

**UNIVERSIDAD MAYOR, REAL Y PONTIFICIA DE
SAN FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA**

**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
E INVESTIGACIÓN**



Título

PLAN DE MARKETING DE ECOTURISMO COMUNITARIO

**ESTUDIO EN LAS COMUNIDADES DE LA CUENCA ESCALERAS: ESCALERAS Y PAMPAS ARIAS
DEL MUNICIPIO VILLA SERRANO Y GUERRA MAYU Y PUNA MAYU DEL MUNICIPIO TOMINA,
DEL DEPARTAMENTO DE CHUQUISACA, ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA.**

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OPCIÓN AL GRADO ACADÉMICO DE:
ESPECIALIDAD SUPERIOR EN GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HÍDRICOS Y MANEJO DE
CUENCAS**

**NOMBRE DEL POSTULANTE: ING. COM. CARLOS FERNANDO BEJARANO PADILLA
NOMBRE DEL TUTOR: DRA. SUSANA RENGEL ROJAS PHD.**

**SUCRE - CHUQUISACA - BOLIVIA
OCTUBRE – 2025**

Dedicatoria

A mi hija Natalia, por la paciencia y apoyo durante la especialidad y elaboración de la Tesis y por saber comprender que el tiempo que me brindó ha servido para alcanzar una más de mis metas.

Agradecimiento

A Dios, por guiar mis pasos y darme la fuerza necesaria para culminar esta Especialidad.

A la Cooperación Suiza Helvetas, que apoyaron con el financiamiento del proceso de posgradual.

A mis docentes, por haberme impartido sus conocimientos sacrificando horas valiosas con sus familias.

A mis colegas, por abrirme las puertas de sus investigaciones para extraer las estadísticas y por brindarme sus valiosas opiniones sobre la propuesta.

A mi tutora, la Dra. Susana Rengel Rojas PhD, por brindarme el apoyo paciente y necesario para la elaboración del presente trabajo.

Resumen

El presente trabajo de investigación científica tiene como propósito contribuir a la diversificación productiva y la generación de ingresos sostenibles para las 140 familias de las comunidades Escaleras, Pampas Arias, Puna Mayu y Guerra Mayu, ubicadas en la Cuenca Escaleras del departamento de Chuquisaca, provincia Belisario Boeto, en los municipios de Tomina y Villa Serrano. Pese a los procesos de degradación de suelos, la cuenca conserva altos valores ambientales, ecológicos y culturales, destacando su diversidad biológica en flora y fauna, así como su potencial forestal y agrícola derivado de la variación altitudinal entre los 2.100 y 3.100 msnm.

La investigación plantea la pregunta central: ¿Cómo puede el ecoturismo comunitario contribuir a la diversificación productiva y a la mejora de la calidad de vida en las comunidades de la Cuenca Escaleras, promoviendo la reducción de la pobreza en los municipios de Tomina y Villa Serrano?

Metodológicamente, el estudio es de carácter descriptivo y propositivo, con un enfoque mixto sustentado en la revisión documental y en la recolección de información empírica mediante entrevistas semiestructuradas, observación directa y grupos focales con autoridades municipales, departamentales y líderes comunitarios. Este enfoque permitió identificar las potencialidades ecoturísticas, evaluar los factores condicionantes mediante el análisis PESTEL y priorizar líneas estratégicas de desarrollo a través del método Delphi, con la participación de expertos en turismo, medio ambiente y desarrollo rural.

El análisis y discusión de resultados evidencian que las comunidades cuentan con una sólida base de recursos naturales y culturales, pero carecen de un sistema de comercialización turística estructurado, de canales formales de distribución y de infraestructura adecuada. A pesar de ello, el entorno institucional y normativo es favorable, y existe un interés creciente de los actores locales por desarrollar iniciativas turísticas sostenibles que valoricen su patrimonio ambiental y cultural.

La propuesta final consiste en el diseño de un Plan de Marketing de Ecoturismo Comunitario para la Cuenca Escaleras, orientado a posicionar la zona como un destino emergente de turismo sostenible en Chuquisaca. Este plan contempla estrategias de promoción, creación de paquetes turísticos, fortalecimiento organizacional y mecanismos de reinversión comunitaria, vinculando la sostenibilidad económica con la conservación ambiental y la identidad cultural. Su implementación proyecta una mejora significativa en los ingresos locales, la cohesión social y la gestión integral del territorio, consolidando al ecoturismo comunitario como una herramienta de desarrollo sostenible para la región.

Palabras clave: marketing, ecoturismo, comunitario

Abstract

The purpose of this scientific research work is to contribute to productive diversification and the generation of sustainable income for the 140 families of the Escaleras, Pampas Arias, Puna Mayu and Guerra Mayu communities, located in the Escaleras Basin of the department of Chuquisaca, Belisario Boeto province, in the municipalities of Tomina and Villa Serrano. Despite the processes of soil degradation, the basin retains high environmental, ecological and cultural values, highlighting its biological diversity in flora and fauna, as well as its forestry and agricultural potential derived from the altitudinal variation between 2,100 and 3,100 meters above sea level.

The research raises the central question: How can community ecotourism contribute to productive diversification and the improvement of the quality of life in the communities of the Escaleras Basin, promoting poverty reduction in the municipalities of Tomina and Villa Serrano?

Methodologically, the study is descriptive and proactive, with a mixed approach based on documentary review and the collection of empirical information through semi-structured interviews, direct observation and focus groups with municipal and departmental authorities and community leaders. This approach made it possible to identify ecotourism potential, evaluate conditioning factors through the PESTEL analysis and prioritize strategic lines of development through the Delphi method, with the participation of experts in tourism, environment and rural development.

The analysis and discussion of results show that the communities have a solid base of natural and cultural resources, but they lack a structured tourism marketing system, formal distribution channels and adequate infrastructure. Despite this, the institutional and regulatory environment is favourable, and there is a growing interest from local actors in developing sustainable tourism initiatives that enhance their environmental and cultural heritage.

The final proposal consists of the design of a Community Ecotourism Marketing Plan for the Escaleras Basin, aimed at positioning the area as an emerging sustainable tourism destination in Chuquisaca. This plan includes promotion strategies, creation of tourist packages, organizational strengthening and community reinvestment mechanisms, linking economic sustainability with environmental conservation and cultural identity. Its implementation projects a significant improvement in local income, social cohesion and comprehensive management of the territory, consolidating community ecotourism as a tool for sustainable development for the region.

Keywords: marketing, ecotourism, community.

CONTENIDO

INTRODUCCION	1
1. Antecedentes y origen de la investigación	1
2. Descripción de la situación problemática	2
3. Planteamiento del Problema de Investigación o Pregunta Científica	2
4. Justificación de la investigación	2
5. Objeto de estudio	3
6. Campo de Acción.....	3
7. Idea de Investigación	3
8. Objetivos de la investigación.....	3
8.1. Objetivo general.....	3
8.2. Objetivos específicos.....	3
9. Metodología	4
9.1. Tipo de investigación	4
9.2. Métodos	5
9.3. Técnicas y Herramientas	6
CAPITULO I MARCO TEORICO (ESTADO DEL ARTE)	9
1. Marco Teórico y Conceptual	9
1.1. Economía.....	9
1.2. Administración	10
1.3. Objetivos Estratégicos	10
1.4. Turismo.....	11
1.5. Marketing Turístico	12
1.6. Producto Turístico.....	12
1.7. Creación de un Producto-Destino Turístico	13
1.8. La Política de Turismo	15

1.9.	Definición de cuenca.....	15
2.	Marco Contextual.....	15
2.1.	Macrolocalización	16
2.2.	Microlocalización.....	17
2.3.	Análisis PESTEL.....	18
2.4.	Método DELPHI.....	20
CAPITULO II	ANALISIS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS.....	22
1.	Desarrollo del tema o análisis crítico.....	22
1.1.	Descripción de la zona de estudio	22
1.2.	Estudio del mercado	28
2.	Análisis FODA de la Zona de estudio	33
3.	Relaciones entre los hallazgos y el Marco Teórico.	34
3.1.	Pobreza rural y diversificación productiva limitada	34
3.2.	Baja valorización del patrimonio natural y cultural	35
3.3.	Falta de un sistema de comercialización turística consolidado.....	35
3.4.	Preferencias de visitantes por experiencias vivenciales	35
3.5.	Factores del entorno PESTEL que condicionan el desarrollo turístico	36
3.6.	Necesidad de un plan de marketing ecoturístico	36
CAPITULO III	PROPUESTA.....	37
5.1.	Título del Proyecto.....	37
5.2.	Justificación	37
5.3.	Objetivos.....	37
5.4.	Localización y Población Beneficiaria del Proyecto	37
5.5.	Relevancia e Impacto del Proyecto.....	38
5.6.	Propuesta de producto turístico para la cuenca Escaleras	42
5.7.	Análisis Económico de los Paquetes Turísticos Comunitarios.....	46

5.8. Duración y Cronograma de Actividades del Proyecto.....	53
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
1. Conclusiones	54
2. Recomendaciones	55
BIBLIOGRAFIA.....	58
ANEXOS.....	61
ANEXO 1 - Ubicación geográfica de la investigación.....	61
ANEXO 2 – Análisis de factores PESTEL.....	62
ANEXO 3 – Entrevistas realizadas.....	64
ANEXO 4 – Método DELPHI.....	65
ANEXO 5 – Resultados de la encuesta de preferencias	66
ANEXO 6 – Extractos representativos de entrevistas a visitantes	70
ANEXO DIGITAL – CONTENIDO:	71

INDICE DE CUADRO

Cuadro 1 - Localización de la Cuenca	17
Cuadro 2 - Interrelación a Nivel Comunal.....	27
Cuadro 3 - Priorización de Atractivos Naturales Ecoturísticos.....	27
Cuadro 4 - Análisis FODA de la Zona de Estudio.....	34
Cuadro 5 - Estructuración del Cuerpo del Servicio	39
Cuadro 6 - Formulación de la Mente Comunitaria	40
Cuadro 7 - Vitalización del Cuerpo del Servicio.....	40
Cuadro 8 - Desarrollo del Cuerpo del Servicio.....	41
Cuadro 9 - Lineamientos Estratégicos.....	43
Cuadro 10 – Costo Variable “Paquete – Encuentro con la Naturaleza	48
Cuadro 11 – Costo Fijo “Paquete – Encuentro con la Naturaleza	49
Cuadro 12 – Punto de Equilibrio “Paquete – Encuentro con la Naturaleza	49
Cuadro 13 – Costo Variable “Paquete – Senderos y Cultura Viva.....	49
Cuadro 14 – Costo Fijo “Paquete – Senderos y Cultura Viva.....	50

Cuadro 15 – Punto de Equilibrio “Paquete – Senderos y Cultura Viva	50
Cuadro 16 – Costo Variable “Paquete – Explora la Cuenca	51
Cuadro 17 – Costo Fijo “Paquete – Explora la Cuenca	51
Cuadro 18 – Punto de Equilibrio “Paquete – Explora la Cuenca	52
Cuadro 19 – Flujo de Caja Estimado	52
Cuadro 20 – Inversiones Proyectadas	53
Cuadro 21 – Cronograma de Actividades del Proyecto	53

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1 - Modelo de Flujo Circular	9
Gráfico 2 - Definición de Objetivos Estratégicos	10
Gráfico 3 - Análisis PESTEL	19
Gráfico 4 - Análisis DELPHI.....	21

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Macrolocalización	17
Figura 2 - Atractivos Turísticos de la Cuenca Escaleras	28

INTRODUCCION

1. Antecedentes y origen de la investigación

El número de personas que viven en extrema pobreza en el mundo se ha reducido a la mitad desde 1990. Sin embargo, la tendencia se interrumpió en 2020, cuando la pobreza aumentó debido a las alteraciones causadas por la crisis de la COVID-19 y los efectos de los conflictos y el cambio climático, que ya habían estado desacelerando la reducción de la pobreza. Entre 75 y 95 millones de personas más podrían vivir en la pobreza extrema en 2022 en comparación con las proyecciones previas a la COVID-19, debido a los efectos persistentes de la pandemia, la guerra en Ucrania y el aumento de la inflación (Banco Mundial, 2022)

Alrededor de tres cuartas partes de las personas en situación de pobreza extrema viven en áreas rurales, y la mayoría depende de la agricultura para su sustento y seguridad alimentaria. La agricultura inclusiva, la producción de alimentos y las economías no agrícolas pueden crear empleos y eliminar el hambre en las áreas rurales, dando a las personas la oportunidad de alimentar a sus familias y tener una vida digna (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO), 2022).

Conforme al estudio realizado en la Cuenca Escaleras, se destaca al respecto, que en el proceso productivo se aplican prácticas y saberes ancestrales basados en el respeto a la madre tierra (Villarpando, H., Orellana, R., & Quispe Velasquez, A., 2017); **Error! Marcador no definido..** Dicha labor para investigadores se constituye en un aspecto digno de conocimiento y análisis, motivo por el cual la actividad productiva que forma parte del aspecto cultural de las comunidades de la Cuenca, debe ser aprovechada en su promoción para la atracción de visitantes que buscan una alternativa distinta al turismo de masas, ya que esta modalidad contempla el medio ambiente, la cultura y la producción, que fusionadas en un mismo criterio, son una clara exposición de la verdadera práctica comunitaria originaria.

En este marco, desde la Constitución Política del Estado en su Artículo 337 del capítulo III (Asamblea Constituyente, 2009), menciona lo siguiente:

“I. El turismo es una actividad económica estratégica que deberá desarrollarse de manera sustentable para lo que tomará en cuenta la riqueza de las culturas y el respeto al medio ambiente.

II. El Estado promoverá y protegerá el turismo comunitario con el objetivo de beneficiar a las comunidades urbanas y rurales, y las naciones y pueblos indígena originario campesinos donde se desarrolle esta actividad.”

El estudio de “Plan de Marketing de Ecoturismo Comunitario de la Cuenca Escaleras”, presenta alternativas para contribuir al alivio de la pobreza de las familias productoras de la zona, mediante la diversificación de su accionar, promoviendo la visita de turistas a la Cuenca, generando una

dinamización de la economía a través de la prestación de servicios y comercialización de productos; de tal forma, que los ingresos obtenidos vayan destinados a mejorar la calidad de vida de las familias y de las comunidades de Escaleras, Pampas Arias, Puna Mayu y Guerra Mayu.

2. Descripción de la situación problemática

Las comunidades Escaleras, Pampas Arias, Puna Mayu y Guerra Mayu, de la cuenca Escaleras (Anexo 1: Ubicación geográfica de la investigación), que alberga aproximadamente a 140 familias (Villarpando, H., Orellana, R., & Quispe Velasquez, A., 2017), no tienen como práctica regular la promoción y la atracción a visitantes para exponer su cultura y bondades de la diversidad biológica del medio ambiente donde están insertas, mencionada labor la realizan de forma casual, especialmente en épocas del año como las fiestas de fin de año, el carnaval y aniversarios de los municipios de Tomina y Villa Serrano, cuando esporádicamente tienen visitantes, quienes realizan un consumo de productos y servicios locales; en ese sentido, se afirma que no tienen un sistema de comercialización establecido de ecoturismo comunitario, además de no contar con un producto ecoturístico definido como tal.

Para las familias de las comunidades de Escaleras, Pampas Arias, Puna Mayu y Guerra Mayu, el limitado aprovechamiento de sus atractivos ambientales, su cultura y forma de producción limpia, que protege el medio ambiente, impide la diversificación de sus actividades económicas, perdiendo oportunidades de brindar servicios turísticos a visitantes y dinamizar su economía, generando mayor ingreso a las familias para mejorar la calidad de vida.

3. Planteamiento del Problema de Investigación o Pregunta Científica

¿Cómo puede el ecoturismo comunitario contribuir a la diversificación productiva y a la mejora de la calidad de vida en las comunidades Escaleras, Pampas Arias, Puna Mayu y Guerra Mayu de la Cuenca Escaleras, municipios Villa Serrano y Tomina, Chuquisaca?

4. Justificación de la investigación

La cuenca Escaleras, a pesar de la degradación progresiva de sus suelos, posee condiciones climáticas favorables que sostienen una rica biodiversidad. Su variación altitudinal (2.100 – 3.100 msnm) genera diversos pisos ecológicos con un importante potencial forestal, especialmente de especies exóticas.

Además, en el marco de la gestión integral de cuencas, se ha implementado el “Modelo de gestión hidrosocial y educativa”, el cual ha validado prácticas sostenibles de manejo de recursos hídricos y ha fortalecido la gobernanza local (Villarpando, H., Orellana, R., & Quispe Velasquez, A., 2017) .

La alta migración juvenil —motivada por la baja productividad agrícola, la falta de mercados y la escasa capacitación— evidencia la necesidad de alternativas económicas. Un Plan de Marketing de Ecoturismo Comunitario permitirá a los visitantes disfrutar de las bondades naturales y culturales de la

zona, mientras las familias diversifican sus ingresos mediante servicios de guía, hospedaje, alimentación, transporte y la venta de artesanías.

Esta diversificación tendrá cuatro impactos clave: i) Mejora de la calidad de vida y los indicadores de desarrollo humano; ii) Reducción de la pobreza extrema; iii) Conservación del medio ambiente; iv) Fortalecimiento de las organizaciones sociales comunitarias.

5. Objeto de estudio

El objeto de estudio son las potencialidades ecoturísticas de las comunidades Escaleras, Pampas Arias, Puna Mayu y Guerra Mayu de la Cuenca Escaleras, en los municipios de Villa Serrano y Tomina, Chuquisaca. Se busca identificar y valorar sus recursos naturales, culturales, agrícolas y pecuarios, así como sus prácticas comunitarias, con el propósito de estructurar un Plan de Marketing de Ecoturismo Comunitario que permita diversificar la economía local, fortalecer la identidad cultural, fomentar la conservación ambiental y mejorar la calidad de vida de las familias.

6. Campo de Acción

El campo de acción se delimita en las comunidades rurales de Escaleras, Pampas Arias, Puna Mayu y Guerra Mayu, ubicadas en los municipios de Tomina y Villa Serrano, Chuquisaca. En esta área específica se analiza la viabilidad, planificación e implementación de un plan de marketing para un producto de ecoturismo comunitario, que contribuya a la dinamización económica y la inclusión social de las familias locales.

7. Idea de Investigación

La identificación de las potencialidades ecoturísticas (recursos naturales, culturales, agrícolas y pecuarios) de las comunidades Escaleras, Pampas Arias, Puna Mayu y Guerra Mayu de la Cuenca Escaleras (causa) inciden positivamente en la diversificación de actividades productivas y en la mejora de la calidad de vida de sus habitantes (efecto), a través de la implementación de un Plan de Marketing de Ecoturismo Comunitario que promueva ingresos sostenibles, conservación ambiental y fortalecimiento de la identidad cultural.

8. Objetivos de la investigación

8.1. Objetivo general

Identificar las potencialidades ecoturísticas de las comunidades Escaleras, Pampas Arias, Puna Mayu y Guerra Mayu de la Cuenca Escaleras, en los municipios de Villa Serrano y Tomina (Chuquisaca), para diseñar un Plan de Marketing de Ecoturismo Comunitario que promueva la diversificación productiva, la conservación ambiental, el fortalecimiento cultural y la mejora de la calidad de vida de sus habitantes.

8.2. Objetivos específicos.

- Diagnosticar la situación actual de la oferta y demanda de ecoturismo comunitario en las comunidades Escaleras, Pampas Arias, Puna Mayu y Guerra Mayu de la Cuenca Escaleras, identificando las limitaciones y oportunidades de la actual oferta y demanda en el mercado turístico.
- Identificar las potencialidades ecoturísticas (naturales, culturales, agrícolas y pecuarias) de las comunidades de la Cuenca Escaleras, como base para el diseño del Plan de Marketing de Ecoturismo Comunitario.
- Analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (PESTEL) que condicionan el desarrollo del ecoturismo comunitario en la Cuenca Escaleras, con el fin de orientar el diseño del Plan de Marketing de Ecoturismo Comunitario.
- Diseñar estrategias de marketing turístico que permitan posicionar el producto de ecoturismo comunitario de la Cuenca Escaleras en mercados locales, nacionales e internacionales, contribuyendo a la diversificación productiva y a la mejora de la calidad de vida de las familias.

9. Metodología

9.1. Tipo de investigación

La investigación corresponde a un estudio descriptivo y propositiva, desarrollado dentro del paradigma epistémico socio-comunitario productivo (Álvarez de Sayaz, 2017), que lleva un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo).

- Por su nivel de profundidad, la investigación es propositiva, ya que busca identificar y valorar las potencialidades ecoturísticas de las comunidades Escaleras, Pampas Arias, Puna Mayu y Guerra Mayu, en la Cuenca Escaleras, un ámbito poco investigado en relación con el ecoturismo comunitario (Hernández-Sampieri, R., 2022) (Yin, Case study research and applications: Design and methods (6th ed.), 2018).
- Por su propósito, es descriptiva, porque se centra en caracterizar la situación actual de la oferta turística, los recursos naturales, culturales, agrícolas y pecuarios, así como los factores del entorno que condicionan su desarrollo (Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P., 2014).
- Por el tipo de datos analizados, es de enfoque mixto (Creswell J. W., 2018):
 - Cualitativo, al utilizar entrevistas, grupos focales y el método Delphi para recoger percepciones, experiencias y consensos comunitarios (Flick, Introducing research methodology: A beginner's guide to doing a research project (2nd ed.), 2015).

- Cuantitativo, al emplear encuestas y análisis de mercado para medir preferencias de visitantes y estimar la viabilidad de las estrategias de marketing propuestas.

Este diseño metodológico integral permite comprender tanto los aspectos objetivos como subjetivos de la problemática y las potencialidades, generando insumos sólidos para la formulación de un Plan de Marketing de Ecoturismo Comunitario, orientado a la diversificación productiva, la sostenibilidad ambiental y la mejora de la calidad de vida de las comunidades involucradas.

9.2. Métodos

Para la presente investigación la utilización de indagaciones empíricas permitió una aproximación factoperceptibles al objeto de estudio mediante el uso de instrumentos que permitió recoger información de manera directa e indirecta a cerca del problema planteado.

9.2.1. Métodos teóricos

a) Histórico-Lógico:

El método histórico y lógico es la forma de investigar las leyes generales del funcionamiento y desarrollo de un fenómeno, relacionado con el estudio de la trayectoria real de éstos y los sucesos en el de cursar de un período o etapa (Andrade, 2023).

En esta investigación se aplicó mediante la revisión documental y análisis de fuentes secundarias (artículos científicos, informes de organismos internacionales, planes nacionales y documentos institucionales), lo que permitió reconstruir la evolución del ecoturismo a nivel mundial, nacional y regional.

Esta técnica permitió:

- Contextualizar el surgimiento del ecoturismo como estrategia de desarrollo sostenible.
- Analizar antecedentes de iniciativas comunitarias en Bolivia y en la región andina.
- Fundamentar la pertinencia del ecoturismo comunitario en la Cuenca Escaleras como alternativa para la diversificación productiva y la conservación ambiental.

b) Análisis y síntesis

Es un método que consiste en la separación de las partes de un todo para estudiarlas en forma individual (Análisis), y la reunión racional de elementos dispersos para estudiarlos en su totalidad (Fernández, R., & Landa, F., 2020).

Se utilizó para la interpretación y el tratamiento de la información vinculada al desarrollo del turismo ecológico, sus características, preferencia y organización de la oferta.

c) Método de modelación

El método de modelación es una herramienta teórica y práctica que permite representar de forma simplificada la realidad para comprender las relaciones entre variables, procesos o fenómenos. Según autores metodológicos, consiste en construir modelos conceptuales o funcionales que reflejen los elementos esenciales de un sistema, facilitando su análisis, predicción o transformación (Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P., 2022).

En el ámbito de la investigación aplicada, la modelación permite simular escenarios posibles, formular propuestas y visualizar estrategias antes de su implementación práctica.

En esta investigación, el método de modelación se aplicó para representar el funcionamiento del sistema de ecoturismo comunitario en la Cuenca Escaleras. Permitió integrar los componentes principales —recursos naturales y culturales, actores locales, factores del entorno y estrategias de marketing— en un modelo conceptual que explica su interacción.

Este modelo facilitó la síntesis de los resultados del diagnóstico, la formulación del plan de marketing ecoturístico y la validación participativa de las estrategias, orientando la diversificación productiva y la sostenibilidad económica y ambiental de las comunidades involucradas.

d) Método de Sistematización

Se concibe la sistematización como la reconstrucción y reflexión analítica de una experiencia mediante la cual se interpreta lo sucedido para comprenderlo; por lo tanto, esta permite obtener conocimientos consistentes y sustentados, comunicarlos, confrontar la experiencia con otras y con el conocimiento teórico existente, y así contribuir a una acumulación de conocimientos generados desde y para la práctica (Expósito Unday, 2017).

e) Método de estudio documental

La investigación documental es un método de estudio e interpretación basado en la revisión de libros, artículos, vídeos y documentales. También se puede definir como un proceso de recolección, organización y análisis de una serie de datos que tratan sobre un tema en particular (González, 2022).

Para realizar una investigación documental como primer paso, se realiza la selección del material, que considera: la recolección extensa del material que puede ser útil para el proceso y la clasificación del material: Una vez que se ha recopilado el material necesario, se procede a clasificarlo según su relevancia y utilidad para el estudio; y, como siguiente paso el análisis del material recopilado para extraer la información necesaria para el estudio.

9.3. Técnicas y Herramientas

9.3.1. Entrevista semi-estructurada

Las entrevistas semi-estructuradas (ANEXO 4), son una técnica muy utilizada en las investigaciones sobre desarrollo. A diferencia de las entrevistas formales, que siguen un formato rígido con una serie de preguntas establecidas, las entrevistas semi-estructuradas se centran en temas específicos, pero los abordan como si fuera una conversación. Suelen ser la mejor manera de averiguar las motivaciones que subyacen detrás de las decisiones y los comportamientos de las personas, así como sus actitudes y creencias, y las consecuencias que han tenido en sus vidas políticas o acontecimientos concretos. A menudo proveen información valiosa, que el investigador no contemplaba. Y tanto si se entrevista a un funcionario, a un granjero, o a un maestro, hay algunos consejos y técnicas para sacar el mejor provecho de la conversación (Raworth, Kate & Magrath, John & Walsh, Martin., 2019).

9.3.2. Método Delphi

El Método Delphi se emplea para obtener consensos entre expertos mediante rondas sucesivas de consulta anónima. Su estructura iterativa permite refinar las respuestas y converger hacia un juicio colectivo fundamentado, especialmente útil en contextos de incertidumbre o escasez de datos empíricos. (Okoli, C. y Pawlowski, SD, 2023).

Dentro del proceso de evaluación, y con el propósito de cuantificar la percepción colectiva, el Método Delphi puede complementarse con escalas de medición tipo Likert, que permiten asignar valores numéricos a los juicios de los expertos sobre determinados criterios o variables. Esta escala facilita la interpretación y comparación implícita entre el estado de situación actual y el estado ideal, proporcionando un marco analítico para identificar brechas, priorizar acciones y orientar decisiones estratégicas (Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K., 2015).

El uso combinado del Delphi y la escala de Likert fortalece la validez de los resultados, al integrar la profundidad cualitativa del consenso con la precisión cuantitativa de la medición, permitiendo visualizar con mayor claridad las tendencias, acuerdos y divergencias en torno al fenómeno estudiado.

9.3.1. Grupos focales

Los grupos focales es una técnica cualitativa de investigación que consiste en la realización de entrevistas a grupos de 6 a 12 personas, en las cuales el moderador desarrolla de manera flexible un conjunto de temas que tienen que ver con el objeto de estudio. Con esta técnica se recolectó la validación de la necesidad de contar con un plan de marketing para el ecoturismo comunitario en las comunidades de la cuenca Escaleras y la capacidad de las comunidades para ejecutarlo. (Jain, 2023)

Los grupos focales estuvieron constituidos por:

Autoridades locales

1. Alcalde de Villa Serrano - Lic. Lorenzo Galarza Benavides

2. Presidente del Organismo de Gestión de Cuenca – Sr. Ramón Vásquez
3. Director de Desarrollo Productivo del Municipio de Tomina – Ing. Omar Murillo
4. Pobladora de Puna Mayu
5. Ex Alcalde de Tomina – Ing. Germán Sifuentes
6. Responsable de Turismo del Gobierno Municipal de Villa Serrano

Autoridades departamentales

7. Directora Departamental de Turismo de la gobernación de Chuquisaca – Lic. Roxana Acosta

Organizaciones de productores

8. Directorio de la Cooperativa Agrícola San José Obrero de Villa Serrano
9. Directorio de la Cooperativa Agrícola San Mauro de Tomina

Investigadora

10. Lic. Evelyn Campos

Empresarios privados de Sucre

11. Lic. Dick Commandeur - Gerente Propietario Hotel Villa Antigua
12. Lic. Roxana Barrón –Tarco Tours

9.3.2. Observación participante

Se define como la Técnica de recogida de información que consiste en observar a la vez que participamos en las actividades del grupo que se está investigando. Malinowski es el primer autor que estructura la observación participante (según Núñez); afirma que para conocer bien a una cultura es necesario introducirse en ella y recoger datos sobre su vida cotidiana (Núñez, 2019)

Turistas: 10 entrevistas en la Plaza 25 de Mayo.

CAPITULO I MARCO TEORICO (ESTADO DEL ARTE)

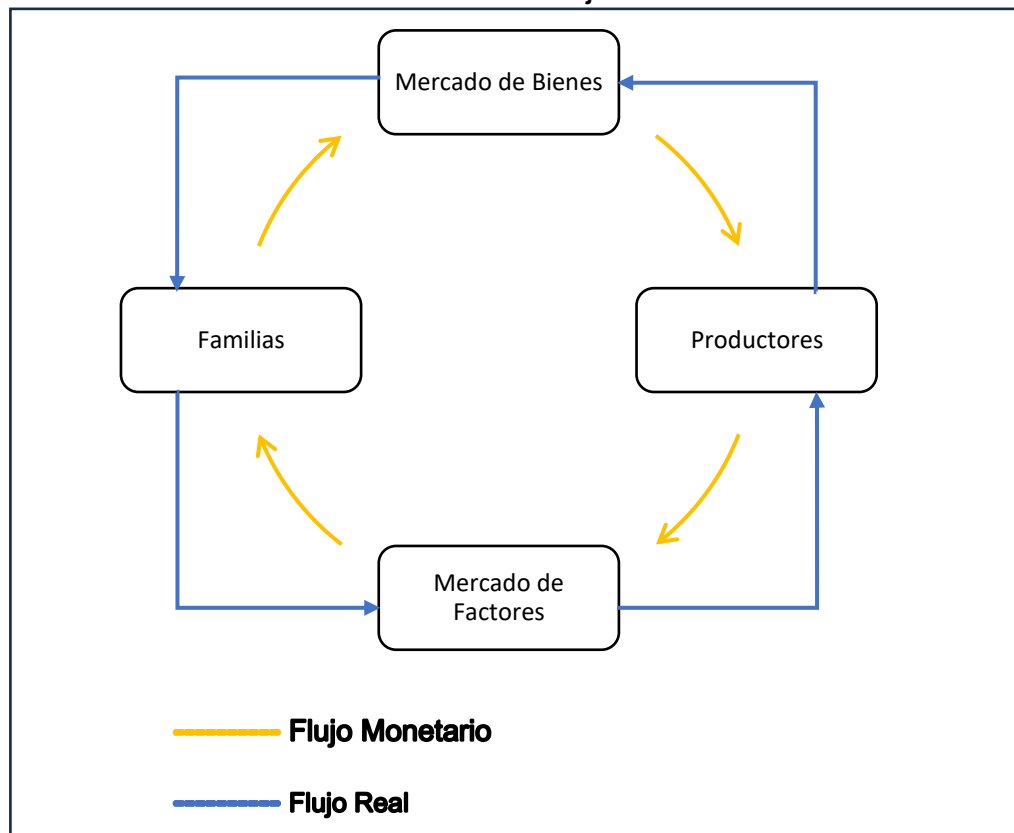
1. Marco Teórico y Conceptual

Para el diseño de un Plan de Marketing que permita la puesta en marcha de un sistema de comercialización del ecoturismo para la cuenca Escaleras, se considera la ciencia y la teoría en la cual debe estar debidamente sustentado, partiendo de la teoría económica, de la cual nace la administración y por consecuencia el marketing, específicamente el marketing turístico, que nos permitirá definir el producto turístico sostenible, involucrando las teorías de Ecoturismo, Turismo Sostenible y Turismo Comunitario.

1.1. Economía

La economía es la ciencia social que analiza la producción, distribución y consumo de bienes y servicios (Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D., 2010). Su aplicación al turismo permite comprender cómo esta actividad dinamiza mercados locales, diversifica ingresos y contribuye al desarrollo regional.

Gráfico 1 - Modelo de Flujo Circular



Fuente: Elaboración propia

El modelo del flujo circular de la economía ilustra cómo el dinero circula entre los hogares y las empresas, correspondiendo a los hogares ofrecer trabajo y percibir ingresos, mientras que las empresas producen bienes y servicios que los hogares adquieren, cerrando así el ciclo vital de la

economía.

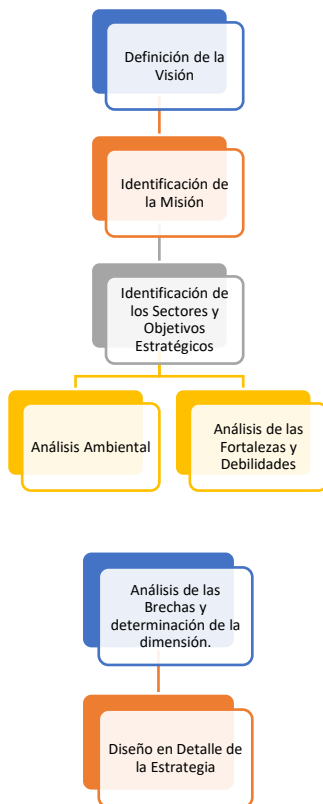
1.2. Administración

La administración desempeña un papel fundamental para lograr la máxima eficiencia en la gestión de organizaciones, ya sea a través de la planificación, organización, dirección o control de sus recursos materiales y humanos (Chiavenato, Idalberto, & Sapiro, Arao., 2016).

1.3. Objetivos Estratégicos

Una vez que se ha estructurado el concepto y rol de la organización social destinada a la producción de bienes y servicios e insertarse en el ciclo vital de la economía, en este caso el ECOTURISMO, la organización social de productores, definirá sus objetivos estratégicos, reconociendo sus potencialidades y limitaciones, conforme al siguiente proceso:

Gráfico 2 - Definición de Objetivos Estratégicos



Fuente:(Chiavenato, Idalberto & Sapiro, Arao, 2016)

Para operativizar los objetivos estratégicos, de manera específica se debe iniciar el proceso de creación del producto turístico, basándonos en el acercamiento preliminar de la relación del Marketing para la creación de productos (Philip Kotler, John T. Bowen, James C. Makens, Jesús García de Madariaga,

Javier Flores Zamora, 2011). Al considerar a mencionada técnica, como la conexión entre la organización social productora con su mercado, a través de una serie de instrumentos y técnicas, que permitan alcanzar los objetivos definidos.

1.4. Turismo

El turismo es una actividad económica y social de gran impacto global, definida por la OMT (OMT, 2022), como el conjunto de actividades realizadas por personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, con fines de ocio, negocios u otros motivos. En este contexto, el ecoturismo comunitario se distingue por su enfoque en la conservación ambiental y la participación activa de las comunidades locales.

1.4.1. Ecoturismo

El ecoturismo se concibe como una modalidad turística centrada en la conservación del entorno natural y el respeto por las culturas locales. Se caracteriza por promover viajes a zonas poco intervenidas, donde los visitantes pueden disfrutar de la biodiversidad y las prácticas comunitarias, al tiempo que contribuyen activamente a la protección ambiental y al desarrollo local sostenible.

1.4.2. Turismo sostenible

Según a la Organización Mundial del Turismo – OMT (OMT, 2022), el turismo sostenible considera de manera integral los impactos presentes y futuros —económicos, sociales y ambientales— con el objetivo de equilibrar las necesidades de los turistas, las comunidades anfitrionas, la industria y el entorno natural.

1.4.3. Turismo Comunitario

El turismo comunitario se reconoce actualmente como una estrategia de desarrollo local que vincula la participación activa de las comunidades con la conservación de sus recursos naturales y culturales. Según la OIT (OIT, 2023), constituye una metodología eficaz para generar empleo productivo y trabajo decente en zonas rurales, donde las oportunidades económicas son limitadas. En este mismo sentido, Gascón (Gascón, 2022) señala que la demanda turística contemporánea busca experiencias auténticas y vivenciales en territorios rurales, lo que ha impulsado a comunidades andinas a integrarse en circuitos turísticos para diversificar sus ingresos. En Bolivia, investigaciones recientes evidencian que el turismo comunitario productivo se ha convertido en una alternativa de emprendimiento rural en departamentos como Chuquisaca, contribuyendo a la dinamización de la economía local y a la inclusión social (Arancibia Carpio, J. C., Bustillo Moscoso, G., & Nava Rivera, M. D., 2022). De esta forma, el turismo comunitario se consolida como una herramienta capaz de mejorar las condiciones de vida, al tiempo que promueve la sostenibilidad y la valorización del patrimonio cultural y natural.

1.5. Marketing Turístico

El marketing turístico establece la interrelación económica entre productor y consumidor, en este caso, el turista, definido como la persona que viaja por placer (RAE, 2014). Según (Philip Kotler, John T. Bowen, James C. Makens, Jesús García de Madariaga, Javier Flores Zamora, 2011), lo conciben como un mercado impulsado por la demanda de experiencias de recreación y disfrute, al que los individuos acceden sacrificando recursos, tiempo y dinero para satisfacer aspiraciones. Este enfoque es reforzado por estudios recientes: por ejemplo, el emprendimiento turístico comunitario “La Cabaña Unión” en Luribay propone estrategias de marketing centradas en satisfacción de la demanda local y en la promoción digital para mejorar competitividad (Quispe Llapaco, 2022). Asimismo, iniciativas como el “Turismo alternativo” en Bolivia señalan que los actores locales requieren una oferta estructurada y marketing estratégico para captar turismo con propósito y generar ingresos sostenibles (IES., 2024). En este marco, el marketing turístico se asume como la aplicación de métodos y técnicas dirigidas a cumplir objetivos estratégicos de las organizaciones productoras, optimizando recursos y fundamentándose en la mezcla de los cuatro componentes tradicionales: producto, precio, plaza y promoción.

1.6. Producto Turístico

Un producto turístico se configura al integrar recursos naturales, culturales o patrimoniales con servicios complementarios —como alojamiento, alimentación, guía o transporte—, ofrecidos como una experiencia estructurada y comercializada a un precio determinado (González Santamaría, 2009).

A partir de los lineamientos propuestos por González Santamaría (2009) y otros autores del sector turístico, la creación de un producto turístico efectivo requiere una estrategia integral que vaya más allá de la simple suma de servicios. A continuación, se presentan los principios clave que deben considerarse:

- Innovación y diferenciación. El diseño de un nuevo producto turístico debe apuntar a ofrecer experiencias novedosas, especialmente en destinos con potencial aún no explotado comercialmente. Esto implica combinar servicios esenciales —como alojamiento, alimentación, transporte y guía (Chavez, 2022) — en una propuesta coherente, vendida bajo un único precio global y con una identidad clara que lo distinga en el mercado.
- Objetivos estratégicos del embalaje. La creación de paquetes turísticos responde a diversas consideraciones, exponiendo a continuación las más importantes:
 - Atraer nuevos segmentos de visitantes mediante propuestas adaptadas a sus intereses;
 - Revalorizar recursos ya conocidos mediante enfoques creativos que renueven el interés de quienes ya los han visitado; y,
 - Ampliar y diversificar la oferta local, evitando la saturación de productos homogéneos.

- Percepción del consumidor. Un buen empaquetado debe transmitir al turista una sensación de riqueza experiencial: variedad, calidad y valor agregado. Esto convierte al destino en una opción activa y atractiva, en lugar de una alternativa pasiva o residual.
- Impacto en la cadena de valor local. El desarrollo de productos turísticos no beneficia únicamente al operador principal, sino que genera externalidades positivas para toda la red de actores locales. Entre sus ventajas destacan:
 - El fomento de alianzas entre comunidades (alojamiento, gastronomía, artesanía, transporte);
 - La promoción de atractivos secundarios o poco conocidos y equilibrando la distribución de beneficios;
 - La generación de ingresos en temporadas de baja afluencia;
 - El impulso al turismo de cercanía; y,
 - La posibilidad de utilizar el paquete como eje central de campañas de marketing integradas.
- Condiciones para el éxito. El trabajo colaborativo entre actores es fundamental, pero requiere:
 - Acuerdos claros y compromisos explícitos;
 - Coordinación organizativa sostenida en el tiempo;
 - Inversión en diseño, promoción y capacitación;
 - Cumplimiento riguroso de estándares de calidad; y,
 - Profesionalismo en la gestión y responsabilidad en el cumplimiento de obligaciones.

1.7. Creación de un Producto-Destino Turístico

En párrafos siguientes se exponen de acuerdo a Joseph Ejarque, 9 etapas necesarias para el proceso de creación del Producto Turístico (Ejarque, 2005).

1.7.1. Primera Etapa: Definición del Producto

El proceso es similar a cualquier otro tipo de producto que pueda ser consumido, cuenta con dos fases:

- a) Concretar la idea

Convertirla de lo abstracto a lo concreto, sin olvidar el tipo de público al que este dirigido.

- b) Posicionamiento del producto dentro del mercado

Tipo de segmento o segmentos está dirigido el producto, entonces se tendrá que investigar y definir qué tipo de demandas o necesidades busca el consumidor ser satisfechas, en otras palabras, es encontrar un mercado objetivo (Ejarque, 2005).

1.7.2. El análisis del mercado

En esta etapa es fundamental conocer que es lo que el cliente quiere, conocer sus exigencias y

necesidades. Inevitablemente en esta etapa y debido a que existen diferentes grupos de clientes, se debe segmentar el mercado (Ejarque, 2005).

Kotler en su libro "Marketing Turístico" propone un método para segmentar el mercado, según el autor la segmentación se define como la división de la totalidad del mercado de acuerdo con sus manifestaciones más visibles como son: el nivel socioeconómico, la edad y el sexo y el lugar de residencia; aunque en el Turismo pueden extenderse hacia el tamaño y composición del grupo, el estilo de vida, razones motivacionales y comportamiento (Philip Kotler, John T. Bowen, James C. Makens, Jesús García de Madariaga, Javier Flores Zamora, 2011).

En todo este proceso es vital analizar la competencia, cualquiera que sea el producto, ineludiblemente siempre existirá un competidor, y el producto nuevo deberá superar las expectativas del consumidor referente a otros productos que éste ya conoce, todos estos procesos nos permiten delimitar el valor real de venta del producto (Ejarque, 2005).

1.7.3. El análisis interno

Consiste en analizar las fortalezas y debilidades presentes dentro de un destino, son ante todo los elementos ambientales y geográficos; la situación económica y social, como son la disponibilidad de medios y el entorno humano y cultural; y por último, otro aspecto muy importante, está referido a las fuerzas políticas del territorio a menudo priman sobre los intereses del destino, en este sentido, hay que estar siempre atento a conseguir la correspondencia necesaria entre la estrategia de dirección turística, que se desea seguir para promoción de un área y la voluntad política vigente (Ejarque, 2005).

1.7.4. La definición de los objetivos

Esta etapa está referida a la definición clara de los objetivos que se fijan para un producto, los mismos que deben contener indicadores clave, en términos económicos y al número de turistas que se desea atraer hasta el destino, el plazo de tiempo en que se pretende alcanzar dichos objetivos, desde el punto de vista de la gestión de destinos, el período mínimo que hay que contemplar es de tres años, que es el plazo medio que transcurre desde que se planifica un producto turístico hasta que se obtengan los primeros resultados, al mismo tiempo es el plazo necesario para poder evaluar los resultados y valorar la validez del producto (Ejarque, 2005).

1.7.5. El posicionamiento en el mercado

Consiste en analizar si es prudente el lanzar un destino más al mercado o construir y crear un producto nuevo, si la respuesta será positiva, nos determinará precisar el tipo de cliente al que queremos llegar, la modalidad de llegar a él, el precio que estaría dispuesto a pagar y si nos genera rentabilidad. Asimismo, las condiciones diferenciadoras frente a la competencia actual y potencial. (Ejarque, 2005).

1.8. La Política de Turismo

Considerando que la política es una a decisión escrita que, se constituye en una especie de guía o marco de acción lógico y consistente para definirle a los miembros de la organización, los límites dentro de los cuales pueden operar ante una determinada situación (Jimenez Segura, 2019). En tal sentido, la política de marketing de turismo, refiere a:

- El conjunto de acciones que actores públicos y no públicos llevan a cabo dentro del ámbito del turismo.
- Los actores públicos y no públicos, a partir de la política, están habilitados para intervenir en la planificación y regulación de su funcionamiento.

En tal sentido, la política dará lugar a la planificación estratégica del turismo, que integra todos los diferentes elementos, recursos y atractivos, junto con la oferta de servicios, el producto e introducirlo en el mercado.

1.9. Definición de cuenca

De acuerdo a Ordoñez, se entiende como una unidad de planificación para la gestión del agua en la cuenca hidrográfica (Maldonado Santana, 2023).

Una cuenca incluye ecosistemas terrestres (selvas, bosques, matorrales, pastizales, manglares, entre otros) y ecosistemas acuáticos (ríos, lagos, humedales, etc.), y sus límites se establecen por el parteaguas desde donde escurre el agua que se precipita en el territorio delimitado por éste, hasta un punto de salida”.

2. Marco Contextual

El análisis del marco contextual permite situar la investigación en un espacio geográfico y ambiental concreto, articulando la relación entre la macrolocalización del área de estudio, su microlocalización y las características biofísicas de la subcuenca Escaleras. En la macrolocalización, la subcuenca se inserta en el territorio de los municipios de Tomina y Villa Serrano, dentro de la provincia Belisario Boeto del departamento de Chuquisaca, región que forma parte de las dinámicas productivas y socioculturales de los valles interandinos bolivianos. A nivel de microlocalización, el área de la subcuenca comprende comunidades específicas —Escaleras, Pampas Arias, Puna Mayu y Guerra Mayu—, cuya identidad cultural y condiciones productivas constituyen la base de la propuesta de desarrollo.

Las características biofísicas de la subcuenca, expresadas en la disponibilidad de recursos hídricos, su geología y geomorfología, los tipos de suelos y su uso actual, así como el régimen climático, determinan no solo las oportunidades para actividades agropecuarias tradicionales,

sino también las limitaciones que enfrentan las comunidades. Estos elementos se convierten en factores clave para comprender la situación de pobreza persistente y la baja diversificación económica, al mismo tiempo que evidencian un importante potencial para el desarrollo de estrategias sostenibles como el ecoturismo comunitario.

En este contexto, se justifica la necesidad de elaborar un plan de marketing de ecoturismo comunitario que responda a las particularidades territoriales de la subcuenca. El objetivo general de la investigación —diseñar un plan de marketing que posicione las potencialidades turísticas de las comunidades de la subcuenca Escaleras— se encuentra directamente vinculado a este análisis, pues reconoce que el territorio y sus recursos biofísicos son el sustento de la oferta turística. Del mismo modo, los objetivos específicos —describir la situación actual del sistema de comercialización, identificar las potencialidades turísticas locales, analizar el entorno mediante herramientas como el PESTEL y elaborar estrategias de marketing para mercados locales y nacionales— se fundamentan en la comprensión integral del contexto territorial y ambiental.

De esta manera, el marco contextual no solo ofrece una descripción espacial y biofísica de la subcuenca, sino que establece la base analítica que orienta la formulación de estrategias de marketing turístico, asegurando que estas sean pertinentes, sostenibles y coherentes con las realidades y aspiraciones de las comunidades involucradas.

2.1. Macrolocalización

El diseño del plan de marketing de ecoturismo comunitario se realizará en el Estado Plurinacional de Bolivia, departamento de Chuquisaca, provincia Belisario Boeto, en los municipios de Tomina y de Villa Serrano.

Figura 1 - Macrolocalización



Fuente: PTDI's 2016-2020

2.2. Microlocalización

2.2.1. Localización y área de la subcuenca

La microcuenca del río Escaleras es afluente de la cuenca del río Azero y está a su vez de la cuenca del río Grande. La microcuenca tiene una superficie aproximada de 80 Km² y aporta sus aguas a la presa Escaleras. Aguas arriba de la presa se encuentran asentadas 4 comunidades, las comunidades de Escaleras y Pampas Arias (Municipio Villa Serrano) y Guerra Mayu y Puna Mayu (Municipio Tomina); aguas abajo del embalse se encuentran las comunidades de Huerta Mayu y Waca Huasi, y el centro poblado de Villa Serrano, principales usuarios del agua para consumo humano y riego (Rivera Vedia, 2022).

La microcuenca Escaleras se encuentra a 180 Km de distancia de la ciudad de Sucre, la principal vía de acceso es a través del tramo Sucre – Yamparaez – Tarabuco - Zudáñez (Asfalto), Zudáñez – Tomina - Villa Serrano (tierra), esta carretera es transitable durante todo el año.

Cuadro 1 - Localización de la Cuenca

Comunidades	Coordenadas		Altitud	Piso ecológico	% Pendiente
	Latitud Sur	Latitud Oeste	m.s.n.m.		
Puna Mayu	19°24'20"	64°22'15"	3200	Zona Alta Cabecera de Valle)	30 - 60
Guerra Mayu	19°15'00"	64°35'00"	3400	Zona Alta Cabecera de Valle)	20 - 40
Pampas Arias	19°12'35"	64°25'0"	2900	Zona de Altura (piso sub alpino)	0 - 30
Escaleras	19°12'34"	64°25'20"	2800	Cabecera de Valle	30 -60
Huerta Mayu	19°11'40"	64°30'10"	2100	Zona del Valle	30 - 40
Waca Wasi	19°12'38"	64°32'28"	2100	Zona del Valle	30 - 40

Fuente: (Rivera Vedia, 202d. C., p. 3

2.2.2. Características biofísicas

a) Recursos hídricos

La superficie de la Cuenca Escaleras es de 83,41 km², la unidad hidrográfica pertenece al nivel 7 y cuyo código es 4669428, la cuenca es parte de la subcuenca del río Pescado, este a su vez tributario de la cuenca del río Azero, es también afluente de la Cuenca del Río Grande, cuenca del río Madera y de la macro cuenca del Amazonas.

b) Geología

Las formaciones geológicas son de la era Paleozoico y Cenozoico y de los periodos: Cuaternario, Carbonífero, Devónico y Silúrico.

c) Geomorfología

Geomorfológicamente la Cuenca se encuentra conformado por un valle en V amplio en proceso de formación donde el proceso erosivo es intenso, en cuyo cause se encuentran los ríos desde las nacientes el río Guerra Mayu y Puna Mayu con sus tributarios; Los procesos geomórficos que modelaran el paisaje, son el diastrofismo de tipo orogénico y la erosión hídrica.

d) Suelos y uso de la tierra

Presenta diferentes características de uso de suelo de acuerdo a la altura, topografía y pendiente, también se puede diferenciar espacios con fines agrícolas, de pastoreo, bosques nativos e introducidos que están distribuidos en toda la Cuenca, de igual manera presenta zonas degradadas, que son indicadores del grado de deterioro.

e) Clima

De acuerdo a la caracterización Bioclimática Departamental por el Modelo Bioclimática Global de Rivas Martínez, la cuenca Escaleras presenta un Bioclima Mesotropical Pluviestacional Húmedo, predomina el clima templado en las partes bajas con una media de 16.9 °C y fría en las partes altas alcanzando temperaturas de hasta - 4 °C las temperaturas altas registradas oscilan entre 31 a 37 °C (Villarando, H., Orellana, R., & Quispe Velasquez, A., 2017).

2.3. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal) es una herramienta utilizada en el análisis estratégico que definirá el entorno del plan de marketing enfocado en el ecoturismo comunitario en la Cuenca Escaleras, por medio del análisis de un conjunto de factores externos.

Mediante el análisis PESTEL se puede apreciar que en términos generales en un rango de 1 a 5, la

calificación global es de 3 que corresponde a un impacto moderado en la ponderación de la influencia política, económica, social, tecnológica, ambiental y legal, a la comercialización del turismo para la cuenca Escaleras (ANEXO 2).

El análisis comparativo de cada factor de impacto, se presenta en el Gráfico 2.



Fuente: elaboración propia

Existe un adecuado nivel de estabilidad política y económica, que considera al turismo como un detonante generador de desarrollo económico territorial con inclusividad.

Los servicios a ser ofertados en las comunidades de la cuenca Escaleras, son baratos en términos comparativos, pese a ello, permiten un beneficio para las familias.

Las comunidades tienen capacidad organizativa para efectuar el receptivo turístico local, además de mantener sus valores ancestrales y aprovechar la demanda creciente de turismo ecológico.

El nivel de tecnología en el área rural es dependiente de los operadores (ENTEL y TIGO), aspecto que limita a las comunidades y visitantes a contar con el acceso a telecomunicaciones.

Se cuenta con una organización público privada de protección y conservación de la cuenca Escaleras y sus recursos; sin embargo, el marco normativo, está basado en la legislación nacional en algunos casos descontextualizada.

2.4. Método DELPHI

Con el propósito de sistematizar y aprovechar que aprovecha la experiencia y el conocimiento de expertos se aplicó el Método Delphi como una herramienta de investigación; a través de rondas iterativas de preguntas y retroalimentación, se pudo recoger y consolidar las percepciones de expertos (ANEXO 3 – Entrevistas realizadas), contribuyendo así a la formulación de estrategias de desarrollo efectivas y contextualmente relevantes.

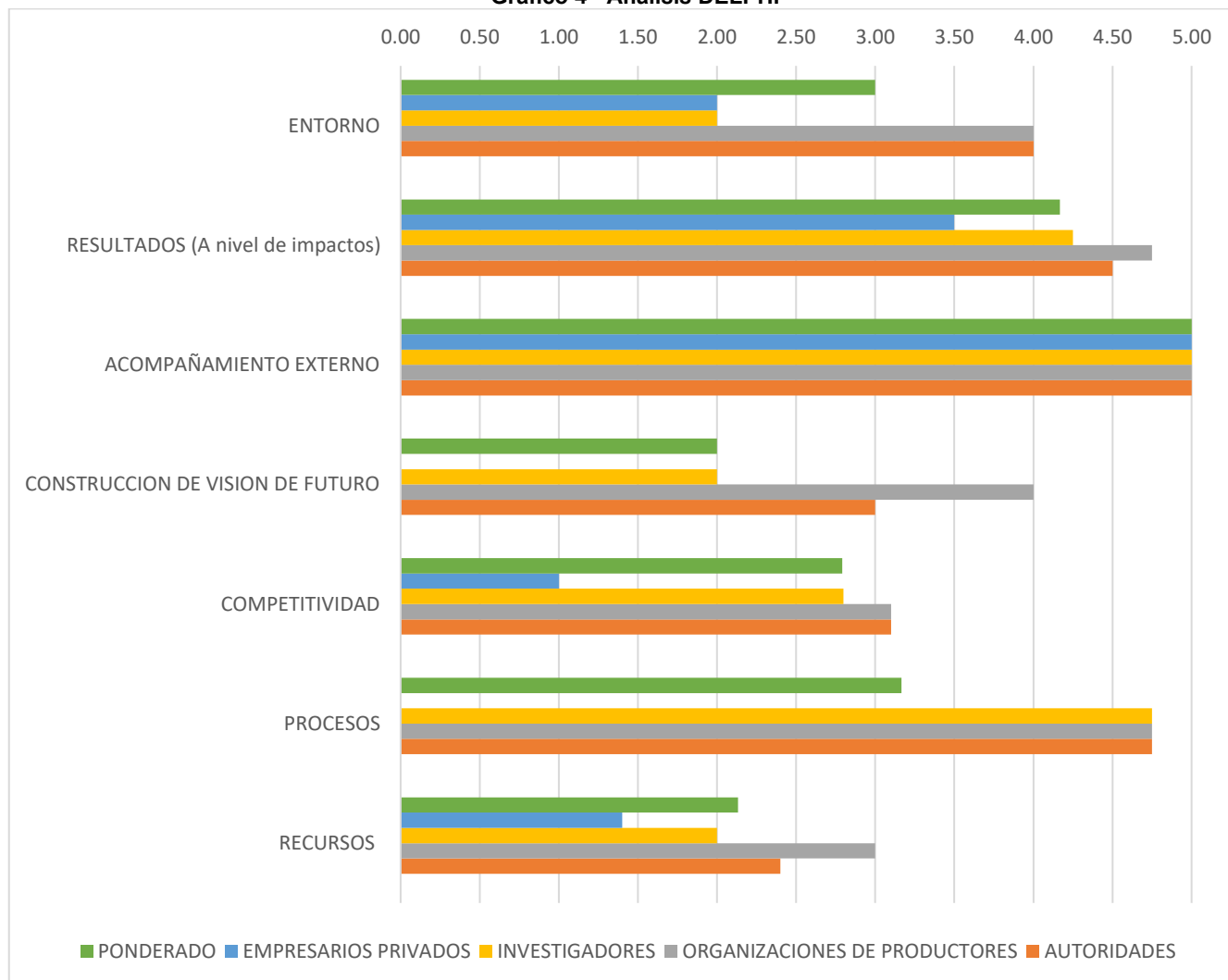
Cabe destacar que, en el caso de entrevistas grupales, la generación de consenso se la logró a partir de la exposición individual o particular de intereses y la fusión de mencionados intereses en un solo.

Mediante la aplicación del método DELPHI (Ver Anexo 4 – Método DELPHI), se puede apreciar que en términos generales en un rango de 1 a 5, la percepción optimista de las organizaciones productoras de las autoridades, principalmente locales, destacadas en el proceso de generación del negocio, la gestión, inserción en el mercado, su visión, el acompañamiento que recibirán, los resultados esperados y un entorno con riesgo que no afectará.

Los representantes del sector privado, como operadores de turismo principalmente, ven con ojos conservadores sin pesimismo, sobre todo en las actuales capacidades y habilidades para operar el servicio de turismo.

En la siguiente ilustración se brinda un análisis comparativo de cada factor componente del método.

Gráfico 4 - Análisis DELPHI



Fuente: elaboración propia

Considerando el sector al que se introduce el Plan de Marketing enfocado en el Ecoturismo Comunitario en la Cuenca Escaleras, se ratifica la consideración al turismo como un detonante generador de desarrollo económico territorial con inclusividad y las comunidades tienen capacidad organizativa para efectuar el receptivo turístico local.

Se cuenta con una organización público privada de protección y conservación de la cuenca Escaleras y sus recursos; sin embargo, el marco normativo, está basado en la legislación nacional en algunos casos descontextualizada.

CAPITULO II ANALISIS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS

1. Desarrollo del tema o análisis crítico

1.1. Descripción de la zona de estudio

El Plan de Marketing de Ecoturismo Comunitario de la Cuenca Escaleras tendrá como campo de acción la provincia Belisario Boeto con sus dos municipios de Villa Serrano y Tomina, en las comunidades de: Pampas Arias, Escaleras, Guerra Mayu y Puna Mayu de la Cuenca Escaleras, para describir la zona de estudio, se ha propuesto destacar tres tipos de descripción que van acorde a las características más sobresalientes y de mayor valor y potencial que engloban las zonas del presente estudio, esto se refiere principalmente a los elementos descritos en el Marco Contextual del Capítulo II, a sus elementos Socio-culturales y a sus aspectos institucionales y organizacionales, los cuales son descritos a continuación.

1.1.1. Caracterización Cultural

a) Historia de la zona origen étnico

Sobre los pobladores originarios de estas tierras, recogemos los relatos del autor chuquisaqueño Jorge Querejazu (Comité Nacional del Sesquicentenario de la República., 1975).

“Los Chiriguanos, nombre genérico que probablemente proviene de las voces quechuas chiri – frío y huaño – muerte, habitaban el sudeste del país y vivían de la pesca, de la caza y del pillaje. Guerreros audaces y crueles, los chiriguanos constituían una amenaza constante para los pueblos agrícolas y sedentarios de los que hoy es Bolivia, no sólo en el periodo colonial, aún en el republicano, sino mucho antes, en el tiempo de los incas”.

El pueblo guaraní con sus dos ramas existentes en Bolivia: el guaraní chiriguano que habitaba en las llanuras de inundación orientales y en las nacientes del sistema cordillerano oriental central y del sur, región que comprende el actual territorio de la provincia Belisario Boeto y el guaraní izozeño que habitaba la región del sudeste, las riberas de los ríos Pilcomayo y Azero, poblando toda la región chaqueña de los departamentos Santa Cruz, Chuquisaca y Tarija.

La etnia guaraní o Tupi Guaraní proviene de la familia Arawaka Caribe que ingresa por el norte amazónico y la Cuenca del río Orinoco. Descendiendo hacia el sur del continente donde consigue vastos territorios antes habitados por tribus de origen chane. Con el tiempo llegaron a formar, dos siglos antes de la llegada de los españoles, la gran nación guaraní, cuyos límites incursionaron por el norte de la sabana mojeña, por el este pusieron freno a la incursión inca, por el oeste ocuparon toda la zona chaqueña boliviano-paraguaya y por el sur incursionaron hasta el norte argentino.

En la actualidad, no existe ningún rasgo cultural característico de los guaraníes, lo que establece suponer que estos solamente estuvieron de paso sin llegar a establecerse en la provincia Belisario

Boeto.

Durante la colonia, el pueblo Chiriguano puso resistencia a la expansión territorial colonial, por este motivo se dispuso la fundación de una serie de colonias fortificadas que sitiaron al territorio Chiriguano, formando un vasto territorio de frontera; una de esas colonias fortificadas que servían como atajo a las frecuentes incursiones Chiriguanas o Chiquitanas, fue el poblado de San Miguel de la Quebrada, más tarde trasladado por los lances de la guerra Chiriguana que hoy ocupa la capital de la provincia Belisario Boeto.

b) Capacidades y Conocimientos Locales

Los conocimientos locales dentro de la Cuenca, son amplios y de diversas formas. Las enseñanzas son y fueron transmitidas de generación en generación, constituyéndose un aspecto importante dentro la agricultura como también en la parte socioeconómica, la experiencia organizativa en sindicatos, subcentrales, alcaldía unidades educativas, centros de salud.

Estos conocimientos locales, se traducen en estrategias adoptadas para subsistir en un medio rústico y pobre, las mismas están dirigidas principalmente a los aspectos productivos, cada comunidad y cada habitante conoce por experiencia propia y recaba de sus ancestros la manera de vivir con la producción agrícola y pecuaria, estrategias a adoptar en caso de heladas u otras condiciones de riesgo, la manera de crianza de los animales en praderas nativas y las épocas de cuidados intensivos, orientado todo al manejo adecuado de los recursos naturales el suelo, agua, cultivos, animales y trabajo

1.1.2. Caracterización económica

La actividad principal de la población involucradas en el proyecto, es la agricultura que en algunos casos les genera ingresos, las otras actividades con las cuales las familias logran su sustento es la migración, aprovechando que, en la mayoría de las comunidades, la producción agrícola es temporal, la actividad pecuaria es otra de las actividades considerada también de importancia (Almendras Montaña, 2021).

Los agricultores tienen más interés en producir bienes destinados con prioridad al autoconsumo familiar, destinando los excedentes a un ahorro a veces traducido en la crianza de ovinos o bovinos y mejorar su nivel de vida valorando aquel recurso que es la tierra explotada con su fuerza de trabajo los más importante el recurso hídrico.

1.1.3. Caracterización social

a) Roles y Responsabilidad de Hombres y Mujeres a Nivel Familiar y Comunal

Las actividades agrícolas son compartidas entre hombres y mujeres, las actividades pecuarias están distribuidas existiendo diferencias por el esfuerzo que demandan algunas de estas actividades, en

cambio en las tareas domésticas estas son asumidas en su mayoría por la mujer, que se encarga de todas estas labores, haciendo que exista un aumento en la carga laboral de la mujer. Con respecto a las tareas organizativas, también la mujer toma un papel importante, pues es la que asiste a reuniones, participa de talleres y eventos de capacitación; sin embargo, la toma de decisiones recae en la mayoría de los casos en los hombres que son cabeza de familia, existiendo algunas salvedades, donde las mujeres deciden ante la ausencia de la pareja (Almendras Montaña, 2021).

b) Migración

La población que más migra son los jóvenes comprendidos entre los 19 a 25 años, en el siguiente cuadro se detalla los lugares de migración, para complementar sus ingresos y al ser la producción agrícola, solo temporal. Los principales destinos, locales Santa Cruz, Cochabamba, Sucre, Potosí entre los destinos internacionales están Argentina, Brasil y Chile (Almendras Montaña, 2021).

c) Idiomas

El idioma principal en el municipio Villa Serrano es el español y una mínima parte de la población habla el idioma quechua, principalmente en el Distrito Piedra grande (zona norte del municipio) (Céspedes Montaña, O., & Terrazas Camacho, J., 2012).

d) Religiones

La religión católica es la más practicada, representado un 85% del total de la población, las otras religiones representan el 15% entre las que podemos citar la religión evangelista, que es la más practicada seguida de Los Testigos de Jehová, Pentecostal, Piedra Angular y cristianos (Céspedes Montaña, O., & Terrazas Camacho, J., 2012).

Las festividades religiosas y culturales que se tienen en las diferentes comunidades responden al arraigo cultural, las mismas tienen una relación directa con la cultura religiosa.

e) Salud y Atención Médica

Medicina Convencional

El centro poblado de Villa Serrano, cuenta con un centro de salud y Puna Mayu con un puesto de salud de Puna Mayu con cobertura a Guerra Mayu, si bien su infraestructura se encuentra en buen y/o regular estado, estos no son suficientes para la atención que deben prestar (Céspedes Montaña, O., & Terrazas Camacho, J., 2012).

Medicina Tradicional

La medicina tradicional es el mecanismo social por tradición cultural y ancestral, entre los insumos o yerbas de los curanderos, se cuenta la q'oa (menta silvestre), incienso, llama untu (grasa de llama),

copal (blanco, rojo o plomo), macaya, mathaca, mar estrella, castilla, ajo, etc. Las plantas medicinales más utilizadas son: el payco, manzanilla, malva, amor seco, muña, llantén, hierba buena, toronjil, cardo santo, etc. Las aplicaciones que se realizan con estas hierbas, son alivios de dolores de estómago, fiebre, resfrió, cólicos biliares, diuresis, diarrea, reumatismo, heridas, etc.

En la cuenca y área de Influencia existen los curanderos, los mismos tienen conocimientos para curar cierto tipo de enfermedades.

Asimismo, cada comunidad cuenta con RPS (Responsables Populares de Salud); los cuales prestan atenciones básicas de primeros auxilios, cuentan con medicamentos básicos como ser: aspirina, paracetamol y cotrimoxazol; atienden partos domiciliarios, infecciones respiratorias y enfermedades diarreicas, posteriormente dan a conocer estos casos a los puestos de salud; dependen directamente del Centro de Salud.

f) Educación

Educación formal

Los Municipios de Villa Serrano y Tomina cuentan con establecimientos de dos tipos: Escuelas centrales y asociadas que dependen de los núcleos.

Educación – no formal

Los municipios de Villa Serrano y Tomina, en sus centros poblados, cuentan con centros de Educación Formal y No Formal, orientados a facilitar la culminación de estudios secundarios; de la misma manera se imparten conocimientos relacionados a agropecuaria, carpintería, corte y confección, nutrición, etc. por lo tanto la gente con deseos de superación tiene la oportunidad de estudiar en estos centros y recibir la capacitación necesaria para mejorar su nivel de vida.

g) Servicios Básicos

Debido a que las comunidades de la Cuenca Escaleras, se encuentran en una zona remota y de difícil acceso, la infraestructura básica es muy precaria, de acuerdo a observación directa y al diagnóstico de sector productivo (Almendras Montaña, 2021), las comunidades cuentan con sistemas de provisión de agua en las viviendas a través de cañería, vertiente y en el caso de Puna Mayu, también a través de Pozo y quebrada. potable ni entubada. Uno de los problemas mayores de las comunidades es el sistema de eliminación de excretas que presenta condiciones muy inconsistentes o inexistentes. Las comunidades cuentan con energía eléctrica provista por red de empresa.

h) Seguridad Alimentaria

En las comunidades de la Cuenca Escaleras, los principales cultivos son: Papa, maíz, trigo y en menor cantidad, algunas leguminosas, hortalizas, además del ají, frutales y el maní, el orden de importancia

varía en función de las características agro-ecológicas predominantes, asimismo otros cultivos y variedades ocupan un espacio de gran importancia en la alimentación y comercialización.

Normalmente la pequeña producción de hortalizas es destinada al autoconsumo, sin embargo, la dieta normal está compuesta principalmente por carbohidratos, conforme se pudo evidenciar a través de la observación directa.

Existen muchos factores que inciden directamente en el bajo nivel de vida del municipio en general, tales como bajos ingresos económicos, falta de servicios básicos; además de factores climáticos adversos y poca capacitación en salud, los mismos que provocan un elevado índice de desnutrición y enfermedades infecciosas, estas provocan la mortalidad principalmente en niños y personas de la tercera edad.

1.1.4. Caracterización Institucional, Organizacional y Legal

a) El Sindicato Agrario

El Sindicato Agrario (Villarpando, H., Orellana, R., & Quispe Velasquez, A., 2017), que se constituyen en la máxima instancia socio-productiva organizada de la comunidad, agrupa a todas las familias con derecho propietario. Las mujeres son solamente afiliados en el caso que no exista un varón mayor de edad en su familia.

La participación de la mujer en los espacios de decisión como autoridades o vertiendo su opinión no tiene discriminación alguna en la mayoría de las comunidades, aunque es frecuente que las reuniones sean efectuadas con la participación mayoritaria de varones.

b) El Organismo de Gestión de Cuenca

En fecha 4 de abril del 2013 en Villa Serrano, se conformó la Asociación de Gestión de Manejo Integral Cuenca Escaleras (AGMIC-E) (Villarpando, H., Orellana, R., & Quispe Velasquez, A., 2017), con las siguientes funciones y roles principales:

- Gestionar y mediar conflictos que se presentan, coordinando con las organizaciones sociales de las cuatro comunidades del municipio de Villa Serrano y Tomina.
- Gestionar recursos para el funcionamiento de fondos ambientales para el manejo de la cuenca y para proyectos forestales, productivos, silvopasturas, pecuarios y de aprovechamiento de agua.
- Coordinación interinstitucional.

c) Interrelaciones con otras comunidades y/o municipios

En el interior del espacio geográfico de la Cuenca Escaleras, se presenta una interrelación dinámica entre comunidades, que les permite incursionar y emprender iniciativas novedosas, expuestas en el

siguiente cuadro:

Cuadro 2 - Interrelación a Nivel Comunal

COMUNIDADES	INTERRELACIÓN-COMUNIDADES			
	NORTE	SUD	ESTE	OESTE
Escaleras	Kollpa Pampa	Pampa Arias	Villa Serrano	Tomina
Pampas Arias	Escaleras	Tomina	Huerta Mayu	Tomina
Puna Mayu	Municipio de Villa Serrano	Rumi Cancha Tomina	Tablas y Potreros	Rumi Cancha y Guerra Mayu
Guerra Mayu	Municipio de Villa Serrano	Rumi Cancha	Puna Mayu	Kanalla

Fuente: (Villarando, H., Orellana, R., & Quispe Velasquez, A., 2017)

Al ser o considerarse comunidades mancomunadas hacen mérito de ello para identificar de manera consensuada las colindancias entre vecinos de la Cuenca o con respecto también a las otras cuencas aledañas.

d) Interrelaciones de la Zona con instituciones

La interrelación de las comunidades con instituciones, desempeñan un aspecto esencial dirigido al mejoramiento y desarrollo social y económico de las familias asentadas en la Cuenca.

1.1.5. Descripción y Análisis de Recursos Turísticos

Mediante el documento de la segunda fase del Proyecto "Cuenca Pedagógica Escaleras - Modelo de Gestión Hidrosocial y Educativo, Municipios de Villa Serrano y Tomina" (Facultad de Ciencias Agronómicas, USFX, 2021), se efectuó una jerarquización y ordenamiento de atractivos turísticos, conforme se expone en el siguiente cuadro que fue validado con autoridades locales como el presidente de la OGC, el director de desarrollo productivo del GAM Tomina y comunarios de la cuenca:

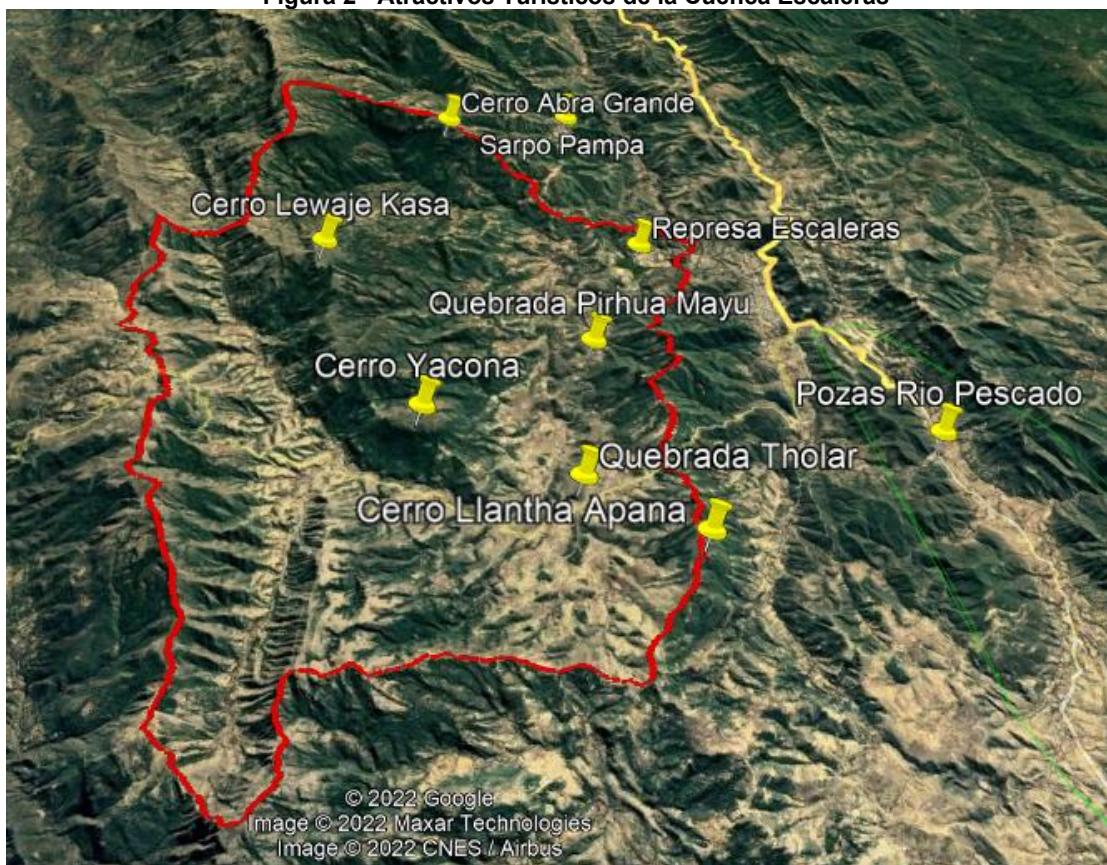
Cuadro 3 - Priorización de Atractivos Naturales Ecoturísticos

Prioridad N°	Nombre del atractivo natural turístico	Puntaje promedio obtenido %	Detección mediante el Proyecto	Detección mediante consulta
1	Represa Escaleras	34.2	SI	
2	Cuenca Escaleras	30.2	SI	
3	Pozas Rio Pescado	28.0	SI	
4	Cerro Lewaje Kasa	28.0	SI	
5	Cerro Yacona	26.6	SI	
6	Quebraba Pirhua Mayu	26.4	SI	
7	Quebrada Tholar	26.4	SI	
8	Cerro Achachis	26.0	SI	
9	Cerro Llantha Apana – Nido del Condor	25.8	SI	
10	Sarpo Pampa	25.6	SI	
11	Cerro Abra Grande	24.8	SI	

Fuente: (Facultad de Ciencias Agronómicas, 2021)

El espacio territorial de la Cuenca Alta de Escaleras, cuenta con buena cobertura vegetal de estrato arbóreo, arbustivo y herbáceo y poca presencia antrópica. El espacio territorial de la cuenca media, existen acciones de manejo integrado de cuencas y forestación con especies exóticas de pino y eucalipto.

Figura 2 - Atractivos Turísticos de la Cuenca Escaleras



Fuente: elaboración propia

1.2. Estudio del mercado

1.2.1. La Oferta turística

a) Turismo Integral Comunitario Familiar – TICOF

En el departamento existe una oferta exitosa de turismo comunitario, y es el del Ayllu Puka Puka en el municipio de Tarabuco, que en base a la entrevista al Sr. Casto Limachi, cuando fue Kuraka Mayor, el 2018, con la visión de crear una nueva cultura de vía en la comunidad, aprendiendo a trabajar por su propia cuenta, según sus capacidades, basado en experiencias de los Mapuches en Chile y los Urus en Perú. En ese sentido, se instala el proyecto “Turismo Integral Comunitario Familiar – TICOF”, que brinda servicio a turistas todos los domingos, con feria de textiles, gastronomía, y diversas actividades propias de la cultura Yampara.

El Sr. Limachi, recomienda al proyecto de Ecoturismo Comunitario de la Cuenca Escaleras, “*Que las comunidades tienen que ser conscientes y dueñas de sí mismas, con una claridad de visión, raíces bien claras y bien fuertes como de un árbol, no tiene que aprender a depender de nadie, tiene que empoderarse, participar. Estar conscientes que las cosas al principio no son fáciles, pero hay que intentar y perseverar, nunca tener miedo a los fracasos: los fracasos no existen, sino que simplemente*

tenemos que creer que sí hay aprendizaje. Por último, pero no menos importante: hay que tener visión a largo plazo. Muchas veces uno se emociona para un tiempo, después el proyecto vuelve a morir. Hay que tener muy claros nuestro origen, raíces”.

b) Oferta Turística en Chuquisaca

En Chuquisaca existen varios destinos de ecoturismo comunitario, como Maragua y El Palmar, que ofrecen experiencias basadas en la conservación de ecosistemas únicos y la participación de comunidades locales en la gestión turística. Estos casos sirven como referentes para la propuesta en la Cuenca Escaleras.

c) Oferta Turística en Villa Serrano

Villa Serrano, es un lugar lleno de atractivos turísticos y culturales, en los siguientes párrafos se exponen las más importantes:

Charango más grande del mundo

Villa Serrano es conocida por ser la cuna del charango más grande del mundo, que cuenta con un récord Guinness. Sus medidas son de 6.13 metros de altura y 1.13 metros de ancho y se interpreta con la ayuda de tres músicos.

Festividades

Se destaca la Navidad, conocida por su demostración de danzas como el Chuntunqui y el Kájchito, que según Ley 618 del 2014, fue declarada Patrimonio Cultural e Intangible del Estado Boliviano por las Cámaras de Diputados y Senadores.

Gastronomía local

Villa Serrano se caracteriza por su gastronomía que incluye la tradicional picana, los buñuelos y la chocolatada.

Espacios naturales

Entre las maravillas naturales que se pueden apreciar en el departamento chuiquisaqueño se encuentra la cascada Pajcha, El Cañón del Diablo, El picacho, los cerros de Pan de Azúcar, El Puente del Diablo, Los Milagros, y la Cueva del Tigre.

Pinturas Rupestres de Temporalcillo

A nivel cultural se podrá disfrutar de las Pinturas Rupestres de Temporalcillo que se mantienen intactas.

1.2.1. Cantidad de visitantes

Sucre

El flujo total de visitantes (el año pasado) asciende a 152.477 visitantes, de los cuales el 79% (120.331) corresponde a nacionales y 21% (32.146) a extranjeros (Sur, 2024).

De los turistas nacionales, de los 120.331 visitantes que llegaron a Sucre el 2023, la mayor cantidad provinieron de Santa Cruz con 28%. Le siguen La Paz, 20%; Cochabamba 15%, Potosí 7% y Oruro 5%.

Entretanto, de los 32.146 extranjeros, el 17,1% pertenece a Francia, el 11% a Alemania, 8,2% a Brasil, 6,2% a Estados Unidos y 4% a Argentina.

Villa Serrano

Considerando los datos del Gobierno Municipal de Villa Serrano, cada año este municipio recibe alrededor de 10.000 visitantes de todo el país para las fiestas de fin de año.

Se estima que casi la totalidad proceden de Sucre y en muy bajo nivel de cantidad de Santa Cruz.

1.2.2. Percepción de la población

a) Resultados de la encuesta virtual

La encuesta virtual (Anexo 5) sobre ecoturismo en la Cuenca Escaleras, ha brindado valiosas perspectivas para la implementación y puesta en marcha del Plan de Marketing enfocado en el Ecoturismo Comunitario en la Cuenca Escaleras. Se recopilieron datos significativos de una muestra 64 participantes, proporcionando una visión enriquecedora de las preferencias y expectativas de la audiencia objetivo. En los siguientes puntos se exponen los principales hallazgos (Anexo 5):

Demografía

La mayoría de los participantes se encuentran en el rango de edad de 46 a 55 años, indicando una audiencia madura y potencialmente interesada en experiencias turísticas más sostenibles.

La preferencia de medios digitales para obtener información sugiere la importancia de estrategias de marketing en línea.

Experiencia en Ecoturismo

Un porcentaje significativo (64%), ha participado en actividades de ecoturismo previamente, resaltando una audiencia con experiencia y predisposición hacia este tipo de turismo.

Preferencias y Expectativas

El senderismo y la observación de fauna y flora, emergen como las actividades de ecoturismo más populares, sugiriendo oportunidades para destacar estas experiencias en las campañas de marketing.

La sostenibilidad y la autenticidad cultural son factores clave al elegir un destino, señalando la

necesidad de destacar estos aspectos en las estrategias de promoción.

Comunicación y Marketing

Las redes sociales y los sitios web especializados son las principales fuentes de información, subrayando la importancia de tener una fuerte presencia en estas plataformas.

El contenido visual como fotos y videos es altamente valorado, indicando una oportunidad para campañas visuales atractivas.

Conclusión

Los resultados de la encuesta ofrecen una base sólida para la creación de estrategias de marketing digital centradas en las preferencias y expectativas de la audiencia. Al enfocarse en la autenticidad, la sostenibilidad y una presencia fuerte en línea, existe el potencial de posicionar con éxito la Cuenca Escaleras como un destino líder en ecoturismo.

b) Análisis cualitativo de la percepción de la población

Se realizaron 20 entrevistas, conforme al detalle expuesto en la metodología, correspondiendo 10 a autoridades y representantes de empresas (Anexo 3); y, 10 turistas (Anexo 6). A continuación, se brinda el análisis de Resultados de la Entrevista:

- ✓ Autoridades y representantes de empresas

A través de la consulta efectuada a las autoridades locales, conforme a la metodología, se destaca al ex alcalde de Tomina, Ing. Germán Sifuentes, quien fue el impulsor de acciones de turismo para Tomina, se evidencia la disposición de actores públicos y no públicos, de gestionar el Ecoturismo Comunitario y reconocen la necesidad de contar con un Plan que promueva y organice la prestación del servicio.

Adicionalmente, se entrevistó a la Directora Departamental de Turismo, quien expresó lo siguiente:

Dentro de la política de la actual gestión de gobierno departamental, en turismo, se alienta y propone la generación de políticas, planes y líneas estratégicas orientadas al fortalecimiento de la identidad cultural, generando espacios de interrelación que reduzcan las prácticas de racismo, discriminación, y el desarrollo de la gestión turística, patrimonio de recursos naturales, ecológicos y etnográficos, en el marco de las directrices nacionales y el Plan Territorial de Desarrollo Integral (PTDI) del Departamento de Chuquisaca.

Asimismo, promover el desarrollo productivo integral en el Departamento, para garantizar la seguridad y soberanía alimentaria, resguardando el uso racional, sostenible y sustentable de los recursos naturales, coadyuvando a la promoción y gestión de procesos de reactivación

económica a través de la generación de empleo en todo el Departamento.

En tal sentido, consideramos que el “Plan de Marketing de Ecoturismo Comunitario de la Cuenca Escaleras”, pretende contribuir al alivio de la pobreza de las familias productoras de la zona, mediante la diversificación de su accionar, promoviendo la visita de turistas a la Cuenca, generando una dinamización de la economía a través de la prestación de servicios y comercialización de productos; de tal forma, que los ingresos obtenidos vayan destinados a mejorar la calidad de vida de las familias y de las comunidades de Escaleras, Pampas Arias, Puna Mayu y Guerra Mayu.

En tal sentido, consideraremos al Ecoturismo Comunitario de la Cuenca Escaleras su incorporación dentro de la oferta turística departamental.

El sector privado, a nivel hotelero y de operador turístico, considera vital la implementación de este tipo de emprendimientos comunitarios por la ampliación y diversificación de la oferta turística al contar con una oferta de ecoturismo comunitario que viene siendo demandada, además de generar una oportunidad de dinamizar la economía de las familias de las comunidades, sobre todo en esta época post cuarentena.

✓ Turistas

Se llevó a cabo una entrevista a 10 Turistas (Anexo 6), ubicados en la ciudad de Sucre, en áreas de concentración, principalmente la Plaza 25 de Mayo.

Edad por Rangos

Los rangos de edad comprendidos entre las edades de 15 a 24 años (3 personas) y de 25 a 34 años (7 personas).

Género

De las personas encuestadas, 4 entrevistados correspondieron al género masculino, mientras que 6 al género femenino.

País de Residencia

Los segmentos de mayor representación a nivel de procedencia de los turistas encuestados son: Alemania 4 (2 parejas), Francia 2 (1 pareja) y España 4 (1 pareja y 2 mujeres).

Nivel Educativo

Todos expresaron ser profesionales

Información acerca Sucre

Consideran bonita la ciudad y su tiempo de estadía es un día y una noche. Vienen por paquetes

turísticos, que comprende Sucre, Potosí y Uyuni, todos están coincidentemente alojados en el Hotel Plaza.

Actividades Naturales

Todos afirmaron su interés por la naturaleza, pero no tienen información de destinos en Chuquisaca, solo se refirieron al Salar de Uyuni y a Santa Cruz.

Actividades Culturales

Como actividades culturales, manifestaron haber presenciado el ballet del Centro Orígenes, afirmaron haber sido promocionados para visitar Tarabuco, pero el itinerario no les permite.

c) Brecha entre oferta y demanda

En la actualidad, la Cuenca Escaleras se presenta como un destino turístico con un potencial significativo, evidenciado por la belleza natural de sus paisajes y la autenticidad cultural de sus comunidades.

La falta de una identificación clara de la capacidad de oferta de servicios turísticos en estas comunidades, genera una brecha sustancial con la demanda latente y continua de servicios turísticos, la misma que no se puede cuantificar; sin embargo, mediante el análisis cualitativo, se puede afirmar que la zona sugiere un interés sostenido por parte de los turistas.

La identificación y cerradura de esta brecha se convierten en aspectos críticos para impulsar un desarrollo turístico sostenible y equitativo en la región, que beneficie tanto a las comunidades locales como a los visitantes.

2. Análisis FODA de la Zona de estudio

A continuación, se presenta el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, en base al marco contextual que nos brinda: la localización del área propuesta; sus características biofísicas; el análisis de la situación política, económica, social, tecnológica, ambiental y legal; y, las expresiones de los actores directamente vinculados, sistematizados a través del método Delphi.

Cuadro 4 - Análisis FODA de la Zona de Estudio

Fortalezas	Oportunidades
<p>F1 Ubicación geográfica privilegiada del sector, al encontrarse aproximadamente a 180 Km. de la capital del departamento, por su facilidad de acceso, es atrayente para el turista.</p> <p>F2 Recursos Naturales de flora y fauna relativamente conservados.</p> <p>F3 Existe una herencia cosmogónica y cosmovisional.</p> <p>F4 Existe gran potencial para elaborar circuitos turísticos en el área.</p> <p>F5 Existe interés por parte de las familias para efectuar actividades turísticas.</p> <p>F6 Experiencias únicas dentro de la zona.</p> <p>F7 Se puede implementar varias modalidades turísticas dentro del área de estudio.</p>	<p>O1 Nuevas tendencias globales del turista al consumo de productos de ecoturismo comunitario y turismo cultural.</p> <p>O2 Existen empresas e instituciones interesadas en apoyar actividades económicas alternativas relacionadas con la conservación y sostenibilidad a través del ecoturismo y turismo comunitario.</p> <p>O3 La competencia actual no se encuentra posicionada en el mercado relacionado al turismo cultural y natural.</p> <p>O4 Crecimiento del interés de la demanda potencial para visitar cuencas pedagógicas.</p> <p>O5 Otros estudios y proyectos en marcha, relacionados a actividades alternativas de desarrollo. (Huertos familiares, apicultura, silvicultura, etc.)</p> <p>O6 En la actualidad hay organismos que apoyan la iniciativa del turismo comunitario.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>D1 Los habitantes del sector no cuentan con experiencia en actividades relacionadas con el turismo.</p> <p>D2 Falta de infraestructura adecuada para servicios turísticos.</p> <p>D3 No existen productos concretos para visitas de turistas dentro del área.</p> <p>D4 Problemas relacionados con zonas de cacería.</p> <p>D5 Pérdida de la cultura por influencias externas.</p> <p>D6 Acceso a las comunidades y atractivos turísticos dificultoso y/o caro.</p>	<p>A1 Clima impredecible e inclemente.</p> <p>A2 Eventuales conflictos entre dirigencias comunales y gobiernos municipales.</p> <p>A3 Excesiva incidencia política en el Sindicato y en la OGC.</p>

Fuente: elaboración propia

3. Relaciones entre los hallazgos y el Marco Teórico.

3.1. Pobreza rural y diversificación productiva limitada

3.1.1. Hallazgo

Las comunidades de la subcuenca Escaleras enfrentan pobreza persistente debido a la baja diversificación de actividades económicas.

3.1.2. Relación teórica

- Según el PNUD Bolivia (PNUD, 2022), las brechas de ingreso en zonas rurales se agravan por la degradación ambiental, lo que aumenta la vulnerabilidad económica. En respuesta, se propone la diversificación productiva (actividades distintas de la agricultura de subsistencia) como una estrategia central para mejorar los medios de vida rurales, aumentar resiliencia y disminuir la pobreza.
- En el marco del turismo comunitario, autores como Arancibia, Bustillo y Nava (2022) (Arancibia Carpio, J. C., Bustillo Moscoso, G., & Nava Rivera, M. D.), sostienen que el ecoturismo se convierte en una alternativa de emprendimiento que complementa la agricultura tradicional.

3.2. Baja valorización del patrimonio natural y cultural

3.2.1. Hallazgo

Los recursos naturales y culturales no son aprovechados como productos turísticos estructurados.

3.2.2. Relación teórica:

- La OMT (OMT, 2022), señala que el turismo sostenible debe basarse en la valorización del patrimonio como activo diferenciador.
- Kotler et al. (2011) (OMT, 2022), destacan que en marketing turístico el producto se configura a partir de recursos y servicios complementarios, lo que se alinea con la necesidad de transformar patrimonio en productos turísticos.

3.3. Falta de un sistema de comercialización turística consolidado

3.3.1. Hallazgo

No existe una red o canal formal de comercialización de la oferta turística de las comunidades.

3.3.2. Relación teórica:

- Kotler (2011) (Philip Kotler, John T. Bowen, James C. Makens, Jesús García de Madariaga, Javier Flores Zamora, 2011), plantea que la comercialización es un eje central del marketing mix (plaza), y que sin distribución adecuada los productos no logran posicionarse.
- Ejarque (2005) (Ejarque, 2005), afirma que el marketing de destinos requiere crear canales de acceso que conecten la oferta local con mercados emisores.

3.4. Preferencias de visitantes por experiencias vivenciales

3.4.1. Hallazgo

Los potenciales visitantes demandan actividades vinculadas a la naturaleza, la cultura local y la participación comunitaria.

3.4.2. Relación teórica

- Gascón (2022) (Gascón, 2022), evidencia que el turismo comunitario rural responde a esta búsqueda de experiencias auténticas.
- La teoría de la economía de la experiencia (Amaro, D., Caldeira, A. M., & Seabra, C.) , refuerza que el valor turístico actual se centra en vivencias más que en productos tangibles.

3.5. Factores del entorno PESTEL que condicionan el desarrollo turístico

3.5.1. Hallazgo

Aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales influyen en la viabilidad del ecoturismo comunitario.

3.5.2. Relación teórica:

- Chiavenato y Sapiro (2016) (Chiavenato, Idalberto, & Sapiro, Arao., 2016), sostienen que la planificación estratégica requiere análisis del entorno para anticipar amenazas y aprovechar oportunidades.
- El enfoque de sostenibilidad de la OMT (2022) (OMT, 2022), reafirma que el turismo debe integrarse a políticas públicas, regulaciones ambientales y condiciones sociales para prosperar.

3.6. Necesidad de un plan de marketing ecoturístico

3.6.1. Hallazgo

Se confirma la pertinencia de un plan de marketing para estructurar la oferta comunitaria y posicionarla en mercados locales y nacionales.

3.6.2. Relación teórica

- Kotler et al. (2011) (Philip Kotler, John T. Bowen, James C. Makens, Jesús García de Madariaga, Javier Flores Zamora, 2011), plantean que el marketing estratégico es indispensable para lograr competitividad y sostenibilidad en el sector turístico.
- La teoría de las ventajas comparativas aplicadas al turismo (OMT, 2014) (OMT, 2022) indica que comunidades pueden convertir recursos naturales y culturales en ventajas competitivas mediante estrategias de marketing.

CAPITULO III PROPUESTA

5.1. Título del Proyecto

Plan de Marketing para el Desarrollo del Ecoturismo Comunitario en las Comunidades de Escaleras, Pampas Arias, Puna Mayu y Guerra Mayu, Cuenca Escaleras – Chuquisaca.

5.2. Justificación

La Cuenca Escaleras presenta un potencial ecoturístico singular por sus recursos naturales, culturales y organización comunitaria. Sin embargo, existe una baja articulación entre estos valores y la oferta turística departamental. Esta propuesta plantea diseñar e implementar un plan de marketing de ecoturismo comunitario, considerando los elementos de bioreingeniería (mente, cuerpo, medio ambiente y espíritu comunitario), para conectar estas comunidades con mercados interesados en experiencias sostenibles, sensibles al medioambiente y enriquecedoras culturalmente.

5.3. Objetivos

5.3.1. Objetivo General

Elaborar la propuesta de un plan de marketing de ecoturismo comunitario para las comunidades de Escaleras, Pampas Arias, Puna Mayu y Guerra Mayu de la Cuenca Escaleras.

5.3.2. Objetivos específicos

- Definir tres paquetes turísticos con las potencialidades y atractivos del patrimonio natural y cultural de la Cuenca Escalera de los municipios de Villa Serrano y Tomina.
- Establecer un sistema con la clasificación de los productos turísticos, según su estructura, contenido y público.
- Elaborar la mezcla de marketing para la sostenibilidad de las potencialidades turísticas de la Cuenca Escalera de los municipios de Villa Serrano y Tomina, que asegure la sostenibilidad de las potencialidades turísticas de la Cuenca Escaleras, incorporando al menos 2 canales de distribución y 5 modalidades de distribución, con alcance en la ciudad de Sucre y otras ciudades del país.

5.3.3. Metas

- Estructurar el cuerpo del servicio mediante circuitos, alianzas y modalidades.
- Formular la mente comunitaria mediante estrategias de defensa frente a amenazas.
- Vitalizar el cuerpo del servicio con mejora continua y colaboraciones.
- Desarrollar el cuerpo para enfrentar riesgos y conflictos.

5.4. Localización y Población Beneficiaria del Proyecto

El proyecto se ubica en las comunidades de Escaleras, Pampas Arias, Puna Mayu y Guerra Mayu, ubicadas en la Cuenca Escaleras de los municipios de Tomina y Villa Serrano, Chuquisaca. Las beneficiarias directas son las familias de estas comunidades, e indirectamente, el conjunto de actores público-privados vinculados al turismo rural y comunitario.

5.5. Relevancia e Impacto del Proyecto

5.5.1. Construcción del Pensamiento Estratégico de Marketing

Para dar inicio a la construcción del Plan de Marketing de Ecoturismo Comunitario para las comunidades de la Cuenca Escaleras, en base al análisis interno y externo, obtenido en el diagnóstico, será importante para las organizaciones públicas y no públicas de la Cuenca Escaleras, así como instancias del gobierno departamental y nacional, considerar el diseño, puesta en marcha e implementación de mencionado plan, como un emprendimiento innovador por sus características de generar una sinergia entre las familias de las comunidades, con el reconocimiento de sus bondades ambientales y culturales, para conectarlas con un mercado, que cuenta con preferencias vinculadas a tener un reencuentro con la naturaleza, investigarla y, disfrutarla a través del ocio, la aventura y la exploración.

En ese sentido, se hace vital dentro del plan, la siguiente premisa: "Colocar el proceso de innovación dentro de su contexto ambiental y cultural". Para el efecto, dentro del diagnóstico, detecté signos vitales de permanencia en el mercado y reconocimiento del entorno, que considera esta propuesta, como una instancia necesaria de estar presente dentro de la oferta turística departamental; por tal motivo, el plan propuesto no considera la mezcla de debilidades con amenazas, si, incide, en concentrar el esfuerzo para que la construcción del pensamiento estratégico del marketing, se base en: la estrategia de reorientación, la estrategia de revitalización; y, la estrategia de desarrollo, dejando de lado la sobrevivencia.

Dentro del proceso innovador, la construcción del pensamiento estratégico del plan de marketing, la fundamento en cuatro elementos: mente, cuerpo, medio ambiente y espíritu comunitario (Bejarano Padilla, 1992, tit. Bioreingeniería), manteniendo en todo momento la perspectiva de alcanzar un servicio de ecoturismo comunitario sostenible que pueda garantizar el cumplimiento de su rol, que es el cuidado y preservación del medio ambiente y la mejora de condiciones de vida de las familias de las comunidades.

Para el efecto, el pensamiento estratégico se conceptualizará a través de cuatro grandes acciones, descritas a continuación:

a) Estructuración del cuerpo del servicio

Las comunidades de la cuenta Escaleras, dentro de la construcción del pensamiento estratégico,

deberá alcanzar a tener una clara relación entre la mente (Visión de la Comunidad) y el Cuerpo (Organización, infraestructura y equipamiento), entre el pensamiento y la acción; es decir, tener claramente definida su visión y a través de la mente, la detección de las partes del cuerpo destinadas a ejecutarla, además de haber asimilado el proceso de cambio; sin embargo, los resultados no se verán, hasta que estos pensamientos se conviertan en acciones.

La orientación organizativa, tiene que ver con la definición de los servicios turísticos que se brindarán y la organización de los recursos humanos, materiales e intangibles y la construcción de los procedimientos a aplicar, para hacer las tareas y ofrecer los servicios turísticos, brindando los medios para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno; para tal efecto, la propuesta a plantear se fundamenta en la mezcla de las debilidades detectadas en el diagnóstico para fortalecerlas conforme a las oportunidades existentes en el entorno:

Cuadro 5 - Estructuración del Cuerpo del Servicio

OPORTUNIDADES	
	<p>ESTRUCTURACION DEL CUERPO - > ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO</p> <p>La construcción de la unidad de criterio para el pensamiento estratégico y su propia ejecución, a través de la instalación de una instancia que sintetice e integre lo colectivo y construya un común denominador. A partir de dicha instancia, se comience a concretar el pensamiento en acción a través de la estructuración del cuerpo, su vitalización y desarrollo con:</p> <p>FO1 -> Desarrollo de Circuitos Turísticos FO2 -> Alianzas con Empresas e Instituciones FO3 -> Diversificación de Modalidades Turísticas</p>
FORTALEZAS	<p>FO1: Aprovechar la ubicación geográfica privilegiada (F1) junto con las nuevas tendencias globales del turismo (O1) para crear circuitos turísticos atractivos y culturalmente enriquecedores.</p> <p>FO2: Establecer colaboraciones con empresas e instituciones (O2) interesadas en apoyar actividades económicas alternativas, aprovechando los recursos naturales (F2) y las experiencias únicas en la zona (F6).</p> <p>FO3: Capitalizar la posibilidad de implementar varias modalidades turísticas (F7) en respuesta al crecimiento del interés de la demanda potencial (O4) y las tendencias globales del turista (O1).</p>

Fuente: elaboración propia

b) Formular la mente comunitaria

Para esta terapia, se requiere reunir a través las familias de las comunidades, la energía necesaria para alimentar el proceso de fortalecimiento y posicionamiento. Esa energía no se logra por si sola, sino con la ratificación de la visión comunitaria de ecoturismo, que comprende la generación del hábito grupal para el control de las amenazas del entorno, reconciliándolas con los valores existentes en el interior de las comunidades de la cuenca Escaleras; la corrección oportuna y adecuada de las deficiencias existentes y revitalizándolas a fin de alcanzar un posicionamiento del servicio de Ecoturismo Comunitario, con el suficiente criterio y vigor, que le permita beneficiarse de manera eficaz y efectiva, de las potencialidades internas y externas, y dar cumplimiento al propósito por el cual se está implementando.

Cuadro 6 - Formulación de la Mente Comunitaria

AMENAZAS	
	<p align="center">FORMULACION - > ESTRATEGIA DE DEFENSA</p> <p>La estructura del servicio de ecoturismo comunitario de la cuenca Escaleras, a través de sus fortalezas, deberá controlar las amenazas del entorno, mediante:</p> <p>FA1 -> Estrategias de Resiliencia Climática. FA2 -> Gestión de Conflictos Comunales. FA3 -> Desvinculación de Incidencia Política.</p>
FORTALEZAS	<p>FA1: Desarrollar estrategias de resiliencia climática (FA1) para enfrentar el clima impredecible (A1), promoviendo actividades turísticas que puedan adaptarse a diversas condiciones meteorológicas.</p> <p>FA2: Implementar programas de gestión de conflictos (FA2) para abordar los eventuales conflictos entre dirigencias comunales y gobiernos municipales (A2), asegurando un entorno propicio para el turismo.</p> <p>FA3: Establecer mecanismos para desvincular la incidencia política (A3) en el sindicato y en la organización comunitaria (FA3) de las iniciativas turísticas, preservando la autenticidad cultural (F3).</p>

Fuente: elaboración propia

c) Vitalizar el cuerpo del servicio de ecoturismo en su entorno

Se entiende por vitalización a la creación de oportunidades para el servicio de ecoturismo comunitario, a través del control de las amenazas existentes e interacción con el entorno que lo rodeará, aprovechando las fortalezas existentes, para que el servicio de ecoturismo comunitario pueda desarrollarse.

La estrategia de vitalización, enlaza a la estructuración del cuerpo del servicio con el mercadeo e incentivando su posicionamiento y consolidación, con nuevas energías, ofreciendo servicios turísticos diferenciados por su calidad, calidez en la atención y con respuesta íntegra, oportuna y adecuada las necesidades del mercado turístico y de las comunidades participantes.

Cuadro 7 - Vitalización del Cuerpo del Servicio

OPORTUNIDADES	
	<p align="center">VITALIZACIÓN - > ESTRATEGIA DE ADAPTACION</p> <p>Las comunidades de la cuenca Escaleras, para aprovechar las oportunidades del entorno deberán trabajar bajo el concepto de mejora continua a través de:</p> <p>DO1 -> Desarrollo de Experiencias Unicas. DO2 -> Colaboración con Organismos de Apoyo. DO3 -> Desarrollo de Actividades Alternativas.</p>
DEBILIDADES	<p>DO1: Aprovechar la falta de productos concretos para visitas turísticas (D3) para crear experiencias únicas (O5) que atraigan a turistas interesados en nuevas tendencias de ecoturismo comunitario (O1).</p> <p>DO2: Establecer colaboraciones con organismos que apoyan la iniciativa del turismo comunitario (O6) para superar la falta de experiencia local en actividades turísticas (D1).</p> <p>DO3: Diversificar las actividades alternativas de desarrollo (O5) para compensar las debilidades relacionadas con la falta de productos turísticos específicos (D3) y la pérdida de la cultura (D5).</p>

Fuente: elaboración propia

d) Desarrollo del cuerpo del servicio

Con la mente y cuerpo del servicio de ecoturismo comunitario, debidamente estructurado y vitalizado, se inicia el proceso de desarrollo del cuerpo, a través de analizar los puntos más negativos que rodean al emprendimiento: sus debilidades y amenazas. Estos permiten conocer la situación actual del negocio

y considerar las mejores decisiones que mantengan a flote las ventas o su estabilidad financiera.

Cuadro 8 - Desarrollo del Cuerpo del Servicio

AMENAZAS	
DESARROLLO - > ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA Las comunidades de la cuenca Escaleras, encaminan de manera preventiva la reducción de sus fricciones, a través de: DA1 -> Gestión de Riesgos Climáticos. DA2 -> Mediación y Diálogo Comunitario. DA3 -> Desvinculación de Incidencia Política.	
DEBILIDADES	DA1: Desarrollar estrategias de gestión de riesgos climáticos (A1) para contrarrestar la falta de experiencia local en turismo (D1) frente a condiciones climáticas impredecibles. DA2: Implementar programas de mediación y diálogo comunitario (A2) para abordar los eventuales conflictos entre dirigencias comunales (A2) y superar la falta de experiencia local en turismo (D1). DA3: Establecer mecanismos para desvincular la incidencia política (A3) en el sindicato y en la organización comunitaria (DA3) de las iniciativas turísticas, preservando la autenticidad cultural (F3).

Fuente: elaboración propia

5.5.2. Modalidades turísticas para la zona de estudio en la cuenca Escaleras

Una modalidad turística está entendida como una diversificación de las actividades de turismo; es decir, la agrupación de actividades similares en un solo destino. Es así que existen varias modalidades turísticas según la forma en que fueron empaquetados los atractivos o recursos o según las personas que optan por realizar estas actividades (segmentos).

En este punto se analizarán las Modalidades Turísticas que se adecuan a las características ambientales y socio culturales de la cuenca Escaleras:

a) Turismo Comunitario

El turismo comunitario como una modalidad de manejo del turismo que toma en cuenta tres aspectos fundamentales:

- Sensibilidad espacial con el entorno natural y las particularidades culturales.
- La búsqueda de sostenibilidad integral social y natural.
- El control efectivo del negocio turístico por parte de las comunidades.

Es así que el turismo comunitario se destaca por poseer una visión que fusiona los elementos medioambientales y socioculturales con la particularidad de que son las mismas comunidades las que se encargan de llevar a cabo la organización y gestión de sus recursos con fines turísticos (Programa De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo - Bolivia, 2014, tit. Turismo Comunitario para el Desarrollo Sostenible)

b) Ecoturismo – Turismo de Naturaleza

Reiterando que el ecoturismo – turismo de naturaleza y se refiere a la visita a áreas frágiles y

comúnmente protegidas, la ventaja de esta modalidad, es que las visitas se caracterizan por ser de bajo impacto y de pequeña escala, además que ayudan a educar a los visitantes, proveen de fondos para la conservación, beneficia de forma directa el desarrollo económico y el fortalecimiento institucional de las comunidades locales y promueve el respeto por la diversidad de culturas y los derechos humanos (Proyecto CERES ECOTUR, 2022, tit. Definición de Ecoturismo).

c) Programas de Voluntariado y Pasantías

Los programas de voluntariado y pasantías, están enfocados a estudiantes o individuos que requieran experiencia en los ámbitos de turismo, conservación y cultura. Esta modalidad puede ser implementada en la zona de estudio del territorio de la cuenca Escaleras desde una perspectiva de aporte educativo hacia la sociedad, sobre todo dirigida a universidades que requieran de pasantías para sus estudiantes, aprovechando la característica de ser una cuenca pedagógica.

5.5.3. Alternativas de Oferta Complementaria

La oferta complementaria del ecoturismo comunitario, son todos los servicios que no estén incluidos dentro de características del hospedaje y de la alimentación. Más claramente, son todos los servicios, actividades y elementos que hacen de un destino su razón de ser, es así, que, en el caso de este estudio, la oferta complementaria para el territorio de la cuenca Escaleras, serían las actividades relacionadas con la visita a zonas naturales, observación de flora y fauna, experiencias culturales que pueden ser apreciadas. Las actividades o alternativas que pueden ser experimentadas dentro de la zona, se detallan a continuación, tomando en cuenta cada uno de los recursos turísticos más destacables que fueron inventariados.

5.6. Propuesta de producto turístico para la cuenca Escaleras

5.6.1. Lineamientos estratégicos

Considerando la construcción del pensamiento, expuesta en el punto 3.5.1. anterior, se desarrollaron los lineamientos estratégicos para la estructura del cuerpo del servicio; la formulación de la mente comunitaria; la vitalización del cuerpo del servicio; y, el desarrollo del cuerpo de servicio, que respectivamente corresponden a las estrategias de: crecimiento, defensa, adaptación y sobrevivencia.

Cuadro 9 - Lineamientos Estratégicos

FUNDAMENTO	LINEAMIENTO ESTRATEGICO	DEFINICION TACTICA
ESTRUCTURACION DEL CUERPO DEL SERVICIO	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	La construcción de la unidad de criterio para el pensamiento estratégico y su propia ejecución, a través de la instalación de una instancia que sintetice e integre lo colectivo y construya un común denominador. A partir de dicha instancia, se comience a concretar el pensamiento en acción a través de la estructuración del cuerpo, su vitalización y desarrollo con: FO1 -> Desarrollo de Circuitos Turísticos FO2 -> Alianzas con Empresas e Instituciones FO3 -> Diversificación de Modalidades Turísticas
FORMULACION DE LA MENTE COMUNITARIA	ESTRATEGIA DE DEFENSA	La estructura del servicio de ecoturismo comunitario de la cuenca Escaleras, a través de sus fortalezas, deberá controlar las amenazas del entorno, mediante: FA1 -> Estrategias de Resiliencia Climática. FA2 -> Gestión de Conflictos Comunales. FA3 -> Desvinculación de Incidencia Política.
VITALIZAR EL CUERPO DEL SERVICIO	ESTRATEGIA DE ADAPTACION	Las comunidades de la cuenca Escaleras, para aprovechar las oportunidades del entorno deberán trabajar bajo el concepto de mejora continua a través de: DO1 -> Desarrollo de Experiencias Unicas. DO2 -> Colaboración con Organismos de Apoyo. DO3 -> Desarrollo de Actividades Alternativas.
DESARROLLO DEL CUERPO DEL SERVICIO	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA	Las comunidades de la cuenca Escaleras, encaminan de manera preventiva la reducción de sus fricciones, a través de: DA1 -> Gestión de Riesgos Climáticos. DA2 -> Mediación y Diálogo Comunitario. DA3 -> Desvinculación de Incidencia Política.

Fuente: elaboración propia

5.6.2. Componentes del Producto Turístico cuenca Escaleras

a) Actividad Principal

Las actividades principales para el Producto Turístico a desarrollarse en esta zona en especial, se fundamentan en las experiencias relacionadas al medio ambiente y la interacción cultural con el uso de los recursos naturales. Esto vinculando el Turismo con las actividades cotidianas, festivas, religiosas, etc., además de incluir en las operaciones turísticas, actividades relacionadas con la naturaleza, biodiversidad, paisajes, recorridos por senderos, fluviales, etc. Así, el Turismo Comunitario es el más idóneo a ejecutarse en la zona, para el desarrollo sustentable de las comunidades de la cuenca Escaleras que fueron objeto del presente estudio.

b) Servicio de Alojamiento

Para el producto turístico de la cuenca Escaleras, se debe construir una infraestructura de 4 alojamientos en las comunidades de Escaleras: Puna Mayu, Guerra Mayu y Pampas Arias, los mismos que contarán con las siguientes características:

- Capacidad de Alojamiento para un total de 5 turistas cada uno.
- Alojamiento para personal de servicio.
- Servicios Higiénicos para turistas.
- Servicios Higiénicos para personal de servicio.

- Área Social y de Recreación.
- Cocina.
- Área de bodega y servicios.
- Parqueo.

c) Servicio de Alimentación

Cada alojamiento, deberá contar con servicio de alimentación a cargo de la comunidad, tanto para brindarlo en el alojamiento, o para las actividades de campo.

d) Actividades complementarias

Las actividades complementarias a realizarse en las comunidades de la cuenca Escaleras, que son parte de esta propuesta, se enfocan principalmente en el ámbito de interacción cultural principalmente y de actividades relacionadas con el medio ambiente. Así tenemos:

- Interacción con las comunidades.
- Visitas guiadas hacia los principales recursos turísticos de la zona de estudio.
- Recorrido por senderos hacia zonas aptas para observación de flora y fauna y producción agrícola y pecuaria.
- Voluntariados.

e) Transporte

El servicio de transporte debe contar con alianzas estratégicas desde Sucre hasta el centro poblado de Villa Serrano y otro para llegar a las comunidades en donde empiezan todas las actividades relacionadas con los atractivos pertenecientes a la zona de estudio. Gran parte de la movilización es por medio de caminatas a través de senderos.

5.6.3. Clasificación del Producto Turístico de la cuenca Escaleras

a) Según estructura: El Producto es Cerrado

Debido a lo remoto de la zona de estudio de la cuenca Escaleras, el producto debe incluir con absolutamente todos los servicios necesarios para la comodidad del visitante, esto incluye el transporte, servicio de alojamiento, servicio de alimentación, guías, cronogramas y actividades, dentro del sector y prestación del equipamiento necesario para dichas actividades.

b) Según contenido: El Producto es Combinado

Aparte de los servicios básicos se incluyen las diversas actividades realizables en el sector, como son las caminatas por senderos, visitas a comunidades del sector, observación de flora y fauna, experiencias dentro de las comunidades, caminatas, investigación, etc.

c) Según público: El Producto es Para Segmentos

La experiencia de la visita en sí requiere de buen estado físico para poder cumplir sin mayor percance todas las actividades que ofrece el sector, por tanto, debe estar dirigido a segmentos con un buen nivel económico y condiciones físicas.

5.6.4. Diseño de Productos/Paquetes de Ecoturismo Comunitario para la cuenca Escaleras

Para el diseño de los Productos/Paquetes propuestos en el presente estudio, son necesarias las investigaciones preliminares de algunos preceptos para poder definir o delimitar un Producto Turístico:

- Agrupar servicios sueltos.
- Diversificar la oferta de productos para diferentes segmentos.
- Diversificar la duración de los productos acorde a las exigencias o expectativas del cliente.

También se recomienda que, al momento de seleccionar los componentes y la estructura del producto, se debe que tomar en cuenta:

- Tiempo y esfuerzo acorde a las actividades programadas y al tipo de público que están dirigidas y su procedencia.
- Duración de las actividades en relación al tiempo de desplazamiento.
- Interés de las actividades en relación al público objetivo. Hay que cuidar el no especializar demasiado un producto y dirigirlo a un público que no esté interesado.

5.6.5. Canales de Distribución para la Propuesta de Producto Turístico cuenca Escaleras.

La función primordial de un canal de distribución consiste en hacer llegar el “producto”, desde el productor hasta el consumidor final, para ello son necesarias las funciones de intermediación que pueden ser de dos clases:

- **Distribuidores:** los que adquieren la propiedad del producto para trasladarlo a otro eslabón del canal y
- **Agentes:** los que facilitan que la propiedad del producto se traslade de uno a otro eslabón de la cadena.

5.6.6. Modalidades de Distribución

Las Agencias de Viajes, son seguramente, la forma más común de distribución de productos turísticos; sin embargo, existe otro tipo de distribución, dada las características del tamaño de la oferta turística de la cuenca, cito los más acordes:

- Operadores

Son las empresas o personas que organizan “productos/paquetes” turísticos, todo incluido, pudiendo

prestar ellos mismos parte o todos los servicios de un paquete ofertado, ya sea por poseer en propiedad, arrendamiento o por acuerdos, empresas dedicadas a servicios turísticos como hoteles, transporte, servicio de guías, etc., y que pueden venderlas directamente al usuario o a través de minoristas, o las dos a la vez.

- Agencias Minoristas

son las que comercializan las ofertas de las agencias mayoristas o que proyectan, organizan toda clase de servicios sueltos, vendiéndolos directamente al cliente pero que no pueden venderlas a otras agencias.

- Venta por Catálogo

Mediante catálogos de gran calidad, muy llamativos y con información muy precisa para llegar hasta el cliente final, normalmente son expuestas en hoteles, restaurantes y lugares de afluencia de turistas y potenciales visitantes.

- Venta Directa

Es la más practicada y la de mayor participación en el mercado, a través de las reservas de plazas, hoteles, prestación de servicios In situ, etc.

- Internet

Gracias a la evolución tecnológica alrededor del mundo, permiten que muchos usuarios puedan acceder fácilmente a información sobre paquetes turísticos que se ofertan en todo el planeta. El internet es una herramienta muy poderosa que no puede dejarse de lado.

5.7. Análisis Económico de los Paquetes Turísticos Comunitarios.

Como parte de la puesta en marcha del Plan de Marketing de Ecoturismo Comunitario en las comunidades de la Cuenca Escaleras, se han identificado y estructurado tres paquetes turísticos representativos. Estos paquetes integran diversos servicios y actividades que conforman una experiencia integral de visita, asegurando la participación activa de los actores locales en la gestión, operación y beneficio económico.

El análisis económico considera la estructura de costos operativos, el cálculo del punto de equilibrio y el establecimiento de precios de venta sostenibles, basados en información primaria y secundaria recopilada de fuentes oficiales y actores del sector.

5.7.1. Estructuración de costos y fuentes de precios

Los costos operativos fueron determinados conforme a las metodologías de planificación turística comunitaria reconocidas internacionalmente (Ejarque, 2005) (OMT, 2022), que recomiendan

diferenciar entre costos variables —directamente asociados al visitante, como transporte, alimentación, hospedaje, guías y materiales logísticos— y costos fijos, que abarcan la promoción, la coordinación comunitaria, el mantenimiento y la gestión operativa.

Los precios de venta de los servicios turísticos se definieron a partir de un proceso de levantamiento y validación de información, que incluyó la extracción de tarifas de referencia proporcionadas por:

El Viceministerio de Turismo del Estado Plurinacional de Bolivia, a través de su Observatorio Turístico (Ministerio de Culturas, 2023), que publica rangos referenciales de precios para servicios de alojamiento, alimentación y guiado rural.

La Dirección Departamental de Turismo de Chuquisaca, que facilita información actualizada sobre costos promedio del sector turístico subnacional.

Las mesas de articulación turística y asociaciones microempresariales del rubro, cuyas reuniones permitieron contrastar precios reales de mercado aplicados en destinos similares, tales como las comunidades de Potolo y Maragua.

De esta triangulación de fuentes oficiales y comunitarias emergieron valores realistas que garantizan competitividad comercial, viabilidad económica y equidad en la redistribución de ingresos.

5.7.2. Margen de utilidad y sostenibilidad económica

El margen de utilidad del 30% aplicado al precio de venta se encuentra alineado con los estándares internacionales de microemprendimientos rurales sostenibles (Gascón, 2022) (OIT, 2023), buscando mantener precios accesibles para los visitantes sin comprometer la rentabilidad comunitaria. Este margen permite financiar la reposición de insumos, la mejora continua de los servicios y el fortalecimiento organizativo de las comunidades.

5.7.3. Cálculo del punto de equilibrio y análisis financiero

El punto de equilibrio —definido como la relación entre los costos fijos mensuales y el margen unitario de contribución— se utilizó como indicador de sostenibilidad financiera. Este cálculo permitió determinar el número mínimo de visitantes requeridos para cubrir los costos sin generar pérdidas, constituyéndose en una herramienta de planificación económica y monitoreo de desempeño (Philip Kotler, John T. Bowen, James C. Makens, Jesús García de Madariaga, Javier Flores Zamora, 2011).

El análisis de flujo de caja proyectado complementa esta evaluación, identificando los periodos de mayor y menor afluencia y estableciendo estrategias de promoción estacional para optimizar ingresos.

5.7.4. Relevancia para el desarrollo comunitario

Estos parámetros fortalecen la transparencia en la gestión económica y la toma de decisiones

colectivas, pilares del modelo de turismo comunitario sostenible. Además, los mecanismos de redistribución de beneficios entre familias participantes refuerzan la equidad y la cohesión social, contribuyendo a los objetivos de diversificación productiva, generación de empleo y resiliencia económica local, en concordancia con las políticas de desarrollo turístico del PNUD (PNUD, 2022), la (PNUD, 2022) y las estrategias nacionales del Viceministerio de Turismo (Ministerio de Culturas, 2023).

5.7.5. Paquete "Encuentro con la Naturaleza" (2 días / 1 noche)

Este paquete está diseñado para turistas que buscan una experiencia corta de contacto con la naturaleza y la cultura comunitaria. Incluye caminatas interpretativas, visitas a parcelas agropecuarias, actividades culturales, hospedaje por una noche y alimentación local.

a) Costos y Precio de Venta

El cuadro 10, desglosa los costos variables asociados a la prestación del paquete turístico de dos días y una noche "Encuentro con la Naturaleza". Incluye los servicios directamente vinculados a la atención del turista, como transporte, alojamiento comunitario, alimentación tradicional, guías, actividades complementarias y costos logísticos. La estructura evidencia un costo unitario de Bs 430 por turista y un precio de venta sugerido de Bs 560, generando un margen operativo de Bs 130. Este margen se constituye en la base para la recuperación de costos fijos y eventual generación de utilidades compartidas.

Cuadro 10 – Costo Variable “Paquete – Encuentro con la Naturaleza

Concepto	Costo Unitario (Bs.)
Transporte	100.00
Alojamiento (1 noche)	90.00
Alimentación (4 tiempos)	75.00
Guía e interpretación	60.00
Actividades complementarias	50.00
Promoción y logística	45.00
Seguro y gestión comunitaria	10.00
Costo total por turista	430.00
Precio sugerido (30% margen)	560.00
Margen Unitario	130.00

En el cuadro 11, se presenta la estructura de costos fijos mensuales para el funcionamiento del paquete. Comprende los gastos permanentes en promoción digital, coordinación comunitaria, mantenimiento básico de la infraestructura turística, servicios básicos, insumos y asistencia técnica. El monto total asciende a Bs 2,000 por mes, monto que debe ser cubierto mediante los márgenes generados por la atención de visitantes, garantizando así la sostenibilidad de la oferta sin comprometer la calidad del servicio.

Cuadro 11 – Costo Fijo “Paquete – Encuentro con la Naturaleza

Componente	Importe (Bs.)	Observaciones
Promoción en redes y gestión digital	500.00	Publicaciones, administración de redes sociales, catálogos impresos
Coordinación comunitaria	100.00	Asambleas, logística, reuniones de coordinación y supervisión local
Mantenimiento de infraestructuras (proporcional)	600.00	Limpieza, mantenimiento básico del albergue y áreas sociales
Energía, agua y servicios básicos (prorrateado)	200.00	Gastos compartidos entre alojamientos
Materiales e insumos logísticos	300.00	Material de oficina, guías impresas, papelería
Capacitación y asistencia técnica continua	300.00	Talleres breves o apoyo técnico periódico
Total mensual estimado	2,000.00	

b) Punto de Equilibrio

A través del desarrollo del cuadro 12, mediante el cálculo del costo fijo mensual de Bs 2,000, versus el margen unitario de Bs 130, por turista. Se concluye que se requiere recibir al menos 16 visitantes mensuales para alcanzar el punto de equilibrio. A partir de este umbral, cualquier ingreso adicional se considera beneficio potencial a ser distribuido entre las comunidades participantes.

Cuadro 12 – Punto de Equilibrio “Paquete – Encuentro con la Naturaleza

Componente	Importe Bs
Costos Fijos Mensuales (CFM)	2,000.00
Margen Unitario (MU)	130.00
Punto de Equilibrio=CFM/MU	15.38
Turistas por mes	16

5.7.6. Paquete "Senderos y Cultura Viva" (3 días / 2 noches)

Este paquete es el más representativo del modelo ecoturístico de la Cuenca Escaleras. Incluye alojamiento por dos noches, alimentación, guías locales, actividades culturales e interpretativas y visitas a parcelas productivas, todo bajo el control organizativo comunitario.

a) Costos y Precio de Venta

En el cuadro 13, se detallan los costos variables del paquete de tres días y dos noches, “Senderos y Cultura Viva”, el cual incorpora mayor tiempo de permanencia, más servicios y una oferta más completa. El costo por turista asciende a Bs 670, y el precio de venta sugerido es de Bs 870, resultando en un margen unitario de 200 Bs. Esta configuración refleja un balance adecuado entre valor ofrecido y rentabilidad potencial para la comunidad.

Cuadro 13 – Costo Variable “Paquete – Senderos y Cultura Viva

Concepto	Costo
----------	-------

	Unitario (Bs.)
Transporte	100.00
Alojamiento (2 noches)	180.00
Alimentación (6 tiempos)	150.00
Guía e interpretación	80.00
Actividades complementarias	80.00
Promoción y logística	65.00
Seguro y gestión comunitaria	15.00
Costo total por turista	670.00
Precio sugerido (30% margen)	870.00
Margen Unitario	200.00

En el cuadro 14, se incluye la estructura de costos fijos mensualizados para este paquete, ajustados a su mayor duración y requerimientos. Los ítems comprenden promoción, coordinación, mantenimiento, servicios básicos y materiales logísticos. El costo total mensual alcanza los Bs 2,200, que deben ser sostenidos con los ingresos marginales generados por el flujo de turistas.

Cuadro 14 – Costo Fijo “Paquete – Senderos y Cultura Viva

Componente	Importe (Bs.)	Observaciones
Promoción en redes y gestión digital	600.00	Publicaciones, administración de redes sociales, catálogos impresos
Coordinación comunitaria	200.00	Asambleas, logística, reuniones de coordinación y supervisión local
Mantenimiento de infraestructuras (proporcional)	600.00	Limpieza, mantenimiento básico del albergue y áreas sociales
Energía, agua y servicios básicos (prorratedo)	300.00	Gastos compartidos entre alojamientos
Materiales e insumos logísticos	300.00	Material de oficina, guías impresas, papelería
Capacitación y asistencia técnica continua	200.00	Talleres breves o apoyo técnico periódico
Total mensual estimado	2,200.00	

b) Punto de Equilibrio

En función al margen unitario de Bs 200, el cuadro 15 establece que se requieren al menos 11 turistas por mes para cubrir los costos fijos. Este valor permite dimensionar las metas mínimas mensuales para alcanzar viabilidad financiera sin comprometer la operación comunitaria.

Cuadro 15 – Punto de Equilibrio “Paquete – Senderos y Cultura Viva

Componente	Importe Bs
Costos Fijos Mensuales (CFM)	2,000.00
Margen Unitario (MU)	200.00
Punto de Equilibrio=CFM/MU	11.00
Turistas por mes	11

5.7.7. Paquete "Explora la Cuenca" (4 días / 3 noches)

Este paquete está diseñado para un segmento de turistas que desean una inmersión prolongada. Incluye alojamiento en tres comunidades diferentes, experiencias de voluntariado, pasantías y rutas

largas por senderos incluyendo visitas a parcelas productivas.

a) Costos y Precio de Venta

En el cuadro 16, se presentan los costos variables del paquete más extenso, “Explora la Cuenca”, de cuatro días y tres noches. Se caracteriza por su profundidad experiencial e incluye múltiples servicios comunitarios, visitas rotativas y voluntariado. El costo por turista es de Bs 900 y el precio sugerido de Bs 1,170, otorgando un margen operativo de Bs 270, cabe destacar que es el más alto entre los paquetes.

Cuadro 16 – Costo Variable “Paquete – Explora la Cuenca

Concepto	Costo Unitario (Bs.)
Transporte	100.00
Alojamiento (3 noches)	270.00
Alimentación (8 tiempos)	225.00
Guía e interpretación	100.00
Actividades complementarias	100.00
Promoción y logística	85.00
Seguro y gestión comunitaria	20.00
Costo total por turista	900.00
Precio sugerido (30% margen)	1,170.00
Margen Unitario	270.00

En el cuadro 17, se especifican los costos fijos mensuales asociados a la operación del paquete, que por su duración y complejidad logística requiere mayores gastos en promoción, coordinación y mantenimiento en distintas comunidades. El total mensual asciende a Bs 2,400, que deberán ser cubiertos con los ingresos generados por los márgenes de venta del paquete.

Cuadro 17 – Costo Fijo “Paquete – Explora la Cuenca

Componente	Importe (Bs.)	Observaciones
Promoción en redes y gestión digital	700.00	Publicaciones, administración de redes sociales, catálogos impresos
Coordinación comunitaria	200.00	Asambleas, logística, reuniones de coordinación y supervisión local
Mantenimiento de infraestructuras (proporcional)	700.00	Limpieza, mantenimiento básico del albergue y áreas sociales
Energía, agua y servicios básicos (prorrateado)	300.00	Gastos compartidos entre alojamientos
Materiales e insumos logísticos	300.00	Material de oficina, guías impresas, papelería
Capacitación y asistencia técnica continua	200.00	Talleres breves o apoyo técnico periódico
Total mensual estimado	2,400.00	

b) Punto de Equilibrio

En el cuadro 18, se estima que, con un margen unitario de Bs 270, el paquete requiere solo 9 turistas por mes para cubrir sus costos fijos, posicionándolo como el más rentable en términos de equilibrio financiero. Esta baja dependencia del volumen de turistas lo convierte en un producto atractivo para

mercados de nicho.

Cuadro 18 – Punto de Equilibrio “Paquete – Explora la Cuenca

Componente	Importe Bs
Costos Fijos Mensuales (CFM)	2,400.00
Margen Unitario (MU)	270.00
Punto de Equilibrio=CFM/MU	8.89
Turistas por mes	9

5.7.8. Flujo de Caja Estimado

En el cuadro 19, se integran los ingresos y egresos anuales por cada uno de los tres paquetes turísticos propuestos, considerando como supuesto el apoyo externo y las alianzas que las alcaldías de Villa Serrano y Tomina logren consolidar. Se detalla la cantidad de turistas, precios, costos variables y fijos, y se proyecta la utilidad anual total del sistema de ecoturismo comunitario. La utilidad neta anual estimada de Bs 1,320, representa el resultado de una operación equilibrada y sostenible. Este excedente, así como los beneficios sociales e indirectos generados, serán distribuidos de forma equitativa entre las cuatro comunidades que integran la Cuenca Escaleras: Escaleras, Pampas Arias, Puna Mayu y Guerra Mayu, en base a criterios acordados colectivamente en los espacios de gestión participativa.

Cuadro 19 – Flujo de Caja Estimado

Componente	Turistas	Precio Unitario Bs	Importe Mensual Bs	Importe Anual Bs
Ingresos				
Paquete 1	16	560.00	8,960.00	107,520.00
Paquete 2	11	870.00	9,570.00	114,840.00
Paquete 3	9	1,170.00	10,530.00	126,360.00
Total Ingresos			29,060.00	348,720.00
Egresos				
Paquete 1			8,880.00	106,560.00
Costo Variable	16	430.00	6,880.00	82,560.00
Costo Fijo			2,000.00	24,000.00
Paquete 2			9,570.00	114,840.00
Costo Variable	11	670.00	7,370.00	88,440.00
Costo Fijo			2,200.00	26,400.00
Paquete 3			10,500.00	126,000.00
Costo Variable	9	900.00	8,100.00	97,200.00
Costo Fijo			2,400.00	28,800.00
Total Egresos			28,950.00	347,400.00
Utilidad / (Pérdida)			110.00	1,320.00

5.7.9. Inversiones Proyectadas

El siguiente cuadro resume la estimación de inversiones necesarias para la implementación del Plan de Marketing de Ecoturismo Comunitario en las comunidades de la Cuenca Escaleras. La propuesta contempla la participación de cuatro actores estratégicos, bajo un esquema de cofinanciamiento

solidario.

Las inversiones previstas corresponden a aportes en especie o donación (mano de obra, capacitación, equipamiento), por lo que no son consideradas dentro del flujo económico directo ni afectan la rentabilidad proyectada del emprendimiento.

Cuadro 20 – Inversiones Proyectadas

Actor / Institución	Aporte %	Tipo de Aporte	Importe Estimado Bs
Comunidades de la Cuenca Escaleras (Escaleras, Pampas Arias, Puna Mayu, Guerra Mayu)	20%	Mano de obra no remunerada, aporte en especies, logística comunitaria	100.000
Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca	40%	Infraestructura básica, equipamiento turístico, promoción regional	200.000
Gobiernos Municipales de Tomina y Villa Serrano	20%	Aporte en transporte local, cofinanciamiento en servicios básicos	100.000
Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca	20%	Formación, capacitación en servicio, atención al visitante	100.000
TOTAL	100%		500.000

5.8. Duración y Cronograma de Actividades del Proyecto

La implementación del presente proyecto requiere una planificación detallada en el tiempo, que permita organizar de manera estratégica las acciones, recursos y resultados esperados. La duración estimada es de 18 meses, divididos en etapas sucesivas y complementarias, que abarcan desde el diagnóstico participativo inicial hasta la evaluación de impacto y sostenibilidad. Este cronograma permite una ejecución escalonada que garantiza el involucramiento comunitario, la consolidación progresiva de la infraestructura turística, el desarrollo de capacidades locales, el diseño del producto y las campañas de promoción. Además, se contemplan espacios específicos para el seguimiento, evaluación y mejora continua, fundamentales para asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados y para adaptar la estrategia de marketing a las dinámicas del mercado turístico. Se estima una duración total de 18 meses, conforme se aprecia en el siguiente cuadro.

Cuadro 21 – Cronograma de Actividades del Proyecto

Actividad	Mes 1-3	Mes 4-6	Mes 7-9	Mes 10-12	Mes 13-15	Mes 16-18
Diagnóstico y Planificación						
Infraestructura turística y equipamiento						
Capacitación y organización comunitaria						
Diseño y validación de paquetes turísticos						
Campaña de marketing						
Seguimiento, evaluación y mejora continua						

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

Las siguientes conclusiones se derivan del análisis del documento, resaltando los hallazgos más relevantes para el Plan de Marketing propuesto:

- En relación con el primer objetivo específico —diagnosticar la situación actual de la oferta y demanda de ecoturismo comunitario—, se evidencia que las comunidades de Escaleras, Pampas Arias, Puna Mayu y Guerra Mayu carecen de un sistema formal de comercialización turística y de una oferta estructurada. Aunque existe un interés genuino por parte de las familias y se reconocen potencialidades naturales y culturales significativas, la ausencia de coordinación institucional, la escasa capacitación en servicios turísticos y la falta de canales de distribución de efectivo obstaculizan la atracción sostenida de visitantes y la generación de ingresos estables.
- Con respecto al segundo objetivo específico —identificar y valorar las potencialidades ecoturísticas—, se confirma que los recursos naturales (como cascadas, cerros, ríos y bosques), los activos culturales (fiestas patronales, gastronomía local y saberes ancestrales) y las actividades productivas (cultivos de papa, maíz y trigo, así como la crianza de ovinos) conforman una base sólida y diferenciada para el desarrollo de productos turísticos. Estos elementos, si se integran en paquetes temáticos coherentes, tienen el potencial de satisfacer la creciente demanda de experiencias auténticas, sostenibles y profundamente arraigadas en lo comunitario.
- En concordancia con el tercer objetivo específico —analizar los factores del entorno mediante el enfoque PESTEL—, se concluye que el contexto general es moderadamente favorable para el ecoturismo comunitario. Existe un respaldo normativo a nivel constitucional y departamental, cierta estabilidad económica y un alto reconocimiento del valor del patrimonio ambiental. No obstante, persisten desafíos críticos, como la limitada conectividad digital, la ausencia de un marco legal específico para el turismo comunitario y el escaso acceso a financiamiento, lo que hace indispensable desarrollar estrategias de incidencia política y fortalecer alianzas con actores institucionales clave.
- En correspondencia con el cuarto objetivo específico —diseñar estrategias de marketing turístico—, se valida que la propuesta es viable, pertinente y alineada con las tendencias actuales del mercado. Basada en la segmentación de audiencias, la diferenciación por autenticidad cultural y sostenibilidad ambiental, y la combinación estratégica de canales digitales y presenciales, la estrategia permitirá posicionar a la Cuenca Escaleras como un

destino emergente de ecoturismo comunitario en Sucre y otras ciudades del país, generando ingresos complementarios para las familias locales.

- En conjunto, el Plan de Marketing no solo impulsa la diversificación económica de las comunidades, sino que también constituye una herramienta directa para la reducción de la pobreza rural. Al fomentar empleos locales, estimular el emprendimiento colectivo y promover una redistribución equitativa de los beneficios, el modelo propuesto fortalece, además, la gestión integral de la cuenca y sus recursos hídricos. Esto se logra al vincular el valor económico del paisaje con su conservación activa: el ecoturismo comunitario incentiva la protección de fuentes de agua, la preservación de la biodiversidad y la adopción de prácticas agroecológicas, reforzando así la relación entre desarrollo y sostenibilidad.

2. Recomendaciones

- **Para las comunidades de Escaleras, Pampas Arias, Puna Mayu y Guerra Mayu**

- Fortalecer institucionalmente el Sindicato Agrario, actualizando sus estatutos para incorporar funciones específicas relacionadas con la gestión turística comunitaria, definiendo roles claros y mecanismos democráticos de toma de decisiones.
- Implementar procesos permanentes de capacitación en atención al visitante, guiaje interpretativo, manejo seguro de alimentos, primeros auxilios y prácticas ambientales responsables, priorizando la participación activa de mujeres, jóvenes y adultos mayores.
- Crear un fondo comunitario de sostenibilidad, financiado con un porcentaje de los ingresos generados por los paquetes turísticos, destinado al mantenimiento de infraestructura, conservación de atractivos naturales y apoyo a familias en situación de vulnerabilidad.

- **Para los Gobiernos Municipales de Tomina y Villa Serrano**

- Incorporar formalmente el Plan de Marketing de Ecoturismo Comunitario de la Cuenca Escaleras en sus Planes Territoriales de Desarrollo Integral (PTDI) y Planes Operativos Anuales (POA), asignando recursos presupuestarios específicos para promoción, conectividad y equipamiento turístico básico.
- Mejorar la infraestructura vial a las comunidades y atractivos naturales, priorizando la estabilización de caminos de tierra y la instalación de señalética turística bilingüe (español-quechua) que facilite la orientación de los visitantes.
- Crear una unidad municipal especializada en turismo comunitario, que articula esfuerzos entre las áreas de desarrollo productivo, medio ambiente y cultura, y que brinda apoyo técnico en trámites, capacitaciones y alianzas con operadores turísticos regionales.

- **Para el Gobierno Departamental de Chuquisaca**

- Posicionar a la Cuenca Escaleras como destino prioritario dentro de la oferta turística departamental, integrándola en rutas regionales como el “Corredor del Sur Andino” y en campañas nacionales e internacionales de promoción turística.
- Fortalecer el Organismo de Gestión de Cuenca (OGC) como instancia de gobernanza territorial, dotándolo de recursos técnicos, humanos y financieros para coordinar de manera integral la gestión integral del agua, los suelos y las iniciativas de ecoturismo.
- Incentivar la compra pública local mediante políticas que incluyan productos y servicios turísticos comunitarios en eventos oficiales, ferias institucionales y programas de turismo social, generando una demanda estable y predecible.

- **Para el Gobierno Nacional**

- **Turismo:** Diseñar e implementar un sistema de certificación para emprendimientos de ecoturismo comunitario, con criterios claros de sostenibilidad ambiental, autenticidad cultural y equidad de género.
- **Desarrollo Productivo:** Vincular el ecoturismo con cadenas de valor locales (agroecología, artesanía y gastronomía) mediante la creación de ferias, rutas productivas y sistemas de etiquetado de origen que resalten la identidad territorial.
- **Medio Ambiente:** Acompañar la implementación de planes de manejo participativo para los atractivos naturales, incluyendo monitoreo comunitario de biodiversidad y definición de capacidades de carga turística.
- **Género y Generacional:** Garantizar la participación equitativa de mujeres, jóvenes y adultos mayores en todos los niveles del emprendimiento - desde la formación y la toma de decisiones hasta la distribución de beneficios -, promoviendo la inclusión intergeneracional.

- **Para la Cooperación Internacional**

- Apoyar la fase de implementación del plan mediante cofinanciamiento de infraestructura básica (albergues comunitarios, centros de interpretación y senderos sostenibles) y provisión de asistencia técnica especializada en gestión turística.
- Facilitar intercambios de conocimiento Sur-Sur con experiencias exitosas de ecoturismo comunitario en América Latina – como Chalalán en Bolivia, TICOF en Tarabuco, o iniciativas en Perú y Ecuador – para transferir buenas prácticas y lecciones aprendidas.
- Promover mecanismos innovadores de financiamiento climático y fondos verdes que

reconozcan al ecoturismo comunitario como estrategia de adaptación al cambio climático y conservación de cuencas hidrográficas.

BIBLIOGRAFIA

- Almendras Montaña, L. (2021). Diagnóstico del sector productivo de las comunidades involucradas en el proyecto . Facultad de Ciencias Agrarias.
- Amaro, D., Caldeira, AM, y Seabra, C. (sf). Experiencias transformadoras en turismo: Un análisis conceptual y crítico que integra las perspectivas del consumidor y la gerencia. *Journal of Tourism Futures* . <https://doi.org/10.1177/14673584231182971>
- Andrade, M. (2023). El método histórico y lógico en la investigación social: Fundamentos epistemológicos y aplicaciones prácticas. *Revista Iberoamericana de Metodología de la Investigación Social* , 5 (4–6). <https://doi.org/10.5281/zenodo.7894562>
- Arancibia Carpio, JC, Bustillo Moscoso, G., & Nava Rivera, MD (2022). Turismo comunitario productivo, una alternativa de emprendimiento rural en el departamento de Chuquisaca, Bolivia. *Revista Hallazgos* , 11 (12), 107–120. <https://doi.org/10.56469/hll.v11i12.1589>
- Asamblea Constituyente. (2009, 7 de febrero). Constitución Política del Estado (CPE) . <https://bolivia.infoleyes.com/articulo/9715>
- Banco Mundial. (2022, 14 de septiembre). Pobreza: Panorama general . <https://www.bancomundial.org/es/topic/poverty/overview>
- Céspedes Montaña, O., & Terrazas Camacho, J. (2012). Proyecto manejo integral de la cuenca de aporte de la presa Escaleras, municipios de Villa Serrano y Tomina . GIZ.
- Chávez, J. (2022). Servicios turísticos: Qué son, tipos e importancia . CEUPE. <https://www.ceupe.com/blog/servicios-turisticos.html>
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2016). Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones (3a ed.). McGraw Hill Interamericana Editores.
- Comité Nacional del Sesquicentenario de la República. (1975). Monografía de Bolivia (Vol. 1). Biblioteca del Sesquicentenario de la República.
- Creswell, JW (2018). Diseño de investigación: Enfoques cualitativos, cuantitativos y mixtos (5.ª ed.). Publicaciones SAGE.
- Ejarque, J. (2005). Destinos turísticos de éxito .
- Expósito Unday, D. (2017). Sistematización de experiencias como método de investigación. *Gaceta Médica Esprituana* .

- Facultad de Ciencias Agronómicas, USFX. (2021). Proyecto «Cuenca Pedagógica Escaleras—Modelo de Gestión Hidrosocial y Educativo», municipios de Villa Serrano y Tomina . Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca.
- Fernández, R., & Landa, F. (2020). El método de análisis y síntesis en la investigación científica. *Revista Electrónica de Investigación Educativa* , 22 (2), 1–14. <https://doi.org/10.24320/redie.2020.22.2.2215>
- Flick, U. (2015). *Introducción a la metodología de investigación: Guía para principiantes sobre cómo realizar un proyecto de investigación* (2ª ed.). SABIO.
- Gascón, J. (2022). Turismo rural comunitario en destinos de rutas turísticas: Un caso en el circuito del Sur Andino Peruano. *ROTUR. Revista de Ocio y Turismo* , 16 (2), 1–15. <https://doi.org/10.17979/rotur.2022.16.2.9005>
- González Santamaría, P. (2009). El producto turístico . https://escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/guianza/contenido_u4.pdf
- González, G. (2022, 9 de agosto). Investigación documental . VIDA. <https://www.lifeder.com/investigacion-documental/>
- IES. (2024, 13 de mayo). Turismo alternativo puede generar US\$ 3.000 millones. *MediaMonitor/SDSN Bolivia* . <https://mediamonitor.com.bo/2024/05/13/turismo-alternativo-puede-generar-us-3-000-millones/>
- InfoTurismoSostenible. (2022). Turismo sostenible en Bolivia . <https://infoturismosostenible.com/turismo-sostenible-en-bolivia/>
- Jain, N. (2023, 17 de mayo). ¿Qué es la investigación con grupos focales? Definición, tipos, métodos y ejemplos. *ESCALA IDEA*. <https://ideascale.com/es/blogs/que-es-la-investigacion-con-grupos-focales/>
- Jiménez Segura, A. (2019). *Guía para la elaboración de políticas institucionales* . Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica. https://www.mtss.go.cr/perfiles/lineamientos_circulares_directrices_politicas_internas/li neamientos-circulares-directrices-politicas%20internas/guia_politicas_institucionales_MTSS.pdf
- Maldonado Santana, C. (2023). *Gestión integrada de las cuencas hidrográficas: Hacia un*

nuevo paradigma en la gobernanza del agua. *Ciencia, Ambiente y Clima* , 6 (2).
<https://doi.org/10.22206/cac.2023.v6i2.2951>

Núñez, LS (2019). *La observación participante* . Universitat Oberta de Catalunya.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2022). *Fin de la pobreza | Objetivos de Desarrollo Sostenible* . <https://www.fao.org/sustainable-development-goals/goals/goal-1/es/>

Organización Internacional del Trabajo. (2023, 24 de mayo). *Programa Turismo Rural Comunitario: Una nueva metodología para impulsar el empleo productivo y el trabajo decente en Bolivia* . <https://www.ilo.org/es/resource/news/programa-turismo-rural-comunitario-una-nueva-metodologia-para-impulsar-el>

Organización Mundial del Turismo. (2022). *Desarrollo sostenible* .
<https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible>

Proyecto CERES ECOTUR. (2022). *Definición de ecoturismo* .
<https://www.ecotur.es/definicion-ecoturismo/>

Quispe Llapaco, J. (2022). *Reposición del emprendimiento turístico solidario comunitario “La Cabaña Unión” del municipio de Luribay en el mercado local a través de estrategias de marketing turístico [Proyecto de grado, Universidad Mayor de San Andrés]*.
<http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/30723>

Real Academia Española. (2014). *Turismo* . *Diccionario de la lengua española (23a ed.)*.
<https://dle.rae.es/turismo>

Rivera Vedia, A. (2022). *Plan local de gestión de la cuenca pedagógica* . Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca.

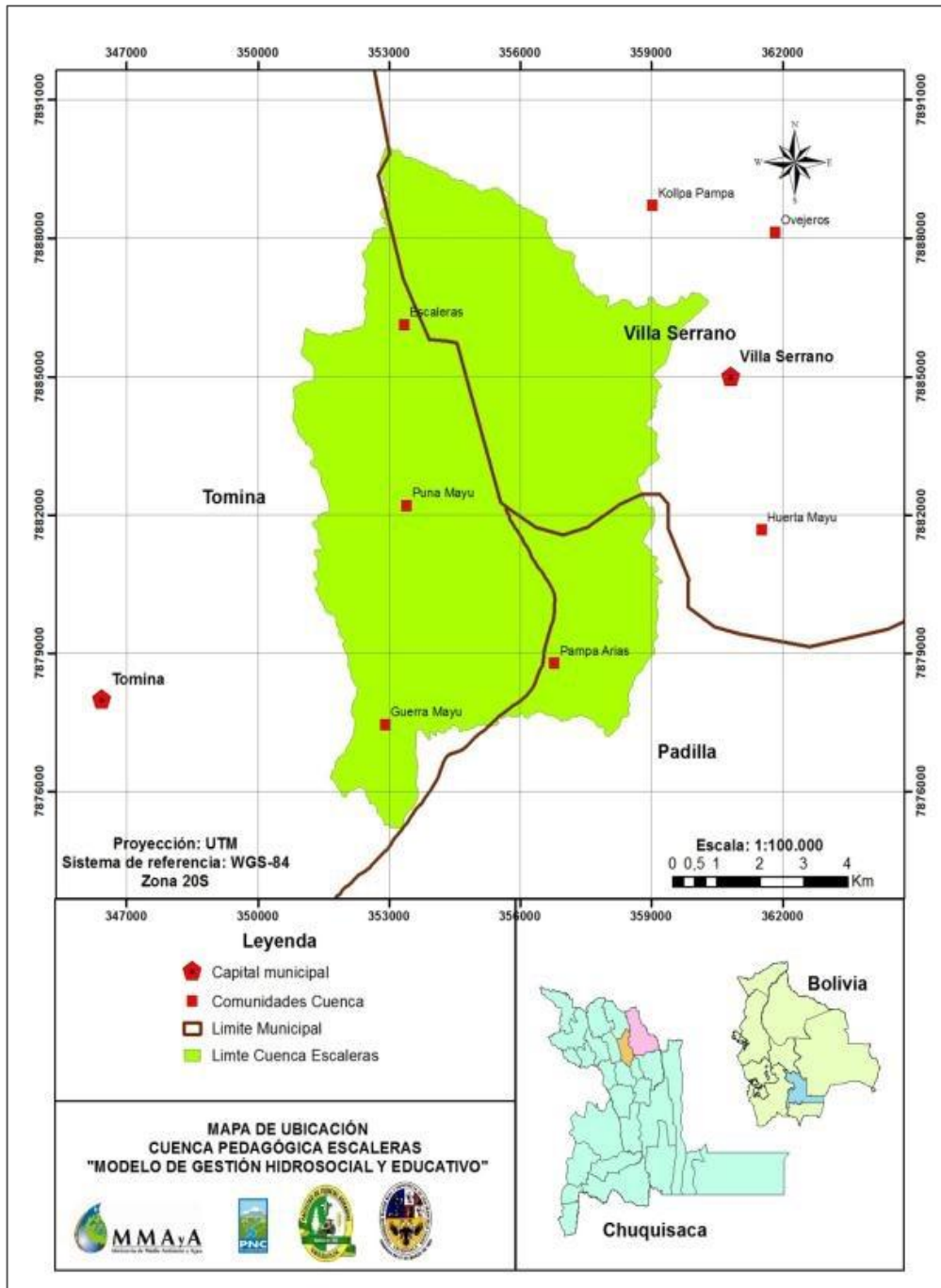
Samuelson, PA y Nordhaus, WD (2010). *Economía (19a ed.)*. McGraw-Hill.

Sur, C. del. (2024, 26 de enero). *Sucre recupera el 99,6% de su flujo de visitantes*. *Correo del Sur* . https://correodelsur.com/local/20240126_sucre-recupera-el-99-6-de-su-flujo-de-visitantes.html

Villarpando, H., Orellana, R., & Quispe Velásquez, A. (2017). *Cuenca pedagógica Escaleras: Modelo de gestión hidrosocial y educativa, municipios de Villa Serrano y Tomina* . Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca.

ANEXOS

ANEXO 1 - Ubicación geográfica de la investigación



ANEXO 2 – Análisis de factores PESTEL

Cada factor analizado en el siguiente cuadro, para reflejar su importancia o impacto en la situación específica que se está evaluando, es calificado con una escala numérica, generalmente del 1 al 5 o del 1 al 10, donde 1 indica que el factor tiene un impacto mínimo y 5 o 10 indican un impacto máximo.

1: Impacto mínimo o insignificante.

2: Impacto bajo.

3: Impacto moderado.

4: Impacto alto.

5: Impacto máximo o crítico.

Esta calificación ayudará a priorizar y enfocar los factores que son más relevantes o tienen un mayor impacto en el plan de marketing para el ecoturismo comunitario en la Cuenca Escaleras.

RESULTADO ANALISIS PESTEL					
Criterios	Descripción	Resultado	%	Puntaje Promedio Factores	Ponderado
IMPACTO POLITICO	Se evaluó la existencia de: regulaciones gubernamentales locales y nacionales; estabilidad política y apoyo gubernamental; posibles cambios en políticas de turismo; y, acceso a subsidios y financiamiento para el plan.	Existe: parcial regulación; cierto grado de estabilidad política; se presumen mejoras en la política de turismo; y, mayor acceso a financiamiento.	16.67%	3.60	0.60
IMPACTO ECONOMICO	Se analizó la: situación económica local y nacional; las fluctuaciones del valor de la moneda; ingresos y capacidad económica de los turistas; y, el costo de vida y salarios locales.	La economía es relativamente estable; Afecta parcialmente en costos de importación, pero beneficia al turista por el bajo precio de los servicios y alimentación; El nivel de ingreso de los turistas es beneficioso para	16.67%	4.10	0.68

		ofertarles servicios y alimentación; y, El costo de la oferta del servicio es muy bajo.			
IMPACTO SOCIAL	Cultura y tradiciones locales; Nivel de educación y habilidades de la comunidad; Demanda de turismo sostenible y ecoturismo; y, Percepciones y actitudes de la comunidad hacia el turismo y la conservación ambiental.	La comunidad mantiene sus valores culturales; Si bien la comunidad tiene capacidad de organización su nivel de educación y habilidades en ecoturismo es casi nulo; La demanda es cada vez más creciente, principalmente de visitantes departamentales en festividades; y, Las comunidades de la Cuenca Escaleras están comprometidas.	16.67%	3.30	0.55
IMPACTO TECNOLÓGICO	Acceso a la tecnología y conectividad; Uso de la tecnología en la promoción y gestión turística; Innovaciones tecnológicas relevantes; y, Disponibilidad de servicios en línea para reservas	Se depende de la tecnología del intermediario que es el operador turístico, los comunarios gozan de tener acceso a internet en algunas zonas, sin embargo el gobierno municipal deberá ejercer acciones de inversión en internet satelital	16.67%	3.00	0.50
IMPACTO AMBIENTAL	Estado de conservación del entorno natural; Impacto del cambio climático en la cuenca; Regulaciones ambientales y de conservación; y, Sostenibilidad de las prácticas turísticas locales.	Existe el Organismo de Gestión de la Cuenca, integrado por autoridades locales, Universidad, organizaciones sociales y productores, quienes se encargan de Manejo Integral de la Cuenca y Gestión de Recursos Hídricos, basados en políticas nacionales, departamentales y locales.	16.67%	5.00	0.83
IMPACTO LEGAL	Normativas ambientales y de conservación; Requisitos y regulaciones para el ecoturismo; Contratos y acuerdos con comunidades locales; y, Responsabilidad legal en caso de impactos ambientales.	Se cuenta con la regulación nacional vigente y aplicable; Se basa en la normativa nacional la misma que es descontextualizada para la cuenca escaleras; No existe específicamente en turismo, pero sí en otros temas y es una práctica habitual; y, No se cuenta con una regulación local específica, la nacional es amplia.	16.67%	2.75	0.46
Total					3.17

Fuente: elaboración propia

ANEXO 3 – Entrevistas realizadas

ENTREVISTADO	TEMA PRINCIPAL	HALLAZGO CLAVE
Autoridad municipal (Tomina)	Infraestructura	“Se requiere mejorar caminos de acceso y señalética turística para facilitar la llegada de visitantes”.
Líder comunitario (Escaleras)	Capacitación	“Necesitamos formación en atención al turista, manejo de alimentos y primeros auxilios.”
Productor agrícola (Puna Mayu)	Diversificación económica	“El turismo puede complementar nuestros ingresos del maíz y la papa nativa”.
Representante de OGC	Gestión de cuenca	“El ecoturismo comunitario es una herramienta para fortalecer la conservación del agua y los suelos.”

ANEXO 4 – Método DELPHI

Cada factor analizado en el siguiente cuadro, para reflejar su importancia o impacto en la situación específica que se está evaluando, es calificado con una escala numérica, generalmente del 1 al 5 o del 1 al 10, donde 1 indica que el factor tiene un impacto mínimo y 5 o 10 indican un impacto máximo.

1: Impacto mínimo o insignificante.

2: Impacto bajo.

3: Impacto moderado.

4: Impacto alto.

5: Impacto máximo o crítico.

Esta calificación ayudará a priorizar y enfocar los factores que son más relevantes o tienen un mayor impacto en el plan de marketing para el ecoturismo comunitario en la Cuenca Escaleras.

Análisis DELPHI

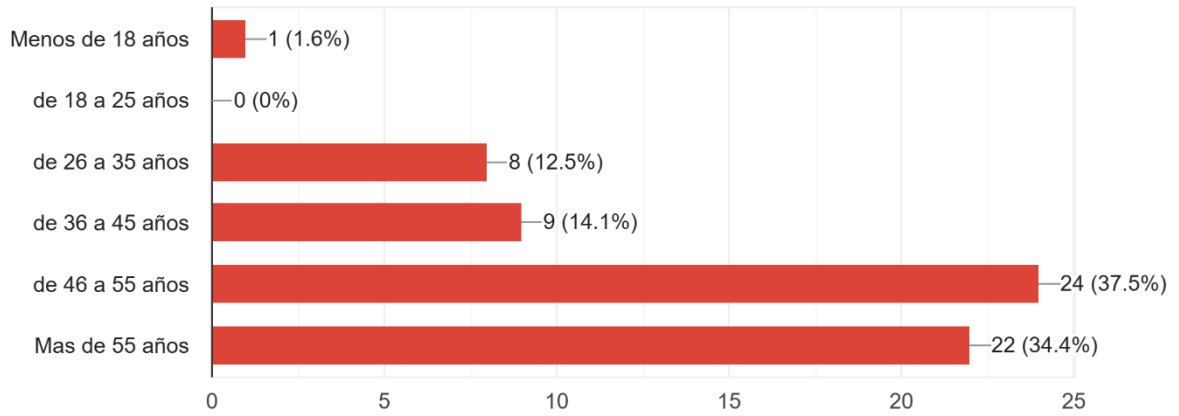
FACTORES / GRUPOS FOCALES	AUTORIDADES	ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES	INVESTIGADORES	EMPRESARIOS PRIVADOS	PONDERADO
RECURSOS	2.40	3.00	2.00	1.40	2.13
PROCESOS	4.75	4.75	4.75	0.00	3.17
Organización	5	5	5	0	3
Desarrollo de liderazgo	4	4	4	0	3
Generación de pertenencia y compromiso	5	5	5	0	3
Influencia en políticas	5	5	5	0	3
COMPETITIVIDAD	3.10	3.10	2.80	1.00	2.79
Gestión del negocio	5	5	5	0	3
Manejo del riesgo y capacidad de resiliencia	4	3	2	1	2
Inserción en el mercado	3	4	3	2	5
Negociación y conformación de alianzas	3	3	3	3	3
Relación con los proveedores	1	1	1	0	1
CONSTRUCCION DE VISION DE FUTURO	3.00	4.00	2.00	0.00	2.00
ACOMPañAMIENTO EXTERNO	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
RESULTADOS (A nivel de impactos)	4.50	4.75	4.25	3.50	4.17
En los socios	4	5	4	2	3
En la comunidad	5	5	5	5	5
ENTORNO	4.00	4.00	2.00	2.00	3.00

Fuente: elaboración propia

ANEXO 5 – Resultados de la encuesta de preferencias

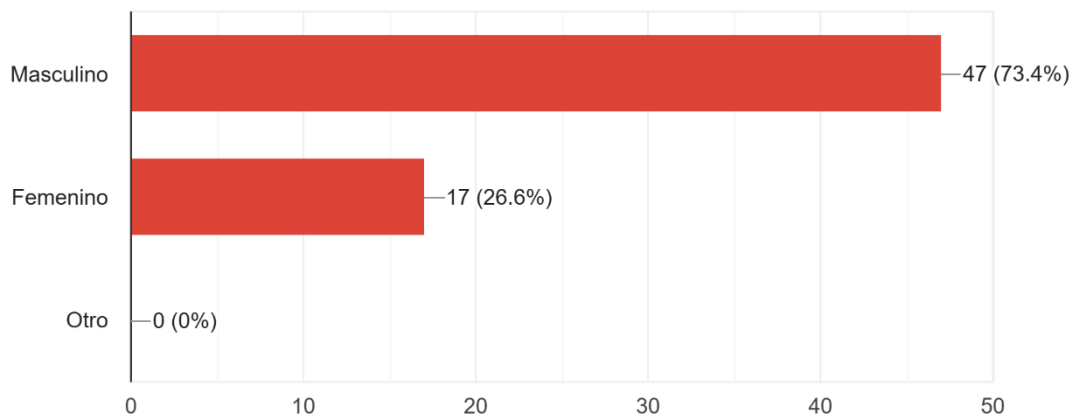
Información demográfica - Edad

64 respuestas



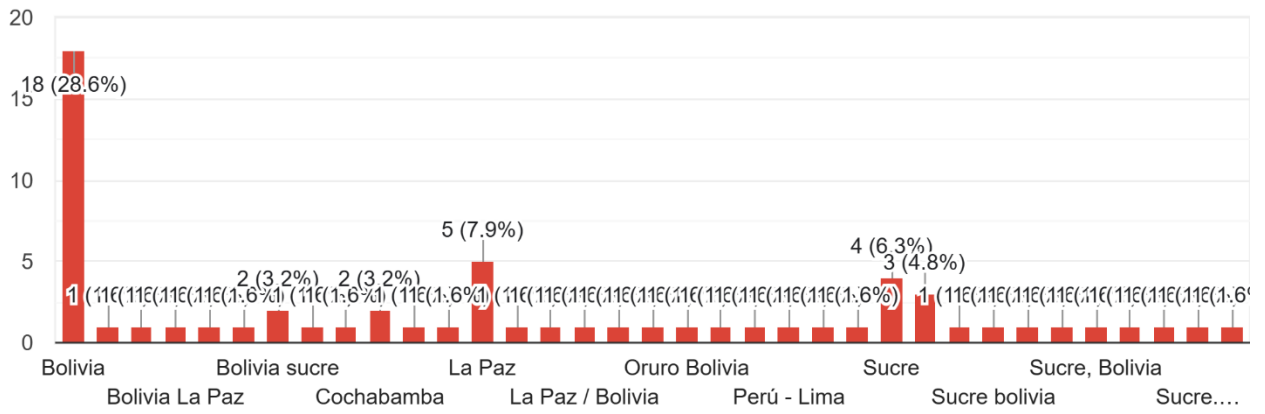
Información demográfica - Género

64 respuestas



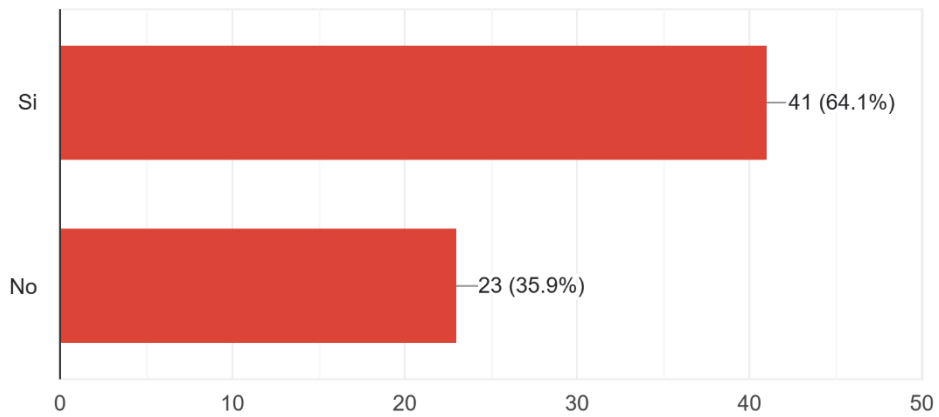
¿De dónde eres? (Por favor menciona tu país o región)

63 respuestas



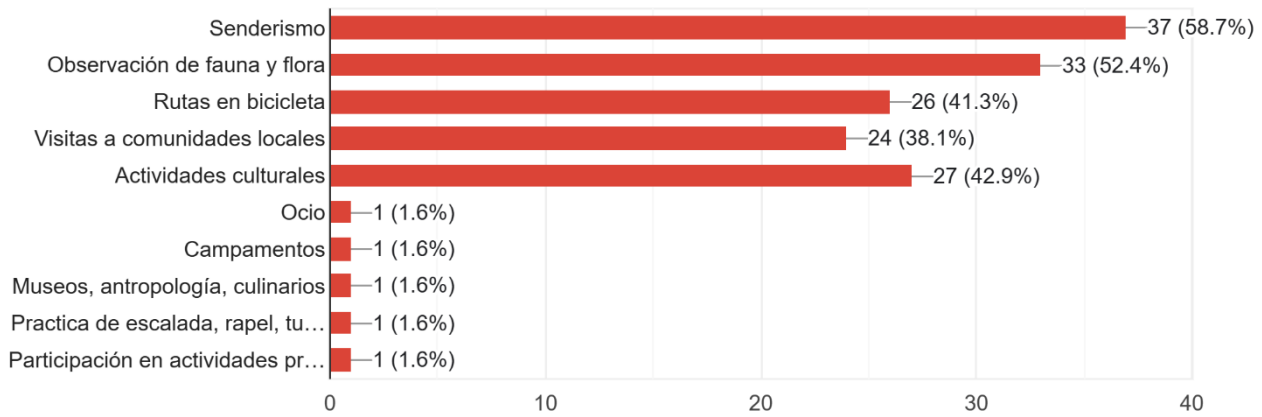
¿Has participado alguna vez en actividades de ecoturismo?

64 respuestas



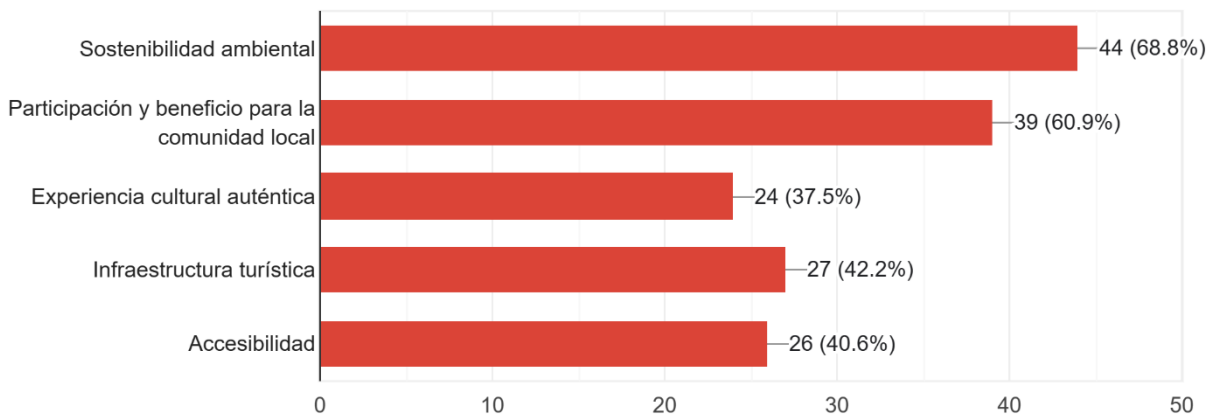
¿Qué tipo de actividades de ecoturismo prefieres? (puedes seleccionar más de una opción)

63 respuestas



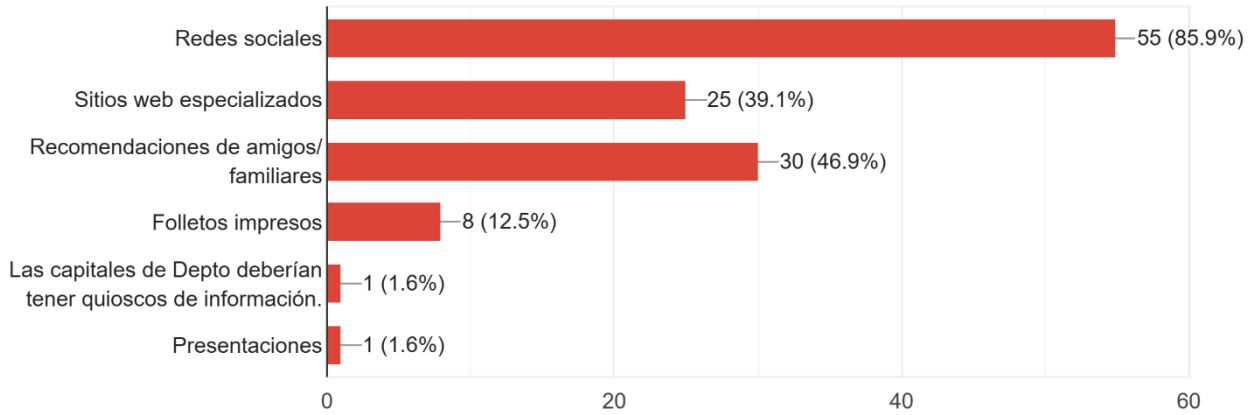
¿Qué factores son más importantes para ti al elegir un destino de ecoturismo? (puedes seleccionar más de una opción)

64 respuestas



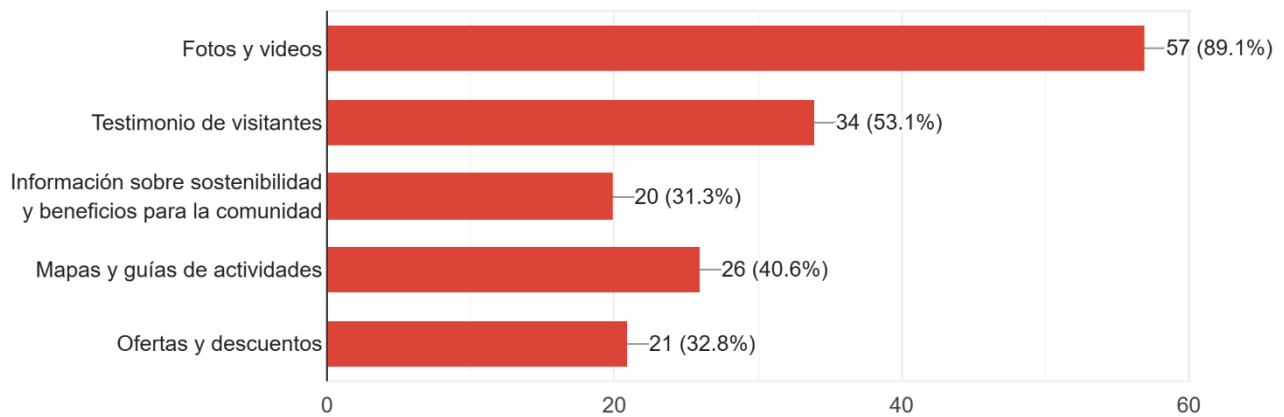
¿Cómo prefieres obtener información sobre destinos de ecoturismo?

64 respuestas



¿Qué tipo de contenido te resulta más atractivo al buscar información sobre ecoturismo? (puedes seleccionar más de una opción)

64 respuestas



ANEXO 6 – Extractos representativos de entrevistas a visitantes

- Visitante V04 (Sucre) : “Lo que más valoré fue la calidez de las familias y la posibilidad de conocer cómo siembran la papa nativa y preparan la chicha.”
- Visitante V07 (Santa Cruz) : “Faltaría señalética al inicio de la ruta y un punto de información para orientar a los turistas.”
- Visitante V12 (Tarija) : “La experiencia de alojamiento en casa comunitaria fue auténtica; me gustaría que ofrecieran más actividades con niños.”
- Visitante V15 (Extranjero) : “Recomendaría mejorar el acceso a internet para poder compartir en redes sociales y hacer reservas en línea.”

ANEXO DIGITAL – CONTENIDO:

01_Entrevistas_completas

ENT-A01 a ENT-A05: Entrevistas a autoridades municipales

ENT-C01 a ENT-C12: Entrevistas a líderes y pobladores comunitarios

ENT-OGC01 a ENT-OGC03: Entrevistas a representantes del Organismo de Gestión de Cuenca

ENT-P01 a ENT-P08: Entrevistas a productores agrícolas y pecuarios

02_Entrevistas_visitantes

V01 a V20: Transcripciones completas de entrevistas a turistas nacionales e internacionales

03_Delphi_rondas_completas

Cuadros

04_Encuestas_brutas

Base de datos en Excel: Encuesta de preferencias turísticas (n = 120)

Formato PDF escaneado de encuestas impresas (muestra aleatoria)

06_Instrumentos_aplicados

Cuestionario de encuesta (versión final)

Guía de entrevista semiestructurada para actores locales.

Guía de entrevista para visitantes