación efectiva y trabajo en equipo a nivel organizacional.	0,07	4	0,28
<b>F2</b>	Facilidad de acceso a la información que contribuye al desarrollo de actividades	0,07	4	0,28
<b>F3</b>	Alto nivel de compromiso de todos los miembros que conforman Pakariñan	0,07	4	0,28
<b>F4</b>	Alto conocimiento del equipo para la gestión de recursos internacionales.	0,06	4	0,24
<b>F5</b>	La organización mantiene un modelo sostenible de funcionamiento	0,06	4	0,24
<b>F6</b>	Diversificación de fondos que hacen sostenible a Pakariñan.	0,06	4	0,24
<b>F7</b>	En Maki se ofrece productos de calidad con su respectiva certificación.	0,07	4	0,28
<b>F8</b>	Capacitación constante en atención al cliente	0,05	4	0,2
<b>F9</b>	Pakariñan aplica un modelo institucional ligado a las leyes de responsabilidad social corporativa y comercio justo.	0,1	4	0,4
<b>F10</b>	Actualmente Pakariñan hace uso de herramientas tecnológicas para una comunicación en el equipo y mejor gestión de actividades en los proyectos.	0,09	4	0,36
<b>TOTAL</b>		<b>0,7</b>		<b>2,8</b>
<b>DEBILIDADES</b>				
<b>D1</b>	Falta de accesibilidad a fondos para financiar los proyectos	0,07	2	0,14
<b>D2</b>	Falta de suministros de oficina	0,02	1	0,02
<b>D3</b>	Falta de un sistema contable que facilite de mejor manera el trabajo del área contable.	0,04	1	0,04
<b>D4</b>	Falta de implementación de nuevos equipos informáticos	0,03	1	0,03
<b>D5</b>	Forma de pago por parte de los clientes a través de la página web ( No se aplica el pago de productos en línea).	0,06	1	0,06
<b>D6</b>	Falta de personal para el área de ventas	0,03	1	0,03
<b>D7</b>	Para el desarrollo de contenido es necesario tener una mayor accesibilidad a las comunidades.	0,05	1	0,05
<b>TOTAL</b>		<b>0,30</b>		<b>0,37</b>
<b>TOTAL:</b>		<b>1,00</b>		<b>3,17</b>

*Nota:* La Figura muestra la Matriz EFI de la Organización Pakariñan

**Interpretación:**

El total de la matriz es de 3,17 que es superior a la media lo que implica que la organización hace buen uso de sus fortalezas y minimiza el impacto de sus debilidades.

Las fortalezas representan el 70% del total ponderado, demostrando que son favorables y aprovechables, disminuyendo así sus debilidades que representan el 30% del total ponderado. Lo que nos indica que la empresa se destaca más en las fortalezas, frente a las debilidades.

**Las principales fortalezas planteadas son:**

La fortaleza F10, desarrollada en la matriz EFI de factores internos, tiene un peso de 0,09, se calculó de acuerdo con el criterio del área administrativa de esta organización. En cuanto a la calificación, nos basamos en los objetivos estratégicos planteados por la organización Pakariñan.

La fortaleza F1, desarrollada en la matriz EFI de factores internos, tiene un peso de 0,07, se calculó de acuerdo con el criterio del área administrativa de esta organización. En cuanto a la calificación, nos basamos en los objetivos estratégicos planteados por la organización Pakariñan.

La fortaleza F2, desarrollada en la matriz EFI de factores internos, tiene un peso de 0,07 que se calculó de acuerdo con el criterio del área administrativa de esta organización. En cuanto a la calificación, nos basamos en los objetivos estratégicos planteados por la organización Pakariñan.

La fortaleza F3, desarrollada en la matriz EFI de factores internos, tiene un peso de 0,07, se calculó de acuerdo con el criterio del área administrativa de esta organización. En cuanto a la calificación, nos basamos en los objetivos estratégicos planteados por la organización Pakariñan.

La Fortaleza F7, desarrollada en la matriz EFI de factores internos, tiene un peso de 0,07, se calculó de acuerdo con el criterio del área administrativa de esta organización. En cuanto a la calificación, nos basamos en los objetivos estratégicos planteados por la organización Pakariñan.

**Las principales debilidades planteadas son:**

La debilidad D1, desarrollada en la matriz EFI de factores internos, tiene un peso de 0,07 que se calculó de acuerdo con el criterio del área administrativa de esta organización.

La debilidad D5, desarrollada en la matriz EFI de factores internos, tiene un peso de 0,06 que se calculó de acuerdo con el criterio del área administrativa de esta organización.

La debilidad D7 desarrollada en la matriz EFI de factores internos, tiene un peso de 0,05 que se calculó de acuerdo con el criterio del área administrativa de esta organización.

### **3.5. Análisis de Factores Externos**

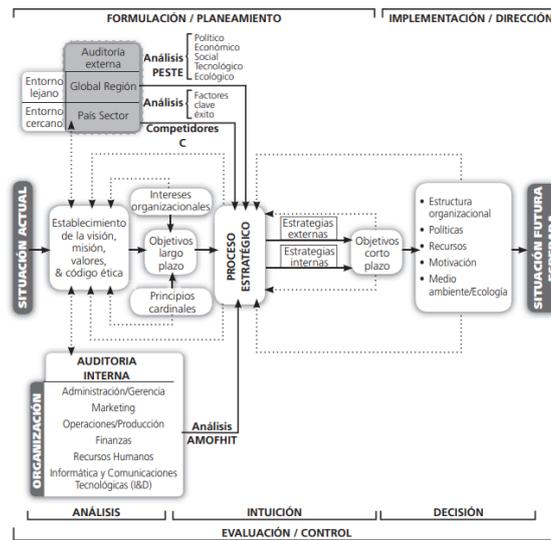
La evaluación de los factores externos es conocida también como auditoría externa la cual comprende la exploración del entorno de forma externa, este proceso tiene como propósito identificar y evaluar las oportunidades y amenazas, así como la situación de la competencia con el sector industrial, también como evitar o de alguna manera poder reducir el impacto de las amenazas (D'Alessio, 2008).

Para el análisis de los factores externos este autor recomienda tener en cuenta lo siguiente:

- Recopilar información de carácter político, económico, social, tecnológico y ambiental.
- Emplear como fuentes primarias de información a los clientes, proveedores entre otros.
- Planificar sesiones en las cuales se logre identificar oportunidades, amenazas de carácter más relevante que enfrenta la organización, así como las fortalezas y debilidades principales de la competencia.
- Una vez que se haya recopilado se debe comunicar la información de forma sistematizada en cada una de las matrices que forman parte de este análisis.

**Figura 15**

*Evaluación de factores externos*



*Nota:* La Figura muestra la estructura de evaluación de factores críticos.

El análisis de las matrices PESTA y EFE forman parte de la evaluación de la organización de manera externa, a continuación, se explica cada una de las matrices con su respectiva información, para después analizar y estructurar las matrices en la cual conste la información que se recopile conjuntamente con el equipo de trabajo de la organización Pakariñan.

### 3.6. Análisis PESTA

En este análisis como se habían mencionado en el capítulo uno se evalúa la información como lo indican sus siglas que es de carácter político, económico, social, tecnológico y ambiental.

Para iniciar con la teoría que pertenece a esta matriz se puede mencionar que en cuanto a la información de carácter político se refiere a las reglas tanto formales como informales, en las cuales debe operar dicha organización, todas estas reglas están en relación con las leyes que establece el gobierno de un país o una nación (D'Alessio, 2008).

Las principales variables en el tema político son:

- Política monetaria.
- Política fiscal.
- Regulaciones gubernamentales.
- Relaciones con organismos públicos.

- Partidos políticos en el poder.

Mientras que para el tema económico y financiero son aquellos factores en los que se pretende determinar ciertas condiciones de financiamiento como de inversión, este factor tiene un alto grado de incidencia en poder adquisitivo de los clientes y también en todas las actividades que mantienen un cierto tipo de relación con el comercio (D'Alessio, 2008).

Para el análisis del tema económico se debe tener en consideración las siguientes variables:

- Evolución del PIB.
- Tasas de interés e inflación.
- Acceso a crédito financieros.
- Comportamiento sobre la demanda de bienes y/o servicios.

Ahora bien, si nos enfocamos en el factor tecnológico que también forma parte de este análisis, este ámbito se caracteriza por la innovación y la aceleración constante en el mundo tecnológico lo que permite generar nuevas oportunidades de negocio. Los cambios tecnológicos reducen de alguna manera barreras de costo en la organización, así como la generación de nuevas ventajas competitivas (D'Alessio, 2008).

Las variables que se debe tomar en cuenta a la hora de analizar y estructurar este factor son las siguientes:

- Mejoras e innovaciones tecnológicas.
- Inversión en investigación y desarrollo.
- Uso de redes sociales.

### **3.6.1. Análisis PESTA aplicado a la Organización Pakariñan**

Para la estructura del análisis PESTA de la organización se realizó una entrevista semiestructurada al director de la organización el día 07 de mayo del 2022, esta entrevista fue notificada con anticipación, una vez que se explicó la metodología que se empleó para el análisis PESTA se procede a colocar la estructura de la misma.

#### **Factores Políticos**

Al ser Pakariñan una organización que está conformada por otras organizaciones que realizan turismo comunitario y al no existir una ley de turismo que abarca en general el tema de turismo, a esto se le considera una limitante fuerte, en la actualidad existe una

normativa que contiene un reglamento en el cual consta los requisitos para el registro de centros de turismo comunitario que no van de acuerdo a la situación actual, lo que se hace complejo que las comunidades puedan registrarse. Esto significa que las comunidades que no se registran, el Ministerio de Turismo no pueda capacitar y brindar el apoyo necesario, porque considera que aquellas que no están registradas no están al margen de la ley.

Como indica el director de esta organización el Ministerio de Turismo no tiene una visión y una perspectiva clara sobre lo que es hacer turismo comunitario y en si lo que el turismo implica es la venta de productos o servicios turísticos a visitantes o excursionistas y de esta manera generar ingresos, pero donde el lucro no es una de las razones principales sino mejorar el desarrollo de las comunidades anfitrionas.

De acuerdo a lo mencionado por el director de la organización y revisando la ley de turismo consta en el artículo 12 “cuando las comunidades locales organizadas y capacitadas deseen prestar servicios turísticos, recibirán del Ministerio de Turismo, en igualdad de condiciones todas las facilidades necesarias para el desarrollo de estas actividades, las que no tendrán exclusividad de operación en el lugar en el que presten sus servicios y se sujetarán a lo dispuesto en esta ley y a los reglamentos respectivos” (Ministerio de Turismo, 2010).

Después de haber revisado la ley de turismo comunitario, el director de esta organización manifiesta que el Ministerio de Turismo no tiene claro en si cómo funciona la normativa que ellos mismos crearon porque en muchas provincias, se solicita que para registrarse como centros de turismo comunitario estos centros tengan como objeto social el fin de lucro.

Es necesario mencionar que en la Constitución y en algunas Leyes orgánicas que hacen mención en la Ley de Economía Popular y Solidaria termina sin ser aplicable la cual dice que el gobierno debe tener medidas para apoyar a las organizaciones de economía popular y solidaria, donde enmarcaría a aquellas que hacen turismo comunitario, pero en la práctica eso no se materializa más bien se ve que solo se queda en la normativa.

Por otra parte dentro del análisis de los factores políticos se considera necesario mencionar a la Ley de Economía Popular y Solidaria que en el artículo 1.- nos dice que a la economía popular y solidaria se la conoce como el conjunto de formas y prácticas

económicas, individuales o colectivas, auto gestionadas por sus propietarios que, en el caso de las colectivas, tienen, simultáneamente, la calidad de trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios de las mismas, privilegiando a las personas, como sujeto y fin de su actividad, encaminada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2008).

Uno de los incentivos que se menciona en la Ley de Economía Popular y Solidaria, es que, cuando el estado compre productos o servicios priorice la compra desde las organizaciones de economía popular y solidaria, sin embargo al momento de la práctica esto no ocurre debido a que para lograrlo se debe aplicar la figura de “feria inclusiva” que se la conoce como “un evento al que acuden las entidades contratantes a presentar sus demandas de bienes y servicios, que generan oportunidades a través de la participación incluyente, de artesanos, micro y pequeños productores en procedimientos ágiles y transparentes, para la ley de contratación pública, este proceso suele requerir de algunas etapas adicionales que complejizan el proceso de las compras públicas (Instituto Nacional de Contratación Pública, 2008).

### **Factores Económicos**

Para el análisis de los factores económicos se ha considerado oportuno revisar los datos que nos presenta el Banco Central hasta el 31 de marzo de 2022, en el que nos indica que el PIB creció 4,2% en 2021, superando la proyección más reciente de 3,55% presentada por el Banco Central del Ecuador. Este aumento respondió a la variación de 10,2% del Gasto de Consumo Final de los Hogares, cuyo nivel superó el período de prepandemia. Este resultado refleja una recuperación de las actividades económicas y productivas en el país, cabe recalcar que a pesar de este incremento no se ha logrado cerrar la brecha fiscal existente (Banco Central del Ecuador, 2022).

En la entrevista que se mantuvo con el director de Pakariñan nos mencionó que actualmente nos encontramos en una economía en depresión, es decir, estamos en un momento en que la economía y la liquidez no está creciendo, lo que significa que existe un impacto directamente alto en algunas actividades que no son imprescindibles para las familias, por ejemplo, cuando una persona viaja compra artesanías o accesorios relacionados con el turismo como los que ofrece Pakariñan. Las familias por lo general en tiempos de crisis o de recesión procuran limitar sus recursos, lo que significa que en el tiempo de la pandemia por Covid-19 afectó en gran medida en quienes eran antes los

clientes de Pakariñan y en sí de las organizaciones que pertenecen a Pakariñan, por lo general los clientes de esta organización eran los turistas extranjeros quienes compraban productos y adquirirían los servicios de Pakariñan, con la pandemia se sintió una minoría o casi nula las visitas de los turistas lo que impactó fuertemente a los ingresos económicos de las organizaciones de Pakariñan.

Cabe recalcar que la pandemia presentó oportunidades, ya que no había como viajar a países extranjeros, los viajes locales como nacionales se incrementaron lo que permitió que se dé un mayor impulso al turismo local, pero se cree que las comunidades no supieron aprovechar este tipo de oportunidades como es el flujo turístico local (Ochoa, 2022).

### **Factores Sociales**

En términos sociales existe un decremento de las condiciones sociales de las personas sobre todo en las zonas rurales, por ejemplo, en cuanto al acceso a la educación cerca de 90 mil estudiantes a nivel nacional dejaron de asistir a clases durante la pandemia, para determinar la cifra real el gobierno realizará un censo, pues el riesgo de deserción escolar es alto, indicó la ministra de Educación, María Brown Pérez (El universo, 2021).

Los créditos de bajo costo que ofrece el gobierno es un factor que impulsa el desarrollo social del país, pero la situación del gobierno actual no permite el desarrollo de este, ya que es menor que los años anteriores.

Por otra parte, gracias a la pandemia se ha incrementado las inversiones internacionales de agencias de cooperación al desarrollo, basándose en el deterioro de servicios sociales que existen en el país, esto ha afectado a los beneficiarios de Pakariñan no solo a la organización como tal (Ochoa, 2022).

### **Factores Tecnológicos**

La inclusión de las nuevas tecnologías ha transformado de manera significativa las dinámicas sociales y el alcance individual de las personas. Entre algunas de estas herramientas se puede destacar al internet como una plataforma de innovación tecnológica en los procesos comunicativos, donde la interacción con el entorno digital está llevada a cabo por la población con acceso a ésta. En términos numéricos, el acceso a internet manifiesta un fenómeno de tendencia siempre ascendente, y con ello los

beneficios que la revolución tecnológica presume en cuanto al crecimiento económico y la innovación principalmente asociados a la economía digital (Luque y Pavlov, 2020).

En el Ecuador el 58,3% de la población ha utilizado internet en los últimos 12 meses, aunque el 10,5% de personas entre 15 y 45 años son analfabetas digitales, la población Ecuatoriana actual supera 17.600 millones, de ellos, más de 4.000 millones están conectadas a internet. Como resultado de este escenario las personas están generando el uso de datos en cantidades grandes a través del uso creciente de dispositivos electrónicos: lo que se conoce como Big Data (Luque y Pavlov, 2020).

Después de haber revisado la información sobre los avances tecnológicos en el Ecuador, se procede a interrelacionar este tipo de información con la organización los mismos que han permitido desarrollar las capacidades y habilidades para aprovechar la tecnología, estos avances tecnológicos solo se los ha podido implementar dentro de la organización, no se ha dado la oportunidad de transmitir estos conocimientos a las comunidades de Pakariñan, lo que para cada una de las comunidades les resulta complejo adaptarse a los recursos tecnológicos, es decir por ejemplo hacer uso de la nube como un recurso de potencial almacenamiento de datos.

En la actualidad esta organización todavía está en la necesidad de hacer mayor uso a más herramientas tecnológicas ya que varias de ellas son gratuitas o a la vez han sido donadas a Pakariñan, por el momento se está haciendo el uso de la herramienta Microsoft 365 para la comunicación entre todo el equipo, todas las actividades que se realiza en esta organización están colgada en la nube además se hace uso de teams, pero no todos los colaboradores han logrado hacer uso de la aplicación. En muchas comunidades no existe acceso a internet, así como el acceso a equipos, el reto de Pakariñan está en que se obtenga toda la infraestructura necesaria para de esta forma hacer uso de las herramientas tecnológicas.

En Pakariñan y en las comunidades socias que pertenecen a esta organización se cree que para mejorar el uso de los recursos tecnológicos se debe empezar por cerrar brechas en las escuelas rurales que están en las comunidades a las que pertenece Pakariñan, dentro de las escuelas existen docentes que no tienen el conocimiento y a la vez la infraestructura necesaria para poder hacer uso de la tecnología, Pakariñan ha realizado gestiones dirigidas al ministerio de educación desde el mes de septiembre del año 2021 para poder trabajar con los docentes, niños y niñas de dichas escuelas de las

comunidades rurales que pertenecen a Pakariñan, sin embargo no han obtenido una respuesta por parte del Ministerio.

### **Factores Ambientales**

Para concluir con el análisis PESTA se procede a colocar información en cuanto a los factores ambientales, el cual hace referencia a que la organización no se basa en ningún marco normativo en específico que vaya en relación al ambiente, sin embargo, las comunidades trabajan en la producción agroecológica o producción orgánica ambientalmente responsable, tanto las comunidades socias como Pakariñan no apoyan al impulso de la producción ecológica intensiva y extensiva con el uso de químicos, lo que significa que existe una relación con el trabajo que realizan las comunidades y el cuidado con el medio ambiente de forma sostenible y sustentable (Ochoa, 2022).

En las actividades que realiza la organización se procura que éstas influyan de manera positiva con el medio ambiente, por ejemplo, apoyando iniciativas sostenibles como es el tema de la producción agroecológica, ganadera que empleen agroforestería y que las prácticas sean sostenibles y en el caso del turismo que todas las actividades que realizan las comunidades apliquen normas de turismo sostenible en el tiempo.

Existen casos en los que no se puede controlar las actividades que realizan las artesanas de las comunidades, por ejemplo, en la producción artesanal se tiñe algunas prendas con químicos lo cual no se tiene un manejo adecuado de los residuos de esos tipos de tintes, mientras que en el caso del turismo por más que se apliquen normas sostenibles cuando las personas visitan los páramos de las comunidades socias de Pakariñan se origina un impacto negativo que afecta al ecosistema tanto Pakariñan como las comunidades trabajan para evitar este tipo de impactos.

Se considera importante dentro de este factor ambiental trabajar en la restauración y conservación de ecosistemas es decir que se dé la ampliación de la frontera agrícola hacía bosques o páramos de las comunidades.

### **3.7. Matriz de Factores Externos**

El objetivo de la matriz de factores externos más conocida como (EFE), en esta matriz se enlista tanto las oportunidades a favor de la organización como las amenazas que de alguna manera deben evitarse ya que estas perjudican el desempeño organizacional.

En esta matriz los analistas resumen la información que se obtuvo en el análisis Pesta para después cuantificar los resultados tanto en oportunidades como en las amenazas.

El autor D'Alessio (2008) recomienda seguir los siguientes pasos para poder estructurar la matriz EFE los cuales son:

- Enlistar un total de 10 a 20 factores como máximo ya sea entre críticos o determinantes para el éxito los mismos que pueden ser tanto oportunidades como amenazas.
- Establecer un peso relativo a cada factor de 0.0 (No importante) hasta 1.0 (Muy importante), el peso asignado nos revela la importancia de ese factor, se da el caso en algunas organizaciones que las oportunidades llegan a tener pesos relativos mayores a las amenazas y viceversa debido a que en algunas empresas u organizaciones las amenazas externas son mucho más complejas.
- Para saber si la estrategia actual en la organización responde a algún factor se debe estipular una calificación del 1 al 4 a cada factor clave, poniendo en consideración la siguiente escala de calificación:
  - 4= la respuesta es superior
  - 3= la respuesta está por encima del promedio
  - 2= la respuesta es promedio
  - 1 = la respuesta es pobre
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para poder obtener el peso ponderado y para finalizar se debe sumar los pesos ponderados de cada variable para la obtención del peso ponderado total de la organización.

Cabe recalcar que independientemente de la cantidad de oportunidades como de amenazas se debe obtener un peso ponderado de 4, el cual nos indica que si se encuentra en este rango la organización está respondiendo de manera satisfactoria en las oportunidades como en las amenazas mientras que si se obtiene un puntaje de 1 nos demuestra que las estrategias de la organización no están siendo capitalizadas las oportunidades ni se están evitando cierto tipo de amenazas externas.

### 3.7.1. Matriz de Factores Externos aplicado a la Organización Pakariñan

**Figura 16**

*Matriz EFE de Pakariñan*

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)</b>				
<b>Factores determinantes de éxito</b>		<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
<b>O1</b>	Con pandemia los viajes locales incrementaron, lo que generó un mayor impulso al turismo local.	0,09	3	0,27
<b>O2</b>	Créditos a tasas de interés bajas que ofrece el gobierno para impulsar el desarrollo social del país	0,08	3	0,24
<b>O3</b>	Incremento de inversiones internacionales de agencias de cooperación al desarrollo.	0,09	4	0,36
<b>O4</b>	Avances tecnológicos han permitido desarrollar las capacidades y habilidades de los colaboradores de la organización.	0,08	4	0,32
<b>TOTAL</b>		<b>0,34</b>		<b>1,19</b>
<b>AMENAZAS</b>				
<b>A1</b>	No existe una ley de turismo que fortalezca el turismo comunitario	0,09	4	0,36
<b>A2</b>	Ministerio de Turismo no brinda las capacitaciones y el apoyo necesario a las organizaciones que no se encuentran registradas	0,08	4	0,32
<b>A3</b>	En la Ley de Economía Popular y Solidaria se menciona que el gobierno debe tener medidas para apoyar a las organizaciones pero en la práctica esto no se materializa.	0,08	4	0,32
<b>A4</b>	La economía y la liquidez del país no está en crecimiento	0,08	3	0,24
<b>A5</b>	Las familias en tiempo de crisis optan por limitar sus recursos.	0,07	3	0,21
<b>A6</b>	Por la emergencia sanitaria de COVID-19, se sintió una minoría o casi nula las visitas de los turistas extranjeros, situación que hasta la fecha no se ha logrado reactivarla.	0,07	4	0,28
<b>A7</b>	Se requiere mayor adquisición de herramientas tecnológicas para un mejor desarrollo organizacional.	0,05	3	0,15
<b>A8</b>	Falta de políticas para la restauración y conservación de los ecosistemas o páramos de las comunidades de Pakariñan.	0,07	4	0,28
<b>A9</b>	Manejo no adecuado de los residuos que se originan en la producción artesanal.	0,07	4	0,28
<b>TOTAL</b>		<b>0,66</b>		<b>2,44</b>
<b>TOTAL:</b>		<b>1</b>		<b>3,63</b>

*Nota:* La Figura muestra el análisis de los factores externos de Pakariñan.

Como se puede observar en la figura las oportunidades representan el 34% del total ponderado, demostrando que cada una de las oportunidades poco favorables, incrementando así sus amenazas que representan el 66% del total ponderado. Lo que significa que a nivel externo lo que más prevalecen son las amenazas.

**Las principales oportunidades planteadas son:**

La oportunidad O1 desarrollada en la matriz EFE, tiene un peso de 0,09, la cual calculada se calculó de acuerdo con el criterio del área administrativa de esta organización. En cuanto a la calificación, nos basamos en los objetivos estratégicos planteados por la organización Pakariñan.

La oportunidad O3 desarrollada en la matriz EFE, tiene un peso de 0,09, la misma que se calculó de acuerdo con el criterio del área administrativa de esta organización. En cuanto a la calificación, nos basamos en los objetivos estratégicos planteados por la organización Pakariñan.

La oportunidad O2 desarrollada en la matriz EFE, tiene un peso de 0,08, la cual se calculó de acuerdo con el criterio del área administrativa de esta organización. En cuanto a la calificación, nos basamos en los objetivos estratégicos planteados por la organización Pakariñan.

La oportunidad O4 desarrollada en la matriz EFE, tiene un peso de 0,04, la cual se calculó de acuerdo con el criterio del área administrativa de esta organización. En cuanto a la calificación, nos basamos en los objetivos estratégicos planteados por la organización Pakariñan.

**Las principales amenazas planteadas son:**

La amenaza A1 desarrollada en la matriz EFE, tiene un peso de 0,09, la misma que se calculó de acuerdo con el criterio de del área administrativa de esta organización. Mientras que para la calificación nos basamos en los objetivos estratégicos de la organización.

La amenaza A2 desarrollada en la matriz EFE, tiene un peso de 0,08, la cual se calculó de acuerdo con el criterio del área administrativa de esta organización, mientras que para la calificación nos basamos en los objetivos de la organización.

La amenaza A3 desarrollada en la matriz EFE, tiene un peso de 0,08, la cual se calculó de acuerdo con el criterio del área administrativa de esta organización, mientras que para la calificación nos basamos en los objetivos de la organización.

La amenaza A4 desarrollada en la matriz EFE, tiene un peso de 0,08, la cual se calculó de acuerdo con el criterio del área administrativa de esta organización, mientras que para la calificación nos basamos en los objetivos de la organización.

### **3.8. Matriz FODA**

La matriz FODA, es aquella matriz que se le considera un instrumento para realizar un análisis a una organización basado en componentes fuertes y débiles, todos estos factores en conjunto permiten diagnosticar la situación interna de la organización, así como de manera externa, es decir, tanto las oportunidades como las amenazas (Talancón, 2007).

#### **3.8.1. ¿Cómo se debe identificar a las fortalezas y debilidades de una organización?**

Para la elaboración de un FODA primero se debe identificar cuáles son las fortalezas y debilidades existentes, para reconocer una fortaleza se debe basar en cuales son los puntos positivos de una organización, mientras que las debilidades se las reconoce por ser los puntos negativos o dificultades que no aportan de manera satisfactoria al buen funcionamiento de la misma (Talancón, 2007 ).

Luego de haber reconocido los puntos fuertes y débiles se procede a la evaluación de ambos. Es importante recalcar que algunos de estos factores tienen mayor predominio que otros: mientras que los puntos considerados como fortalezas son los activos competitivos mientras que las debilidades son consideradas como pasivos competitivos (Talancón, 2007).

#### **3.8.2. ¿Cómo identificar a las oportunidades y amenazas de una organización?**

Las oportunidades son aquellos factores externos a la organización que representan elementos de crecimiento en beneficio para la organización, a través de las oportunidades se puede moldear las estrategias, mientras que las amenazas son de carácter opuesto a las oportunidades porque en ellas se refleja aspectos o problemas que influyen de manera negativa. Tanto las oportunidades como las amenazas permiten emprender acciones de carácter estratégico (Talancón, 2007)

A continuación, se ha visto la necesidad de colocar un gráfico en el que se muestra los aspectos más relevantes que se debe tomar en consideración a la hora de elaborar la matriz FODA:

**Figura 17**

*Matriz FODA*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Capacidades fundamentales en áreas claves. Recursos financieros adecuados. Buena imagen de los compradores. Ser un reconocido líder en el mercado. Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. Acceso a economías de escala. Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. Propiedad de la tecnología. Ventajas en costos. Mejores campañas de publicidad. Habilidades para la innovación de productos. Dirección capaz. Posición ventajosa en la curva de experiencia. Mejor capacidad de fabricación. Habilidades tecnológicas superiores.	No hay una dirección estratégica clara. Instalaciones obsoletas. Rentabilidad inferior al promedio. Falta de oportunidad y talento gerencial. Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. Abundancia de problemas operativos internos. Atraso en investigación y desarrollo. Línea de productos demasiado limitada. Débil imagen en el mercado. Débil red de distribución. Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Atender a grupos adicionales de clientes. Ingresar en nuevos mercados o segmentos. Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. Diversificarse en productos relacionados. Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. Complacencia entre las compañías rivales. Crecimiento más rápido en el mercado.	Entrada de competidores foráneos con costos menores. Incremento en las ventas y productos sustitutos. Crecimiento más lento en el mercado. Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros. Requisitos reglamentarios costosos. Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. Cambios demográficos adversos.

*Nota:* El gráfico representa los aspectos que se debe tomar en cuenta al momento de elaborar un FODA. Tomado del libro *La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones* (p.5), por Thompson y Strikland, 2007.

Una vez que se ha colocado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la matriz FODA se empieza a realizar una matriz que se deriva de esta y se la conoce como FODA cruzado en la que se empieza a entrelazar:

Estrategias FO: Se emplea las fortalezas internas de la organización para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas a la organización.

Estrategias DO: Entrelazando las debilidades con las oportunidades se pretende superar a las debilidades internas de la organización.

Estrategias FA: Se articula a las fuerzas de la organización para disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Estrategias DA: Son técnicas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

A continuación, se presenta una matriz de FODA cruzado de Hershey Food Corporation.

**Figura 18**

*Foda Cruzado – Hershey Food Corporation*

<b>MATRIZ MAFE</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	Incremento de ingresos en 10% anual. Incremento en publicidad. Calidad de primera. Incremento en investigación y desarrollo. Reducción de pasivo a largo plazo. Amplia variedad de productos.	Baja moral de los empleados. Importaciones mayores a exportaciones. Demanda estacional. Costo del transporte. Reglamentos locales para la importación de insumos.
	<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>
Mercados emergentes en búsqueda de inversionistas. Mercados emergentes cuentan con mano de obra barata. Beneficio del tipo de cambio. Pérdida de la competencia local de participación de mercado. Especialización en confitería y chocolates.	Adquisición de productores de la industria en México (F1, F5, F6, O1, O2, O3, O5). Desarrollo de nuevos productos (F1, F3, F4, O4, O5).	<b>Estrategias DO</b>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
Incremento de precio del cacao. Formación de bloques económicos. Variación de clima en áreas productoras de cacao. Crecimiento de la competencia.	Adquisición de valores futuros de cacao (F1, A1, A3). Desarrollo de nuevos productos (F1, F4, A1, A4). Almacenamiento de materias primas (F1, A1, A2, A3).	1. Incremento de la participación de mercado internacional. (D2, D5, A2).

*Nota:* El gráfico representa el caso de un Foda que se aplicó en la corporación Hershey Food. Tomado del libro La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y

determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones (p.11), por (David), 2007.

El proceso que se debe seguir para realizar la matriz de Foda cruzado es el siguiente:

- Elaborar una lista de las oportunidades.
- Enlistar las amenazas identificadas en el Foda.
- Colocar la lista de las fortalezas internas de la organización
- Colocar la lista de las debilidades internas.
- Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas registrando las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las debilidades internas de la organización a las oportunidades externas, registrando las estrategias DO en el cuadrante adecuado.

### **3.9. FODA de la Organización Pakariñan**

La matriz FODA se la estructuró recopilando todas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas obtenidas tanto en la matriz EFI como EFE.

#### **Fortalezas**

**F1:** Comunicación efectiva y trabajo en equipo a nivel organizacional.

**F2:** Facilidad de acceso a la información que contribuye al desarrollo de actividades.

**F3:** Alto nivel de compromiso de todos los miembros que conforman Pakariñan.

**F4:** Alto conocimiento del equipo para la gestión de recursos internacionales.

**F5:** La organización mantiene un modelo sostenible de funcionamiento.

**F6:** Diversificación de fondos que hacen sostenible a Pakariñan.

**F7:** En Maki se ofrece productos de calidad con su respectiva certificación.

**F8:** Capacitación constante en atención al cliente.

**F9:** Pakariñan aplica un modelo institucional ligado a las leyes de responsabilidad social corporativa y comercio justo.

**F10:** Actualmente Pakariñan hace uso de Microsoft 365 para una comunicación más efectiva entre todo el equipo.

## **Oportunidades**

**O1:** Con pandemia los viajes locales incrementaron lo que generó un mayor impulso al turismo local.

**O2:** Créditos a tasas de interés bajos que ofrece el gobierno para impulsar el desarrollo social del país.

**O3:** Incremento de inversiones internacionales de agencias de cooperación al desarrollo.

**O4:** Los avances tecnológicos han permitido desarrollar las capacidades y habilidades de los colaboradores de la organización.

## **Debilidades**

**D1:** Falta de accesibilidad de fondos para financiar los proyectos.

**D2:** Falta de suministros de oficina.

**D3:** Falta de un sistema contable que facilite de mejor manera el trabajo del área contable.

**D4:** Falta de implementación de nuevos equipos informáticos.

**D5:** Forma de pago por parte de los clientes a través de la página web (No se aplica el pago de productos en línea).

**D6:** Falta de personal para el área de ventas.

**D7:** Para el desarrollo de contenido es necesario tener una mayor accesibilidad a las comunidades.

## **Amenazas**

**A1:** No existe una ley de turismo que fortalezca el turismo comunitario.

**A2:** Ministerio de Turismo no brinda las capacitaciones y el apoyo necesario a las organizaciones que no se encuentran registradas.

**A3:** En la ley de Economía Popular y Solidaria se menciona que el gobierno debe tener medidas para apoyar a las organizaciones, pero en la práctica eso no se materializa.

**A4:** La economía y la liquidez no está en crecimiento.

**A5:** Las familias en tiempo de crisis optan por limitar sus recursos.

**A6:** Por la emergencia sanitaria de COVID-19 se sintió una minoría o casi nula las visitas de los turistas extranjeros, situación que hasta la fecha no ha vuelto a revertirse.

**A7:** Se requiere mayor adquisición de herramientas tecnológicas para un mejor desarrollo organizacional.

**A8:** Falta de políticas para la restauración y conservación de los ecosistemas o páramos de las comunidades de Pakariñan.

**A9:** Manejo no adecuado de los residuos que se originan en la producción artesanal.

### **3.9.1. Foda Cruzado de la Organización Pakariñan**

Para el análisis del Foda cruzado se realizó una reunión el día 26 de mayo de 2022 con la persona responsable del área administrativa de la organización.

**Tabla 1**

*Análisis del cruce fortalezas y oportunidades (FO)*

<b>Análisis FO</b>	<b>Fortalezas</b>
	<b>F1</b> Comunicación efectiva y trabajo en equipo a nivel organizacional.
	<b>F2</b> Facilidad de acceso a la información que contribuye al desarrollo de actividades.
	<b>F3</b> Alto nivel de compromiso de todos los miembros que conforman Pakariñan.
	<b>F4</b> Alto conocimiento del equipo para la gestión de recursos internacionales.
	<b>F5</b> La organización mantiene un modelo sostenible de funcionamiento.
	<b>F6</b> Diversificación de fondos que hacen sostenible a Pakariñan.
	<b>F7</b> En Maki se ofrece productos de calidad con su respectiva certificación
	<b>F8</b> Capacitación constante en atención al cliente.
	<b>F9</b> Pakariñan aplica un modelo institucional ligado a las leyes de responsabilidad social corporativa y comercio justo.
	<b>F10</b> Actualmente Pakariñan hace uso de Microsoft 365 para una comunicación más efectiva entre todo el equipo.
<b>Oportunidades</b>	<b>FO</b>
<b>O1</b> Con pandemia los viajes locales incrementaron, lo que generó un mayor impulso al turismo local.	<b>(F3-F4-F5-O3)</b> Establecer alianzas estratégicas con organismos internacionales para que Pakariñan se convierta en un referente por el tipo de trabajo que realizan a nivel internacional. <b>(F6- O3)</b> Desarrollar nuevos proyectos que vayan en beneficio de las comunidades que requieren más ayuda social <b>(F10 - O4)</b> Implementar más recursos tecnológicos que permitan seguir desarrollando las habilidades de la organización, así como de las comunidades socias de Pakariñan.
<b>O2</b> Créditos a tasas de interés bajos que ofrece el gobierno para impulsar el desarrollo social del país.	
<b>O3</b> Incremento de inversiones internacionales de agencias de cooperación al desarrollo.	
<b>O4</b> Los avances tecnológicos han permitido desarrollar las capacidades y habilidades de los colaboradores de la organización.	

*Nota:* La Tabla muestra el análisis de estrategias de FODA cruzado FO

**Tabla 2**

*Análisis del cruce debilidades y oportunidades (DO)*

<b>Análisis DO</b>	<b>Debilidades</b>
	<b>D1</b> Falta de accesibilidad de fondos para financiar los proyectos
	<b>D2</b> Falta de suministros de oficina.
	<b>D3</b> Falta de un sistema contable que facilite de mejor manera el trabajo del área contable.
	<b>D4</b> Falta de implementación de nuevos equipos informáticos.
	<b>D5</b> Forma de pago por parte de los clientes a través de la página web (No se aplica el pago de productos en línea).
	<b>D6</b> Falta de personal para el área de ventas.
	<b>D7</b> Para el desarrollo de contenido es necesario tener una mayor accesibilidad a las comunidades.
<b>Oportunidades</b>	<b>DA</b>
<b>O1</b> Con pandemia los viajes locales incrementaron, lo que generó un mayor impulso al turismo local.	<b>(D2-D3-D4-O4)</b> Invertir en nuevos equipos y sistemas tecnológicos que permitan mejorar el trabajo en la organización  <b>(D5-O4)</b> Consolidar estrategias de venta online mediante transferencias bancarias.  <b>(D7-O1)</b> Consolidación de un sistema integral de comunicación y publicidad que permita actualizar los datos de las comunidades, así como la página web de Pakariñan.
<b>O2</b> Créditos a tasas de interés bajos que ofrece el gobierno para impulsar el desarrollo social del país.	
<b>O3</b> Incremento de inversiones internacionales de agencias de cooperación al desarrollo.	
<b>O4</b> Los avances tecnológicos han permitido desarrollar las capacidades y habilidades de los colaboradores de la organización.	

*Nota.* La Tabla muestra el análisis de estrategias de FODA cruzado DO

**Tabla 3**

*Análisis del cruce fortalezas y amenazas (FA)*

<b>Análisis FA</b>	<b>Fortalezas</b>
	<b>F1</b> Comunicación efectiva y trabajo en equipo a nivel organizacional.
	<b>F2</b> Facilidad de acceso a la información que contribuye al desarrollo de actividades.
	<b>F3</b> Alto nivel de compromiso de todos los miembros que conforman Pakariñan.
	<b>F4</b> Alto conocimiento del equipo para la gestión de recursos internacionales.
	<b>F5</b> La organización mantiene un modelo sostenible de funcionamiento.
	<b>F6</b> Diversificación de fondos que hacen sostenible a Pakariñan.
	<b>F7</b> En Maki se ofrece productos de calidad con su respectiva certificación
	<b>F8</b> Capacitación constante en atención al cliente.
	<b>F9</b> Pakariñan aplica un modelo institucional ligado a las leyes de responsabilidad social corporativa y comercio justo.
<b>F10</b> Actualmente Pakariñan hace uso de Microsoft 365 para una comunicación más efectiva entre todo el equipo.	
<b>Amenazas</b>	<b>FA</b>
<b>A1</b> No existe una ley de turismo que fortalezca el turismo comunitario	<p><b>(F7- A5)</b> Aplicar estrategias de marketing o promociones para que los productos tengan mayor alcance y sean accesibles para los consumidores.</p> <p><b>(F9-A8)</b> Crear convenios de prácticas preprofesionales con las universidades que ayuden a fortalecer el proceso de restauración y conservación de los páramos.</p> <p><b>(F9-A9)</b> Solicitar o crear alianzas con el Ministerio del Ambiente para que se dicte talleres de capacitación a las artesanas de las comunidades sobre el buen manejo de residuos.</p>
<b>A2</b> Ministerio de Turismo no brinda las capacitaciones y el apoyo necesario a las organizaciones que no se encuentran registradas	
<b>A3</b> En la ley de Economía Popular y Solidaria se menciona que el gobierno debe tener medidas para apoyar a las organizaciones, pero en la práctica eso no se materializa.	
<b>A4</b> La economía y la liquidez no está en crecimiento.	
<b>A5</b> Las familias en tiempo de crisis optan por limitar sus recursos.	
<b>A6</b> Por la emergencia sanitaria de COVID-19 se sintió una minoría o casi nula las visitas de los turistas extranjeros, situación que hasta la fecha no ha vuelto a revertirse.	
<b>A7</b> Se requiere mayor adquisición de herramientas tecnológicas para un mejor desarrollo organizacional.	
<b>A8</b> Falta de políticas para la restauración y conservación de los ecosistemas o páramos de las comunidades de Pakariñan.	
<b>A9</b> Manejo no adecuado de los residuos que se originan en la producción artesanal.	

*Nota.* La Tabla muestra el análisis de estrategias de FODA cruzado FA.

**Tabla 4**

*Análisis del cruce debilidades y amenazas (DA)*

<b>Análisis DA</b>	<b>Debilidades</b>
	<b>D1</b> Falta de accesibilidad de fondos para financiar los proyectos
	<b>D2</b> Falta de suministros de oficina.
	<b>D3</b> Falta de un sistema contable que facilite de mejor manera el trabajo del área contable.
	<b>D4</b> Falta de implementación de nuevos equipos informáticos.
	<b>D5</b> Forma de pago por parte de los clientes a través de la página web (No se aplica el pago de productos en línea).
	<b>D6</b> Falta de personal para el área de ventas.
	<b>D7</b> Para el desarrollo de contenido es necesario tener una mayor accesibilidad a las comunidades.
<b>Amenazas</b>	<b>DA</b>
<b>A1</b> No existe una ley de turismo que fortalezca el turismo comunitario	<b>(D4-A7)</b> Solicitar a la Universidad del Azuay la adquisición del sistema contable ERP.
<b>A2</b> Ministerio de Turismo no brinda las capacitaciones y el apoyo necesario a las organizaciones que no se encuentran registradas	
<b>A3</b> En la ley de Economía Popular y Solidaria se menciona que el gobierno debe tener medidas para apoyar a las organizaciones, pero en la práctica eso no se materializa.	
<b>A4</b> La economía y la liquidez no está en crecimiento.	
<b>A5</b> Las familias en tiempo de crisis optan por limitar sus recursos.	
<b>A6</b> Por la emergencia sanitaria de COVID-19 se sintió una minoría o casi nula las visitas de los	

turistas extranjeros, situación que hasta la fecha no ha vuelto a revertirse.	
<b>A7</b> Se requiere mayor adquisición de herramientas tecnológicas para un mejor desarrollo organizacional.	
<b>A8</b> Falta de políticas para la restauración y conservación de los ecosistemas o páramos de las comunidades de Pakariñan.	
<b>A9</b> Manejo no adecuado de los residuos que se originan en la producción artesanal.	

*Nota.* La Tabla muestra el análisis de estrategias de FODA cruzado DA

## CAPÍTULO 4

### 4. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

En el desarrollo del capítulo cuatro se establecerán las estrategias obtenidas durante todo el proceso de elaboración del plan estratégico, con las cuales la organización puede mejorar su dirección estratégica de a donde se quiere dirigir y cuáles serán sus planes a futuro. Cada una de las estrategias representan las acciones adecuadas que permitan alcanzar tanto la visión, misión y objetivos de la organización (Armijo, 2011).

Es por esta razón que para la obtención de las estrategias se realizará la elaboración de las siguientes matrices: mapa estratégico, Balanced Scorecard, matriz de perfil competitivo, matriz interna y externa, matriz de la gran estrategia, BCG y matriz cuantitativa de planificación estratégica cada una de estas matrices contendrá su parte teórica y a la vez serán aplicadas en la organización (Armijo, 2011).

A continuación, se procede con el desarrollo de este capítulo.

#### 4.1. Mapa Estratégico

Para los autores Ortiz et al. (2014) mencionan que el mapa estratégico es aquel que representa todos los aspectos que ayudan a conformar las estrategias, se le considera como una herramienta en la cual se puede apreciar como los recursos intangibles de una organización se relaciona con el resto de recursos disponibles ya sean estos tangibles o intangibles. La finalidad del mapa estratégico está en generar valor tanto a los clientes como a los resultados financieros, buscando una forma clara de plantear la estrategia y los mecanismos de cómo desarrollarla con la finalidad de conseguir los objetivos planteados.

Las perspectivas que se deben considerar para la elaboración del mapa estratégico son:

**Perspectiva financiera:** es aquella perspectiva que implica al análisis de los estados financieros de la organización dentro de este análisis se evalúa la rentabilidad actual, con proyección a obtener una mejor rentabilidad de sus capitalizaciones en el largo plazo (Ortiz et al., 2014).

**Perspectiva del cliente:** esta perspectiva busca satisfacer las necesidades del cliente, se le considera como una de las perspectivas importantes de la estrategia en la cual se plantea aspectos como son: mejor costo total, liderazgo de productos y/o servicios que se ofrecen y a la vez las soluciones completas a los clientes (Ortiz et al., 2014).

**Perspectiva del proceso interno:** A diferencia de la otra perspectiva esta se caracteriza por centrarse netamente en aspectos económicos que son: maximización de utilidades o ganar espacio de mercado a través de la captación de sus clientes, el objetivo principal de la perspectiva se concentra en identificar ciertos procesos claves que aporten directamente a incrementar la productividad organizacional (Ortiz et al., 2014).

#### **4.1.1. Mapa estratégico de la Organización Pakariñan**

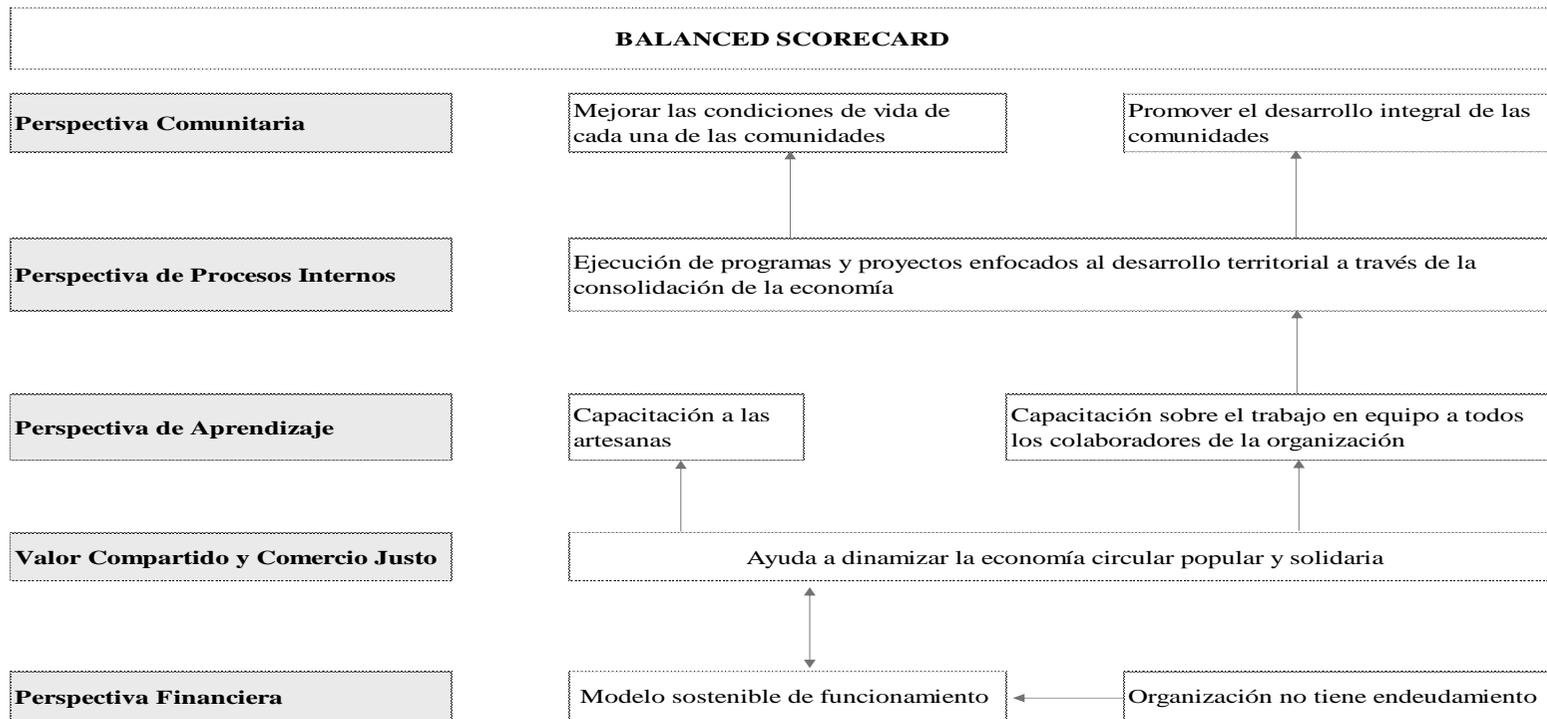
Para el levantamiento de información que comprende al mapa estratégico se dará un resumen debido a que en el capítulo 3 de este trabajo de titulación cuando se realizó cadena de valor aplicada a Pakariñan se pudo obtener información que va en relación a cada una de las perspectivas del mapa estratégico, es por esta razón que a continuación se redactará un resumen en general de las perspectivas que corresponden a esta matriz.

En el área financiera de Pakariñan después de haber revisado los estados tanto de situación financiera como el de resultados pertenecientes al año 2021 se realizó el cálculo de ratios financieros como el de rentabilidad y liquidez, en base a los resultados que se obtuvieron se puede decir que esta organización mantiene un modelo de liquidez y funcionamiento sostenible en el tiempo, lo que significa que dentro de la perspectiva de procesos internos esta organización puede seguir desarrollando como actividades principales la ejecución de proyectos y a la vez que continúe con la operación de la tienda de artesanías, en la cual aplican técnicas como el trato digno y el comercio justo a los artesanos, al realizar este tipo de actividades nace la perspectiva de valor compartido y comercio justo, dentro de esta perspectiva la organización está aportando con la dinamización de la economía popular lo cual permite a que se origine la perspectiva comunitaria en la cual por medio de las actividades que realiza la red ayuden a mejorar las condiciones de vida de las personas que habitan en las comunidades de Pakariñan.

## 4.2. Balanced Scorecard aplicado a la Organización Pakariñan

Figura 19

*Balanced Scorecard aplicado a la organización Pakariñan*



*Nota:* La Figura muestra el Balanced Scorecard de la organización Pakariñan

El análisis del Balanced Scorecard de la organización Pakariñan (Red de Turismo Comunitario del Austro) se lo realizó de abajo hacia arriba, cabe recalcar que de acuerdo a la teoría que plantean los autores (Ortiz et al., 2014) se dice que este tipo de análisis se lo debe comenzar por la perspectiva de aprendizaje y crecimiento para culminar el análisis de la perspectiva financiera pero en el caso de Pakariñan al ser una organización sin fines de lucro este modelo se lo realizó comenzando por la perspectiva financiera en la cual nos indica que la organización no tiene endeudamiento, al no tener endeudamiento Pakariñan mantiene un modelo sostenible de funcionamiento el cual le permite aplicar el valor compartido y la técnica del comercio justo ya que de esta manera permite dinamizar la economía popular y solidaria al aplicar estos principios la organización puede capacitar a cada una de las artesanas y a la vez brindar capacitación a todo el equipo que conforman la Red Pakariñan, esta organización al realizar estos tipos de capacitaciones se puede decir que tiene relación con la perspectiva de procesos internos en la que gracias a las capacitaciones que reciben los colaboradores adquieren los conocimientos necesarios para que dentro de los procesos internos de la institución se pueda ejecutar los programas y proyectos que se enfoquen al desarrollo territorial a través de la consolidación de la economía, al realizar este tipo de proyectos se puede entrelazar a la perspectiva comunitaria ya que al realizar este tipo de proyectos se puede llegar a cumplir con la misión de esta organización que consiste en mejorar las condiciones de vida de las personas que pertenecen a las comunidades socias de Pakariñan y a la vez promover el desarrollo territorial integral de las comunidades.

#### **4.3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

La finalidad de la matriz de perfil competitivo es identificar como se encuentra la organización en relación con los competidores que operan en el mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir las posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores (D'Alessio, 2008).

Dentro de esta matriz se recomienda colocar a todos los competidores que interactúan con la organización, que permitan poder establecer los factores de éxito, los cuales son considerados como ciertas actividades que debe desarrollar una organización en el sector para lograrlos (D'Alessio, 2008).

### 4.3.1. Matriz de Perfil Competitivo Aplicado en Pakariñan

Para la elaboración de esta matriz se realizó un taller en conjunto con el equipo de Pakariñan el día 27 de mayo de 2022, a través de este taller se logró identificar a los principales competidores de Pakariñan los cuales operan como similitud a esta red.

A continuación, se colocará la matriz de perfil competitivo con su respectiva interpretación:

**Figura 20**

*Matriz MPC de la organización Pakariñan*

MATRIZ MPC DE LA ORGANIZACIÓN PAKARIÑAN										
		PAKARIÑAN			SENDAS		FEPP		RED AGROECOLÓGICA DEL AUSTRO	
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	
1	Publicidad	0,2	2	0,4	4	0,8	2	0,4	2	0,4
2	Calidad de los productos	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
3	Justo precio	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6	4	0,6
4	Posición financiera	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45	2	0,3
5	Lealtad de la organizaciones	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4
6	Expansión territorial	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45	2	0,3
7	Posicionamiento en la sociedad	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45	3	0,45
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>3,3</b>		<b>3,75</b>		<b>3,15</b>		<b>2,85</b>

*Nota:* La Figura muestra la Matriz MPC.

Al analizar la matriz de perfil competitivo se puede decir que dentro del factor de publicidad la organización Sendas obtiene una ponderación de 0,8 lo que significa que es una de las organizaciones que realiza más campañas publicitarias mientras que las organizaciones Pakariñan, FEPP y la Red agroecológica del Austro adquieren una calificación de 0,4, en cuanto al justo precio se puede observar que Pakariñan, FEPP y la Red Agroecológica del Austro obtienen una calificación de 0,6 en relación a Sendas que adquiere la calificación de 0,45, en cuanto a la posición financiera se observa que Sendas tiene una mayor posición financiera con el 0,6 mientras que Pakariñan y la FEPP adquieren un total de 0,45 y en el tercer lugar se ubica la Red Agroecológica del Austro con el 0,3 mientras que en el factor de expansión territorial la organización Sendas adquiere el total de 0,60 respectivamente en comparación a Pakariñan y la FEPP que alcanzaron el 0,45 y la red Agroecológica del Austro que llegó al 0,3, mientras que en el factor posicionamiento en la sociedad Pakariñan y Sendas adquieren el 0,6 quedando en el segundo lugar FEPP y la Red Agroecológica del Austro con el 0,45, para culminar con este análisis tenemos al factor clave de éxito conocido como calidad de los productos en

el cual las cuatro organizaciones ( Pakariñan, Sendas, FEPP y Red Agroecológica del Austro) obtienen una calificación de 0,4.

#### 4.4. Matriz Interna y Externa

Esta matriz se caracteriza por ser una matriz de portafolio, dentro de ésta se grafica las divisiones de los productos y/o servicios de la organización, ubicándolos en una de nueve celdas por medio de dos dimensiones, que corresponden a los puntajes que se han obtenido en las matrices de factores internos como de factores externos (D’Alessio, 2008).

La matriz interna y externa está compuesta por dos ejes, cada eje cuenta con tres sectores, que sumándolos da un total de nueve celdas. El eje de las X corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFI. Este eje está dividido en tres sectores, que reflejan la posición estratégica interna de la división que son: (D’Alessio, 2008)

- **Débil:** de 1.0 a 1.9
- **Promedio:** de 2.0 a 2.9
- **Fuerte:** de 3.0 a 4.0.

Mientras que el eje Y corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFE, este eje se encuentra dividido en tres sectores que son:

- **Bajo:** de 1.0 a 1.9
- **Medio:** de 2.0 a 2.9
- **Alto:** de 3.0 a 4.0

Cada eje de la matriz refleja la capacidad de la división para capitalizar oportunidades y evitar amenazas.

##### 4.4.1. Matriz Interna y Externa aplicado a la organización Pakariñan

**Figura 21**

*Matriz Interna y Externa de Pakariñan*

MATRIZ INTERNA Y EXTERNA		TOTAL DE LA MATRIZ EFI		
		Sólido 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
TOTAL DE LA MATRIZ EFE	Alto 3.0 a 4.0	I EFI: 3,17 EFE: 3,63	II	III
	Medio 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

*Nota:* Matriz interna y externa de Pakariñan

Para la obtención de la Matriz Interna y Externa, se utilizan los valores totales de la matriz EFE y EFI, los cuales fueron 3,17 en EFI y 3,63 en EFE respectivamente. Estas coordenadas permiten ubicar a la organización en el cuadrante I, como se muestra en la gráfica. Esta ubicación significa que la organización debe seguir invirtiendo intensivamente para seguir creciendo en el sector turístico al que pertenecen, desarrollarse selectivamente para mejorar, se recomienda que Pakariñan siga trabajando para seguir creciendo como una organización en base a la posición en la que se mantiene actualmente para ello se recomienda aplicar estrategias de tipo intensivas de integración con el resto de la sociedad.

#### **4.5. Matriz de la Gran Estrategia**

Como se había mencionado en el capítulo uno, la matriz de la gran estrategia es aquella que ayuda a elegir de mejor manera las estrategias que requieren ser implementadas en el plan estratégico, la finalidad de esta matriz es poder ubicar en qué posición se encuentra la organización (D'Alessio, 2008).

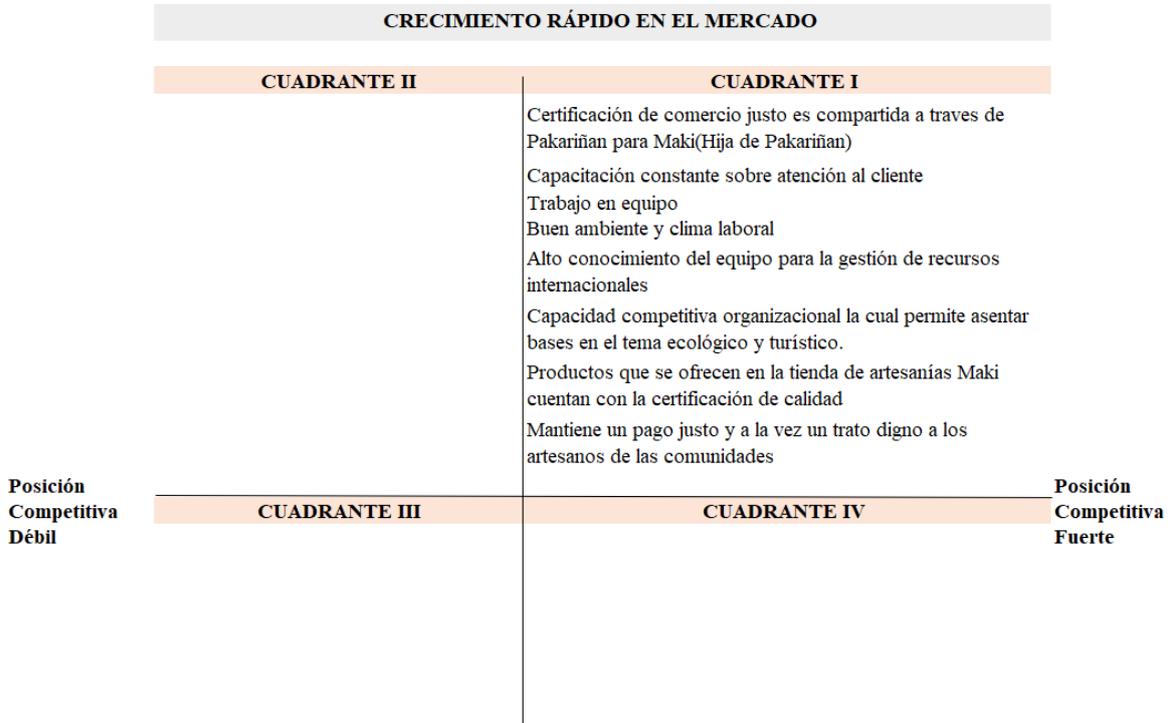
Luego de haber mencionado el significado esta matriz se procede a detallar cada uno de los cuadrantes que contiene la matriz que son: en el cuadrante I, la organización mantiene un enfoque competitivo fuerte en un mercado de crecimiento rápido; mientras que en el cuadrante II significa cuando la organización se encuentra en una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido; para el cuadrante III, se dice que la posición competitiva es débil en un mercado de crecimiento lento, finalmente en el cuadrante IV, se menciona que la organización se encuentra en una posición competitiva fuerte pero en un mercado de crecimiento lento. Cabe recalcar que cada cuadrante de esta matriz propone alternativas de estrategia en orden de atractivo para la selección de la gran estrategia (D'Alessio, 2008).

Una vez que se ha detallado el significado y como está estructurada la matriz se procede a aplicar en la organización Pakariñan.

#### 4.5.1. Matriz de la Gran Estrategia aplicada en Pakariñan

**Figura 22**

*Matriz de la gran estrategia de Pakariñan*



*Nota.* La Figura muestra la matriz estratégica de Pakariñan

De acuerdo con la información que se ha venido trabajando en conjunto con el equipo de Pakariñan puedo decir que la organización se encuentra ubicada en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia, porque al ser una organización que a pesar de tener competidores se dedica a mejorar las condiciones de vida de las comunidades a través del comercio justo lo que les otorga a mantener una capacidad competitiva organizacional, al aplicar este tipo de capacidad también les permite asentar bases en el tema ecológico y turístico, sin duda, para la organización Pakariñan, el fortalecimiento institucional y la comunicación son fundamentales para apoyar en la gestión de servicios.

#### 4.6. Matriz BCG

Esta matriz fue desarrollada por el grupo de consultoría de Boston, ayuda a establecer la posición competitiva de los productos y/o servicios que una organización ofrece al mercado, dentro de ella se encuentran establecidos cuatro cuadrantes. Con esta matriz se proporciona una foto a nivel general de la organización en un periodo determinado (D'Alessio, 2008).

El significado de cada cuadrante de la matriz BCG se resumen a continuación:

**Producto y/o servicio – estrella:** Es aquel que representa una alta participación en el mercado, constituye las mejores oportunidades a largo plazo para el crecimiento y rentabilidad (D’Alessio, 2008)

**Producto y/o servicio - vaca lechera:** Es aquel que ayuda a mantener una alta participación de mercado, compete en una industria de bajo crecimiento y a la vez genera liquidez para la organización, se recomienda que sean administradas de buena manera para que mantenga una posición sólida en el mayor tiempo posible (D’Alessio, 2008).

**Producto y/o servicio – signo de interrogación:** Son aquellos productos o servicios que tienen una baja participación en el mercado, aunque en algunas ocasiones se encuentran compitiendo en un sector de alto crecimiento, la inversión para este tipo de productos o servicios por lo general es alta (D’Alessio, 2008).

**Producto y/o servicio- perro:** Son todos los productos o servicios que tienen una baja participación en el mercado, compiten en un mercado que es de crecimiento bajo, la posición que se mantiene es débil (D’Alessio, 2008).

Una vez que se ha explicado la teoría que corresponde a esta matriz se procede a aplicar en la organización de Pakariñan.

#### 4.6.1. Matriz BCG aplicado en la organización Pakariñan

Figura 23

*Matriz BCG-Pakariñan*

		SERVICIO ESTRELLA		SERVICIO INTERROGANTE	
				 TIENDA DE ARTESANÍAS MAKI FAIR TRADE CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO	
CRECIMIENTO EN EL MERCADO	ALTO				
	BAJO	 PROYECTOS			
		ALTA		BAJA	
		PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO			

Nota. La Figura muestra la matriz BCG de Pakariñan

Para la elaboración de la matriz BCG se realizó un taller el día 02 de junio del 2022 con la persona responsable del área administrativa, dentro de este taller se logró clasificar a los servicios como: vaca, perro e interrogante.

### **Servicio Estrella**

La organización Pakariñan (Red de turismo comunitario del Austro), en la actualidad no tiene un servicio estrella.

### **Servicio Vaca lechera**

Dentro de la organización Pakariñan se ha designado como servicio vaca lechera a los proyectos que se realizan, debido a que gracias a los proyectos la organización tiene liquidez y a la vez aportan con el 50% para cubrir los gastos de la organización es decir es una de las fuentes principales de ingresos para Pakariñan.

Actualmente se tiene previsto que hasta el 2023 se ejecute el proyecto “Fortalecimiento de capacidades de las Mujeres rurales de Pakariñan de las 14 organizaciones de las provincias de Cañar, Azuay y Loja, el cual va enfocado principalmente al liderazgo, restitución y reafirmación de sus derechos, este proyecto cuenta con un presupuesto de \$218.120 dólares para su ejecución y está siendo financiado por la Fundación Interamericana (IAF).

### **Servicio Interrogante**

Se puede decir que dentro de los servicios interrogantes tenemos a dos servicios el primer servicio interrogante de Pakariñan es la tienda de artesanías Maki Fair Trade debido a que la tienda ofrece una perspectiva de crecimiento alta pero una baja cuota de mercado, a futuro se espera que la tienda pase a ser un producto estrella y el segundo servicio interrogante es la caja de ahorro y crédito la cual todavía no entra en funcionamiento debido a que se encuentra realizando estudios de cómo administrar y el establecimiento de los reglamentos internos, lo que significa que la caja de ahorro y crédito tenga una perspectiva crecimiento alta pero a la vez una baja cuota de mercado.

### **Servicio Perro**

En la organización Pakariñan se puede decir que no existe un servicio perro dentro de la organización.

#### 4.7. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)

Para la elaboración de la matriz cuantitativa de planificación estratégica se va a basar en la teoría que nos presenta el autor (D'Alessio, 2008) en la cual nos indica que es aquella matriz que consiste en poder definir las estrategias que deben ser implementadas dentro de una organización aparte de colocar, para la obtención de esta matriz se recomienda seguir los siguientes pasos:

**Paso 1:** Se coloca en un cuadro todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas cada uno con el peso que se obtuvo en el desarrollo de las matrices EFE y EFI.

**Paso 2:** Se debe colocar todas las estrategias que se obtuvieron en el Foda cruzado, se recomienda colocar las estrategias en la parte superior de la matriz

**Paso 3:** Determinar las calificaciones de acuerdo al grado de atraktividad en la columna de PA, estos valores van en la escala de cero a cuatro, el rango de calificaciones es el siguiente:

0 = No atractiva

1 = Algo atractiva

2 = Razonablemente atractiva

3 = Atractiva

4 = Muy atractiva

**Paso 4:** Una vez que se haya colocado las respectivas calificaciones se multiplica la columna de (PA) con el peso de cada fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza obteniendo como resultado de la multiplicación la columna (CA).

**Paso 5:** Sumar todos los totales de las calificaciones obtenidas en la columna (CA), al realizar la suma de estas calificaciones se obtienen un total el cual significa que el valor o los valores más altos representan las estrategias más atractivas que deben ser implementadas dentro del plan estratégico.

Una vez que se ha colocado que es y cuáles son los pasos que se deben seguir para la elaboración de esta matriz se procede a colocar la misma pero aplicada en la organización.

**Figura 24**

*MCPE de la organización Pakariñan*

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA - PAKARIÑAN		ESTRATEGIAS PROPUESTAS																						
		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	
		Establecer alianzas estratégicas con organismos internacionales para que Pakariñan se convierta en un referente por el tipo de trabajo que realiza a nivel internacional		Desarrollar nuevos proyectos que vayan en beneficio de las comunidades que requieran mas ayuda social		Implementar mas recursos tecnológicos que permitan seguir desarrollando las habilidades de las comunidades socias de Pakariñan.		Invertir en nuevos equipos y sistemas tecnológicos que permitan mejorar el trabajo de la organización		Consolidar estrategias de venta online mediante transferencias bancarias		Consolidar un sistema integral de comunicación y publicidad que permita actualizar los datos de las comunidades asi como de la página web de Pakariñan		Aplicar estrategias de marketing o promociones para que los productos tengan mayor alcance y sean accesibles para los consumidores		Solicitar a la Universidad del Azuay la adquisición del sistema contable (ERP)		Solicitar al Ministerio de Turismo los procesos de capacitación.		Crear convenios de prácticas pre-profesionales con las universidades que ayuden a fortalecer el proceso de restauración y conservación de los páramos		Solicitar o crear alianzas con el Ministerio del Ambiente para que se dicten talleres de capacitación a las artesanas de las comunidades sobre el buen manejo de residuos		
FORTALEZAS		Ponderación																						
F1	Comunicación efectiva y trabajo en equipo a nivel organizacional.	0,07	0	0	4	0,28	0	0	0	0	0	0	4	0,28	0	0	0	0	1	0,07	0	0	0	0
F2	Facilidad de acceso a la información que contribuye al desarrollo de actividades	0,07	0	0	3	0,21	0	0	0	0	2	0,14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
F3	Alto nivel de compromiso de todos los miembros que conforman Pakariñan	0,07	0	0	4	0,28	0	0	0	0	1	0,07	0	0	0	0	3	0,21	0	0	0	0	0	0
F4	Alto conocimiento del equipo para la gestión de recursos internacionales	0,06	4	0,24	2	0,12	4	0,24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
F5	La organización mantiene un modelo sostenible de funcionamiento	0,06	0	0	4	0,24	3	0,18	2	0,12	0	0	2	0,12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
F6	Diversificación de fondos que hacen sostenible a Pakariñan	0,06	4	0,24	3	0,18	2	0,12	2	0,12	0	0	4	0,24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
F7	En Maki se ofrece productos de calidad con su respectiva certificación	0,07	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0,28	0	0	4	0,28	0	0	0	0	0	0	0	0
F8	Capacitación constante en atención al cliente.	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0,15	0	0	0	0	0	0	0	0
F9	Pakariñan aplica un modelo institucional ligado a las leyes de responsabilidad social corporativa y comercio justo	0,1	2	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0,2	0	0	0	0	0	0	1	0,1
F10	Actualmente Pakariñan hace uso de microsoft 365 para una comunicación más efectiva entre todo el equipo	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27	3	0,27	0	0	4	0,36	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>0,7</b>	<b>0,95</b>		<b>1,49</b>		<b>0,81</b>		<b>0,51</b>		<b>0,49</b>		<b>1</b>		<b>0,63</b>		<b>0,21</b>		<b>0,07</b>		<b>0</b>		<b>0,1</b>	

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA - PAKARIÑAN		ESTRATEGIAS PROPUESTAS																						
		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		
		Establecer alianzas estratégicas con organismos internacionales para que Pakariñan se convierta en un referente por el tipo de trabajo que realiza a nivel internacional		Desarrollar nuevos proyectos que vayan en beneficio de las comunidades que requieran mas ayuda social		Implementar mas recursos tecnológicos que permitan seguir desarrollando las habilidades de las comunidades socias de Pakariñan.		Invertir en nuevos equipos y sistemas tecnológicos que permitan mejorar el trabajo de la organización		Consolidar estrategias de venta online mediante transferencias bancarias		Consolidar un sistema integral de comunicación y publicidad que permita actualizar los datos de las comunidades asi como de la página web de Pakariñan		Aplicar estrategias de marketing o promociones para que los productos tengan mayor alcance y sean accesibles para los consumidores		Solicitar a la Universidad del Azuay la adquisición del sistema contable (ERP)		Solicitar al Ministerio de Turismo los procesos de capacitación.		Crear convenios de prácticas pre-profesionales con las universidades que ayuden a fortalecer el proceso de restauración y conservación de los páramos		Solicitar o crear alianzas con el Ministerio del Ambiente para que se dicten talleres de capacitación a las artesanas de las comunidades sobre el buen manejo de residuos		
OPORTUNIDADES	Ponderación																							
O1	Con pandemia los viajes locales incrementaron lo que generó un mayor impulso al turismo local.	0,09	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
O2	Créditos a tasas de interés bajos que ofrece el gobierno para impulsar el desarrollo social del país.	0,08	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
O3	Incremento de inversiones internacionales de agencias de cooperación al desarrollo.	0,09	4	0,36	4	0,36	1	0,09	1	0,09	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
O4	Los avances tecnológicos han permitido desarrollar las capacidades y habilidades de los colaboradores de la organización.	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24	0	0	0	0	1	0,08	0	0	0	0	0	
<b>TOTAL:</b>		<b>0,34</b>		<b>0,6</b>		<b>0,6</b>		<b>0,41</b>		<b>0,33</b>		<b>0,24</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0,08</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA - PAKARIÑAN		ESTRATEGIAS PROPUESTAS																							
		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11			
		Establecer alianzas estratégicas con organismos internacionales para que Pakariñan se convierta en un referente por el tipo de trabajo que realiza a nivel internacional		Desarrollar nuevos proyectos que vayan en beneficio de las comunidades que requieran mas ayuda social		Implementar mas recursos tecnológicos que permitan seguir desarrollando las habilidades de las comunidades socias de Pakariñan.		Invertir en nuevos equipos y sistemas tecnológicos que permitan mejorar el trabajo de la organización		Consolidar estrategias de venta online mediante transferencias bancarias		Consolidar un sistema integral de comunicación y publicidad que permita actualizar los datos de las comunidades asi como de la página web de Pakariñan		Aplicar estrategias de marketing o promociones para que los productos tengan mayor alcance y sean accesibles para los consumidores		Solicitar a la Universidad del Azuay la adquisición del sistema contable (ERP)		Solicitar al Ministerio de Turismo los procesos de capacitación.		Crear convenios de prácticas pre-profesionales con las universidades que ayuden a fortalecer el proceso de restauración y conservación de los páramos		Solicitar o crear alianzas con el Ministerio del Ambiente para que se dicten talleres de capacitación a las artesanas de las comunidades sobre el buen manejo de residuos			
DEBILIDADES		Ponderación																							
D1	Falta de accesibilidad de fondos para financiar los proyectos	0,07	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
D2	Falta de suministros de oficina.	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
D3	Falta de un sistema contable que facilite de mejor manera el trabajo del área contable.	0,04	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0,16	0	0	0	0	0	0		
D4	Falta de implementación de nuevos equipos informáticos	0,03	0	0	0	0	0	4	0,12	0	0	1	0,03	0	0	1	0,03	0	0	0	0	0	0		
D5	Forma de pago por parte de los clientes a través de la página web (No se aplica el pago de productos en línea).	0,06	0	0	0	0	0	0	0	4	0,24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
D6	Falta de personal para el área de ventas.	0,03	0	0	0	0	0	0	0	3	0,09	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
D7	Para el desarrollo de contenido es necesario tener una mayor accesibilidad a las comunidades.	0,05	0	0	1	0,05	0	0	0	0	0	1	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
<b>TOTAL:</b>		<b>0,3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,05</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,12</b>	<b>0</b>	<b>0,33</b>	<b>0</b>	<b>0,08</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,19</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>			

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA - PAKARIÑAN		ESTRATEGIAS PROPUESTAS																						
		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		
		Establecer alianzas estratégicas con organismos internacionales para que Pakariñan se convierta en un referente por el tipo de trabajo que realiza a nivel internacional		Desarrollar nuevos proyectos que vayan en beneficio de las comunidades que requieran mas ayuda social		Implementar mas recursos tecnológicos que permitan seguir desarrollando las habilidades de las comunidades socias de Pakariñan.		Invertir en nuevos equipos y sistemas tecnológicos que permitan mejorar el trabajo de la organización		Consolidar estrategias de venta online mediante transferencias bancarias		Consolidar un sistema integral de comunicación y publicidad que permita actualizar los datos de las comunidades asi como de la página web de Pakariñan		Aplicar estrategias de marketing o promociones para que los productos tengan mayor alcance y sean accesibles para los consumidores		Solicitar a la Universidad del Azuay la adquisición del sistema contable (ERP)		Solicitar al Ministerio de Turismo los procesos de capacitación.		Crear convenios de prácticas pre-profesionales con las universidades que ayuden a fortalecer el proceso de restauración y conservación de los páramos		Solicitar o crear alianzas con el Ministerio del Ambiente para que se dicten talleres de capacitación a las artesanas de las comunidades sobre el buen manejo de residuos		
AMENAZAS	Ponderación																							
A2	Ministerio de turismo no brinda las capacitaciones y el apoyo necesario a las organizaciones que no se encuentran registradas	0,08	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0,32	2	0,16	0	0
A3	En la ley de Economía Popular y Solidaria se menciona que el gobierno debe tener medidas para apoyar a las organizaciones pero en la práctica eso no se materializa.	0,08	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A4	La economía y la liquidez no está en crecimiento.	0,08	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A5	Las familias en tiempo de crisis optan por limitar sus recursos.	0,07	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A6	Por la emergencia sanitaria de COVID-19 se sintió una minoría o casi nula las visitas de los turistas extranjeros, situación que hasta la fecha no ha vuelto a revertirse.	0,07	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A7	Se requiere mayor adquisición de herramientas tecnológicas para un mejor desarrollo organizacional.	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15	4	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A8	Falta de políticas para la restauración y conservación de los ecosistemas o páramos de las comunidades de Pakariñan.	0,07	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0,28	4	0,28	0	0	
A9	Manejo no adecuado de los residuos que se originan en la producción artesanal.	0,07	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0,14	4	0,28	
<b>TOTAL</b>		<b>0,66</b>		<b>0,05</b>		<b>0,05</b>		<b>0,2</b>		<b>0,2</b>		<b>0,15</b>		<b>0,2</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0,6</b>		<b>0,58</b>		<b>0,28</b>
<b>TOTAL FINAL</b>		<b>2</b>		<b>1,6</b>		<b>2,19</b>		<b>1,42</b>		<b>1,16</b>		<b>1,21</b>		<b>1,28</b>		<b>0,63</b>		<b>0,48</b>		<b>0,67</b>		<b>0,58</b>		<b>0,38</b>

Nota: La Figura muestra la matriz MCPE de la organización de Pakariñan

Después de haber colocado la teoría referente a esta matriz se procedió a la elaboración de la misma aplicada a Pakariñan, esta matriz se estructuró el día 01 de junio de 2022, en la cual se fue revisando cada fortaleza, oportunidad, debilidad, y amenaza para verificar si ayudan o no a la implementación de las estrategias propuestas, a la vez se fue asignando a cada una de ellas la valoración en la escala de 0 a 4 como nos indica el autor (D'Alessio, 2008) en la columna de (PA), para después realizar la multiplicación de la columna de pesos por la valoración asignada en la columna (PA) obteniendo como resultado la columna (CA), por consiguiente se realizó la suma de todos los valores obtenidos en esta columna para poder determinar cuáles son las estrategias con la valoración más alta, dando como resultado que dentro de la organización se requiere la implementación de todas las estrategias pero se recomienda aplicar con mayor prioridad aquellas estrategias que obtuvieron las calificaciones más altas, las cuales se va a mencionar a continuación:

La primera estrategia que se recomienda aplicar obtuvo una calificación de 2,19, consiste en desarrollar nuevos proyectos que vayan en beneficio de las comunidades que requieran más ayuda social.

La segunda estrategia obtuvo una calificación de 1,60, esta estrategia consiste en establecer alianzas estratégicas con organismos internacionales para que Pakariñan se convierta en un referente por el tipo de trabajo que realiza a nivel internacional.

La tercera estrategia obtuvo una calificación de 1,42, consiste en implementar más recursos tecnológicos que permitan seguir desarrollando las habilidades de las comunidades socias de Pakariñan.

La cuarta estrategia obtuvo una calificación de 1,28, consiste en consolidar un sistema integral de comunicación y publicidad que permita actualizar los datos de las comunidades, así como de la página web de Pakariñan.

La quinta estrategia obtuvo una calificación de 1,21, consiste en consolidar estrategias de venta online mediante transferencias bancarias.

## CONCLUSIONES

Para la elaboración de este plan estratégico se realizó un examen minucioso en cada una de las actividades que competen a la gestión administrativa y financiera, lo que ayuda a efectivizar sus funciones y responsabilidades.

El desarrollo de este plan se realizó de manera coordinada con el equipo de Pakariñan lo cual permitió avanzar conforme a lo planificado en el trabajo, además de contar con el apoyo de la organización, así como la entrega de información facilitó el desarrollo de este plan.

Luego de haber realizado el levantamiento de información correspondiente a la organización Pakariñan (Red de Turismo Comunitario), se puede destacar que la organización tiene una excelente posición en el mercado turístico, a pesar de no ser la única organización que busca la manera de mejorar las condiciones de vida de las personas que habitan en las zonas en las que se encuentran las comunidades de Pakariñan.

Además, se considera que la organización mantiene una posición de crecimiento rápido y competitivo en el mercado turístico, lo cual permite que Pakariñan pueda desarrollar estrategias para la consecución de los objetivos organizacionales.

Cabe recalcar que en este trabajo se tomó las recomendaciones de algunos autores, las mismas que consisten en realizar un proceso altamente participativo a través de talleres que involucren a todo el equipo de Pakariñan en el desarrollo de las diferentes etapas previstas en este trabajo de tesis, lo cual no solo garantizó una verificación y validación de los avances realizados sino que, se consolidó un fuerte nivel de involucramiento y compromiso por parte de cada uno de ellos para la posterior implementación del plan.

Finalmente, se logró evidenciar el impacto que tiene la organización en los sectores comunitarios es por esta razón que se consolidó una planificación que se asienta en las bases del valor compartido del comercio justo, enfoque que se plasma en las diferentes estrategias definidas en este trabajo.

## RECOMENDACIONES

Después de haber culminado con la elaboración del plan estratégico para la organización Pakariñan (Red de Turismo Comunitario), se recomienda lo siguiente:

- Seguir con el mismo empeño que les caracteriza a todos los miembros de la organización para que hagan de ella un referente a nivel internacional.
- Implementar todas las estrategias obtenidas en la matriz cuantitativa de planificación estratégica, de manera especial tomar en cuenta aquellas que tienen las calificaciones más altas.
- Implementar el plan estratégico de manera inmediata, debido a que este tipo de planes tienen vigencia hasta cinco años aproximadamente.
- Nombrar una persona responsable para el seguimiento de la ejecución del plan y así tomar los correctivos de manera oportuna cuando lo amerite.
- Motivar a la Universidad del Azuay a que se promueva investigaciones a las organizaciones que tienen impacto en el sector turístico.

Para concluir, se agradece la participación y colaboración de los colaboradores encargados de la organización Pakariñan (Red de Turismo Comunitario) y el compromiso de la tutora de tesis que estuvo presente en todas las etapas.

## REFERENCIAS

- Abascal, F. (2004). Como se hace un plan estratégico: La teoría del marketing. ESIC.
- Allison, M., & Kaye, J. (2005). *Planificación estratégica para organizaciones sin fines de lucro: una guía práctica y un libro de trabajo*. Hoboken.
- Armijo, M. (2011). *Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica Social.
- Banco Central del Ecuador. (31 de Marzo de 2022). <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1482-la-economia-ecuatoriana-crecio-4-2-en-2021-superando-las-previsiones-de-crecimiento-mas-recientes>
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). Diagnostico de cambio de la cultura organizacional: basado en el marco de valores competitivos. John Wiley e hijos.
- Canyelles, J. (2007). Planificación estratégica de las Organizaciones no Lucrativas. NARCEA.
- Chávez, G. (2018). Modelo de Planificación y Gestión Estratégica para fundaciones medio ambientalistas. UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA.
- Chile Transparente. (2008). Gobiernos corporativos en las organizaciones sin fines de lucro en Chile: Situación actual y perspectivas.
- Cothran, H., Clouser, R., & Franklin, B. (2009). *Strategic Plannig for Communities, Non-profit Organizations anda Public Agencies*. University of Florida IFAS Extension.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Pearson Educación de México.
- David, F. (s.f.). Conceptos de Administración Estratégica. Prentice- Hall Hispanoamericana.
- El universo. (16 de Junio de 2021). La pandemia en Ecuador provoca más de 90 mil deserciones escolares. <https://www.eluniverso.com/noticias/ecuador/en-ecuador-90-mil-estudiantes-dejaron-de-asistir-a-clase-durante-la-pandemia-nota/>
- Fred, D. (2003). *Administración Estratégica*. Pearson Education.
- Hernández, J., & Polis, G. (2011). *Modelo de Competitividad de las Fuerzas de Porter*. Expire.
- Instituto Nacional de Contratación Pública. (4 de Agosto de 2008). Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. [https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2021/04/losncp\\_actualizada1702.pdf](https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2021/04/losncp_actualizada1702.pdf)

- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., Angwin, D., & Regner, P. (2014). *Explorando la estrategia: textos y casos*. Harlow: Pearson Education Limited .
- Katsioloudes, M. (2002). *Planificación estratégica global : Perspectivas culturales para organizaciones con y sin fines de lucro*.
- Luque, A., & Pavlov, R. (2020). Impacto de la tecnología en la sociedad: el caso de Ecuador. *Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 3(6).
- Maki Fair Trade. (Mayo de 2022). Artesanías ecuatorianas. <https://www.fairtrade.ec/>
- Máñez, R. (2018). Qué es la Matriz BCG y para qué sirve ( Ventajas y Desventajas). <https://rubenmanez.com/matriz-bcg/>
- Melgar, W. (2014). *La planificación estratégica en las organizaciones de promoción del desarrollo en el Perú*. En W. Melgar. Sincoeditores.
- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (14 de Abril de 2008). *Ley de la Economía Popular y Solidaria*. 59. [https://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/Ley\\_de\\_la\\_economia\\_popular\\_y\\_solidaria\\_ecuador.pdf](https://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/Ley_de_la_economia_popular_y_solidaria_ecuador.pdf)
- Ministerio de Turismo. (2010). *Reglamento para los centros turísticos comunitarios*. Lexis. <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/REGLAMENTO-PARA-LOS-CENTROS-TURISTICOS.pdf>
- Moya, E., Ortiz, P., Soto, V., Murden, A., & Atton, V. (2012). *Transparencia y Rendición de Cuentas en Organizaciones sin Fines de Lucro*. Ministerio Secretaría General de la Presidencia.
- Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores*. Narcea.
- Ochoa, E. (07 de Mayo de 2022). Entrevista. Cuenca, Azuay.
- Ogliastri, E. (2007). En E. Ogliastri, *Manual de planificación estratégica. siete modelos de hacer un plan estratégico*. Incae.
- Orduna, F. (2002). "Turismo, patrimonio natural y medio ambiente". *Revista de Desarrollo Rural y Cooperativista Agrario*, 95-130.
- Ortiz, A., Pérez, M., & Velázquez, R. (2014). Propuesta de Cuadro de mando integral para la Universidad de Holguín. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 333-343.
- Pakariñan. (2006). *Estatuto de Pakariñan*. Pakariñan.
- Pakariñan. (2017). *Pakariñan - Consultorías*.
- Popovich, M., & Toselli, C. (2006). *Planificación estratégica participativa y comunidad local. Desarrollo de un destino turístico en Argentina*. *Cuadernos Turísticos*, 17(1).
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). *Estrategia y sociedad*. Harvard Business Review.

- Porter, M., & Kramer, M. (2011). *Created Shared Value*. Harvard Business Review. [https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/9\\_2.pdf](https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/9_2.pdf)
- Rankmi. (2018). Metas SMART: que son y como implementarlas. <https://www.rankmi.com/blog/metas-smart>
- Rivera, F., Astudillo, P., & Fernández, E. (2009). Información y toma de decisiones. Oficinas de Análisis Institucional en las Universidades Chilenas. Calidad de la Educación . *CNED*, 30,162-178.
- Sainz de Vicuña, J. (2017). El plan estratégico en la práctica. ESIC.
- Serna, H. (2010). Gerencia Estratégica. 3R Editores.
- Talancón, H. (2007). La Matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Redalyc*, 113-130.
- Tapinos, E., Dyson, R., & Meadows, M. (2005). *The impact of performance measurement in strategic planning*. International Journal of Productivity and Performance Management. 2(2).
- Thompson, A., Strickland, A., Peteraf, M., & Gamble, J. (2012). Administración Estratégica. Teoría y casos. Mc Graw Hill.
- Valdés, L. (2014). Planeación estratégica con enfoque sistémico. En L. Valdés, *Planeación estratégica con enfoque sistémico*. UNAM.

## ANEXOS

### *Anexo 1: Entrevista área de ventas*

<b>ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA</b>
<b>ÁREA DE VENTAS</b>
Responsable del Área:
¿Como es la calidad del servicio que la organización presta al cliente, así como el servicio Post-venta?
¿Mantienen en la organización alguna política de precios en relación a los productos que se comercializa?
¿Como se realiza la venta de los productos y/o servicios? ¿Aplica talvez venta directa?
¿Cuál considera Ud. los puntos fuertes y débiles de su área?
Puntos fuertes
Puntos débiles

### *Anexo 2: Entrevista realizada al área de contabilidad*

<b>ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA</b>
<b>ÁREA DE CONTABILIDAD</b>
Responsable del área:
¿La organización en la actualidad cuenta con los recursos económicos necesarios para su operación?
¿En la actualidad mantienen algún tipo de crédito financiero?
¿De qué manera la organización adquiere financiamiento para su operación?
¿Ud. considera que la organización en la actualidad existe liquidez para poder seguir con su operación?
¿De qué tipo de fuentes adquieren financiamiento?
¿Cada que tiempo realizan aportaciones de capital los socios? Aplicar en caso que realicen?

¿Cuál considera Ud. que son los puntos fuertes y débiles en su área de trabajo?
Puntos fuertes
Puntos Débiles

*Anexo 3: Entrevista realizada al área de capacitación y fortalecimiento organizativo*

<b>ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA</b>
<b>ÁREA DE CAPACITACIÓN Y FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO</b>
Responsable del área:
¿Qué tipo de cultura organizacional se maneja actualmente en la organización?
¿Cómo es la comunicación entre las diferentes áreas de la organización?
¿Cada que tiempo se realizan capacitaciones en la organización?
¿En qué áreas de Pakariñan se ha realizado mayor capacitación?
¿Cómo se realiza el proceso de selección, capacitación y desarrollo de cada uno de los colaboradores que pertenecen a la organización?
¿En esta organización existe rotación de personal? ¿En caso de existir, por favor especificar?
¿Cuál considera Ud. que son los puntos fuertes y débiles en su área de trabajo?
Puntos fuertes
Puntos débiles

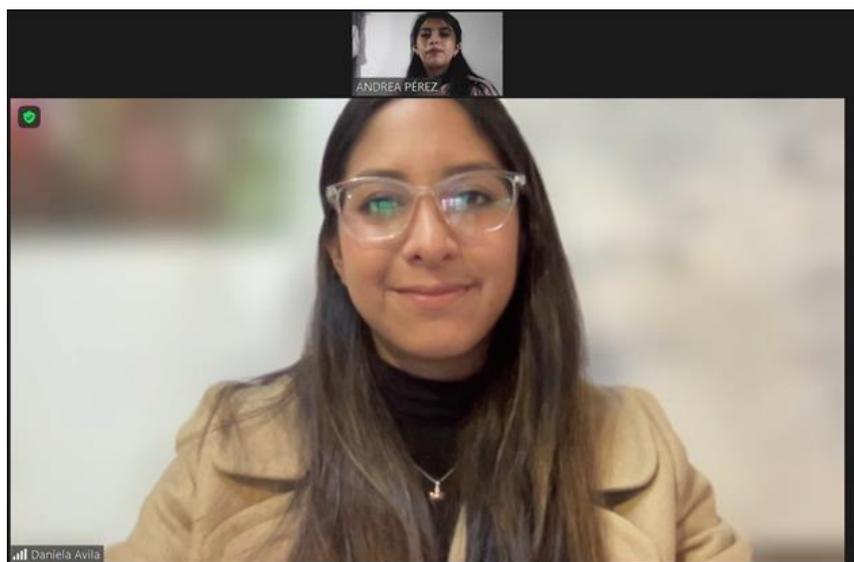
*Anexo 4: Entrevista realizada al área de información y comunicación*

<b>ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA</b>
<b>ÁREA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>
Responsable del Área:
¿Como se maneja la información con el resto de áreas de la organización?
¿Como se maneja los canales de comunicación de manera interna y externa en la organización?
¿Los sistemas de información que se manejan son oportunos como por ejemplos para dar respuestas oportunas a los consumidores?
¿Cuál considera Ud. como puntos fuertes (fortalezas) así como puntos débiles (debilidades) dentro de su área de trabajo y que recomendaría para poder superar estas debilidades?

*Anexo 5: Entrevista realizada al área de administración*

<b>ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA</b>
<b>ÁREA DE ADMINISTRACIÓN</b>
Responsable del área:
¿Qué tipo de actividades se desarrollan en esta área de trabajo?
¿Cuáles son los proyectos más relevantes dentro de la organización?
¿Cuál es el estilo de liderazgo que se emplea con el resto de niveles de la organización?
¿Cuál y como es el empleo de técnicas para el proceso de la toma decisiones estratégicas?
¿Cuál cree Ud. que es la mayor contribución que un asistente administrativo hace a su equipo de trabajo?
¿Cuál considera Ud. como puntos fuertes (fortalezas) así como puntos débiles (debilidades) que considera Ud. que existe en su área de trabajo?

*Anexo 6: Fotografías de las entrevistas y talleres realizados en Pakariñan*



Paralelo

Estados

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17

Tener activismo organizativo político organizacional

Capacidad comunicativa desde el punto de vista organizacional política

Muchas áreas de trabajo por ejemplo en lo artesanal para poder asentar bases

Ecología

Turístico

Acción social para fortalecer a la organización

Puntos débiles

Poco tiempo de compartir

Temas tecnológicos, comunicación. Idioma

Temas por falta de accesos a fondos

Falta de interés para acceder a fondos públicos

Falta mayor capacidad para liderar

ANDREA PÉREZ

Daniela Avila

Elizabeth Carrion

ANDREA PÉREZ

Grabación en pausa

Eric Ochoa Tocachi

ANDREA PÉREZ

Daniela Avila