



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Estrategias competitivas para el desarrollo de las PYMES, en el corredor turístico ferroviario del Ecuador, con enfoque sistémico

Luis Alcivar Quizhpe Salinas



Tesis **Doctorales**

UNIVERSIDAD de ALICANTE

Unitat de Digitalització UA

Unidad de Digitalización UA



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

**Estrategias competitivas para el desarrollo de las PYMES,
en el corredor turístico ferroviario del Ecuador,
con enfoque sistémico**



Luis Alcívar Quizhpe Salinas

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Tesis doctoral

2020



Departamento de Organización de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**Estrategias competitivas para el desarrollo de las PYMES,
en el corredor turístico ferroviario del Ecuador,
con enfoque sistémico**

Tesis presentada para aspirar al grado de Doctor por la
Universidad de Alicante

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Luis Alcívar Quizhpe Salinas

Programa de Doctorado: Empresa, economía y sociedad

Dirigida por:

Dr. Enrique Claver Cortés

Dr. Bartolomé Marco Lajara

AGRADECIMIENTOS

Antes de iniciar en la temática de la tesis, se reconoce la acogida de la Universidad de Alicante a los estudiantes extranjeros, en especial a los ecuatorianos, que a través de sus autoridades y personal administrativo siempre han tratado con amistosa profesionalidad; en especial se agradece al doctor José Luis Gascó Cascó, por la acogida al ingreso del Programa de Doctorado en Empresa Economía y Sociedad en el año 2015, donde empezó el camino hacia la realización de esta tesis.

El agradecimiento especial a dos personas relevantes e imprescindibles en la realización de la presente tesis, en primer lugar, al director de tesis, doctor Bartolomé Marco Lajara, investigador y académico de la Universidad de Alicante que con sus conocimientos, guía y apoyo ha permitido concluir la presente tesis, a quien guardo mucha consideración y estima; y, al doctor Enrique Claver Cortés, que con su objetividad y profesionalismo supo guiar en todo momento.

Un agradecimiento especial a los colegas de la universidad nacional de Loja-Ecuador; a familiares, amigos e instituciones; y a todos quienes han apoyado en el desarrollo del trabajo de tesis.

Muchas gracias a todos.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

ÍNDICE

ÍNDICE.....	I
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
ÍNDICE DE TABLAS.....	XVIII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	7
FUNDAMENTOS CONCEPTUALES DEL TURISMO	7
1.1 CONCEPTUALIZACIONES BÁSICAS DEL TURISMO	7
1.1.1 Definición de turismo	7
1.1.2 Evolución histórica del turismo	9
1.1.2.1 Etapa de Pre-turismo de masas	9
1.1.2.2 Etapa de Turismo de masas (1939- 2000).....	10
1.1.2.3 Etapa de Crecimiento moderado (2004 - 2007).....	13
1.1.2.4 Etapa de Crecimiento (2007- 2013).....	14
1.1.2.5 Nueva Etapa de Crecimiento moderado (2014- 2018).....	15
1.2 TENDENCIAS FUTURAS DE TURISMO INTERNACIONAL.....	19
1.3 CONSIDERACIONES SOCIO-CULTURALES SOBRE EL TURISMO	22
1.4 CONSIDERACIONES ECONÓMICAS DE TURISMO	26
CAPÍTULO II.....	31
ENFOQUE SISTÉMICO	31
2.1 TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS, TURISMO Y SOSTENIBILIDAD	31
2.1.1 Pensamiento Sistémico	31
2.1.2 Teoría General de Sistemas	32
2.1.3 Teoría General de Sistemas aplicada al Sistema Turístico.....	34
2.2 TIPOS DE SISTEMAS.....	42
2.3 LOS MODELOS TURÍSTICOS	46
2.3.1 Modelo Turístico Tradicional.....	47
2.3.2 Modelo Turístico Alternativo.....	48
2.4 DESARROLLO TURÍSTICO SOSTENIBLE	52
CAPÍTULO III	65
LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS	65
3.1 LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	65

3.1.1	Estrategia Empresarial	65
3.1.2	Modelo de Dirección Estratégica.....	66
3.1.3	Etapas o fases de la Dirección Estratégica	66
3.2	LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA.....	68
3.2.1	Definición de competitividad turística.....	69
3.2.2	Entidades de control de la competitividad.....	70
3.2.3	Competitividad desde el Nivel Macroeconómico.....	72
3.2.4	Competitividad desde el Nivel Microeconómico.....	75
3.3	FACTORES INTERNOS DE COMPETITIVIDAD.....	76
3.3.1	Recursos y Capacidades	79
3.3.2	Capacidades Dinámicas	81
3.4	FACTORES EXTERNOS DE COMPETITIVIDAD	82
3.4.1	Análisis PESTEL	84
3.4.2	Fuerzas Competitivas de Porter	86
3.4.3	El Diamante Competitivo de Porter o el Rombo de la Ventaja Nacional	88
3.4.4	Clúster.....	91
3.4.5	Distrito Turístico.....	95
3.5	FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE COMPETITIVIDAD: EL DAFO.....	97
3.6	ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....	100
3.6.1	Misión y Visión	100
3.6.2	Internacionalización.....	102
3.6.3	Diversificación e integración vertical	103
3.6.4	Expansión o crecimiento.....	104
3.6.5	Estrategia de reestructuración.....	105
3.6.6	Cooperación o alianzas	105
3.6.7	Redes.....	106
3.7	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	107
3.7.1	Diferenciación del producto	107
3.7.2	Liderazgo en costos	108
3.7.3	Estrategia del océano azul	109
3.8	ESTRATEGIAS FUNCIONALES.....	109
3.8.1	Financiera	110

3.8.2	Operaciones	111
3.8.3	Marketing.....	112
3.8.4	Recursos humanos	119
3.8.5	Tecnología-innovación	120
3.8.6	La Innovación de Schumpeter	123
3.9	PROPOSICIONES E HIPÓTESIS	124
3.9.1	Hipótesis	124
CAPÍTULO IV		125
METODOLOGIA.....		125
4.1	ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN	125
4.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	126
4.3	MÉTODO	127
4.4	TÉCNICAS.....	127
4.4.1	Observación	127
4.4.2	Encuesta.....	128
4.4.2.1	Diseño y estructura.....	128
4.4.3	Revisión documental	131
4.4.4	Triangulación.....	132
4.5	POBLACIÓN - MUESTRA	132
4.6	OBJETIVOS	134
4.7	PROCESAMIENTO DE DATOS	135
CAPÍTULO V		137
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL SECTOR TURÍSTICO		137
5.1	METODOLOGÍA EMPLEADA EN EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL SECTOR TURÍSTICO	137
5.2	DIAGNÓSTICO EXTERNO	138
5.2.1	Caracterización global del sector turístico ecuatoriano	138
5.2.1.1	Introducción	140
5.2.1.2	Análisis de la industria turística en Ecuador.....	142
5.2.1.3	Los recursos turísticos de Ecuador.....	145
5.2.1.4	Productos y destinos turísticos.....	146
5.2.1.5	Eventos deportivos internacionales.....	149
5.2.1.6	Reconocimientos a la excelencia turística del Ecuador	149
5.2.1.7	Ferias internacionales.....	150

5.2.1.8	La oferta de servicios turísticos del Ecuador: empresas	151
5.2.1.8.1	Inversión turística en Ecuador	153
5.2.1.9	Demanda de servicios turísticos ofrecidos por Ecuador	154
5.2.1.9.1	Crecimiento del sector hasta el año 2017	155
5.2.1.9.2	Principales Mercados emisores.....	157
5.2.1.9.3	Balanza turística 2018.....	157
5.2.1.10	Principales destinos competidores	158
5.2.1.10.1	Condiciones del sector turístico ecuatoriano.....	159
5.2.1.10.2	Condiciones de la demanda (mercado externo-interno).....	161
5.2.1.10.3	Industrias relacionadas y de apoyo	162
5.2.1.10.4	Estrategia, estructura y rivalidad.....	164
5.2.2	Análisis PESTEL del macroentorno global del sector turístico ecuatoriano	166
5.2.2.1	Factor Político	166
5.2.2.2	Factor Económico	168
5.2.2.3	Factor Social – cultural	171
5.2.2.4	Factor Tecnológico	172
5.2.2.5	Factor Ecológico	173
5.2.2.6	Factor Legal	174
5.2.3	Análisis de la competencia (Porter) aplicado al sector turístico ecuatoriano	178
5.2.3.1	Rivalidad entre los competidores del sector	179
5.2.3.2	Amenaza de entrada de nuevos competidores	180
5.2.3.3	Poder de negociación de los clientes.....	182
5.2.3.4	Poder de negociación de los proveedores	183
5.2.3.5	Amenaza de productos sustitutos.....	184
5.2.4	Análisis del corredor turístico ferroviario del Ecuador	188
5.2.4.1	Reseña histórica del Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador.....	188
5.2.4.2	Productos y servicios del tren crucero	200
5.2.4.3	Recuperación de la memoria histórica	203
5.2.4.4	Demanda de productos y servicios.....	207
5.2.4.5	Estadísticas de turistas en el 2016.....	208
5.2.4.6	Opciones temáticas de Ferrocarriles Ecuatorianos	209

5.2.4.7	Análisis de las 5 fuerzas de Porter en el corredor turístico ferroviario del Ecuador.....	212
5.2.4.7.1	Rivalidad entre competidores	212
5.2.4.7.2	Amenazas de nuevos competidores	216
5.2.4.7.3	Amenaza de productos sustitutos.....	216
5.2.4.7.4	Poder de negociación con los clientes	218
5.2.4.7.5	Poder de negociación de los proveedores	218
5.2.4.8	Empresas y situación del entorno.....	220
5.2.4.8.1	Dimensión Infraestructura	220
5.2.4.8.2	Dimensión de mercado	222
5.2.4.8.3	Dimensión entorno.....	226
5.3	RESUMEN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES	230
5.4	DIAGNÓSTICO INTERNO. ENCUESTA PYMES DEL CORREDOR TURÍSTICO FERROVIARIO DEL ECUADOR.....	231
5.4.1	Descripción de la Muestra	231
5.4.2	Capacidad Financiera.....	233
5.4.3	Organización y control operativo	236
5.4.4	Dirección de marketing y acciones comerciales.....	239
5.4.5	Producto/servicio	242
5.4.6	Precio	245
5.4.7	Orientación al cliente	248
5.4.8	Calidad	251
5.4.9	Tecnología	254
5.4.10	Innovación	256
5.4.11	Gestión de recursos humanos	259
5.4.12	Conocimiento y cultura empresarial.....	263
5.4.13	Dirección Estratégica.....	266
5.4.14	Dimensión crecimiento actual	269
5.4.15	Dimensión competitividad actual	271
5.4.16	Dimensión crecimiento previsto	274
5.4.17	Dimensión competitividad prevista	276
5.5	ENCUESTA APLICADA A LOS TURISTAS DEL CORREDOR TURÍSTICO FERROVIARIO DEL ECUADOR	279
5.5.1	Características generales de los encuestados	279

5.5.2	Motivo y frecuencia de los viajes	280
5.5.3	Medio de comunicación.....	281
5.5.4	Atención al cliente	281
5.5.5	Sugerencias para mejorar la calidad de las empresas hoteleras.....	282
5.5.6	Calificación servicios de restaurant	282
5.5.7	Sugerencias mejorar la calidad restaurant	283
5.5.8	Calificación de servicios de entretenimiento	284
5.5.9	Sugerencias mejorar la calidad de los servicios de entretenimiento...	284
5.5.10	Servicios de los centros de compras	285
5.5.11	Sugerencias mejorar la calidad de los centros de compras.....	285
5.6	RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	286
5.7	ANÁLISIS DAFO	287
5.8	ANÁLISIS CORRELACIONAL	289
CAPÍTULO VI		307
PROPUESTA DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....		307
6.1	PROGRAMA INTEGRAL DE ACOMPAÑAMIENTO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	307
6.1.1	Fundamentación legal.....	307
6.1.2	Descripción general del programa y objetivos específicos.....	309
6.1.3	Cobertura, alcance y estructura del Programa	310
6.1.4	Actores del Programa	311
6.1.5	Premisas del Programa	312
6.2	PROPUESTA DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....	314
6.2.1	Internacionalización.....	315
6.2.2	Diversificación.....	316
6.2.3	Expansión o crecimiento.....	317
6.2.4	Reestructuración	317
6.2.5	Cooperación o alianzas	318
6.2.6	Redes.....	319
6.3	PROPUESTA DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	319
6.3.1	Diferenciación del producto	319
6.3.2	Liderazgo en costes.....	320
6.3.3	Del océano azul.....	320
6.4	PROPUESTA DE ESTRATEGIAS FUNCIONALES	321

6.4.1	Financiera	321
6.4.2	Operaciones	321
6.4.3	Marketing.....	322
6.4.4	Recursos humanos	323
6.4.5	Tecnología-innovación	323
6.5	OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES DEL PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL DESARROLLO DE LAS PYMES EN EL CORREDOR TURÍSTICO FERROVIARIO DEL ECUADOR	324
	CAPÍTULO VII.....	331
	CONCLUSIONES.....	331
	AFECCIÓN DEL COVID-19 EN LAS PYMES DEL CORREDOR TURISTICO FERROVIARIO DEL ECUADOR	334
	BIBLIOGRAFÍA	337
	ANEXOS	365
	ANEXO 1. FORMATO DE ENCUESTA PARA LOS TURISTAS DEL CORREDOR TURÍSTICO FERROVIARIO DEL ECUADOR.....	365
	ANEXO 2. FORMATO DE ENCUESTA PARA LAS PYMES DEL CORREDOR TURÍSTICO FERROVIARIO DEL ECUADOR.....	373
	ANEXO 3. OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS Y VARIABLES.....	379
	ANEXO 4. RESULTADOS ENCUESTA.....	387
	Tabla resumen I.1 Capacidad Financiera	387
	Tabla resumen I.2 Organización y Control Operativo	387
	Tabla resumen I.3 Calidad	388
	Tabla resumen I.4 Marketing y acciones comerciales	388
	Tabla resumen I.5 Dirección Estratégica	389
	Tabla resumen I.6 Producto/Servicio	389
	Tabla resumen I.7 Precio	390
	Tabla resumen I.8 Orientación al cliente.....	390
	Tabla resumen I.9 Tecnología	391
	Tabla resumen I.10 Innovación	391
	Tabla resumen I.11 Conocimiento cultural empresarial	392
	Tabla resumen I.12 Gestión de recursos humanos	393
	Tabla resumen I.13 Infraestructuras	394

Tabla resumen I.14 Mercado.....	395
Tabla resumen I.15 Entorno	396
Tabla resumen I.16 Crecimiento actual.....	397
Tabla resumen I.17 Competitividad actual.....	397
Tabla resumen I.18 Crecimiento previsto en el futuro.....	398
Tabla resumen I.19 Competitividad prevista en el futuro	398



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN.....	2
FIGURA 2: CRECIMIENTO ECONÓMICO (PIB) Y LLEGADAS INTERNACIONALES DE TURISMO.....	12
FIGURA 3: LLEGADAS DE TURISTAS INTERNACIONALES (MILLONES) 2014 -2018	16
FIGURA 4: INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA: PRINCIPALES PAÍSES MILLONES DE USD, CUARTO TRIMESTRE 2016.....	18
FIGURA 5: INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA	19
FIGURA 6: TENDENCIAS Y PROYECCIONES DEL TURISMO MUNDIAL HACIA EL AÑO 2030 .	21
FIGURA 7: EL SISTEMA TURÍSTICO	40
FIGURA 8: FUERZAS QUE MOLDEAN LA COMPETENCIA EN UN SECTOR	87
FIGURA 9: DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA NACIONAL	90
FIGURA 10: MATRIZ DAFO.....	98
FIGURA 11: PRODUCTOS NUEVOS EXISTENTES.....	104
FIGURA 12: INGRESO DE DIVISAS POR LA ACTIVIDAD DEL SECTOR.....	154
FIGURA 13: ENTRADA DE TURISTAS AL ECUADOR	155
FIGURA 14: LLEGADAS PROVISIONALES A ECUADOR A JUNIO DE 2018 DE LOS PRINCIPALES MERCADOS	155
FIGURA 15: LLEGADAS DE EXTRANJEROS AL ECUADOR 2015-2017	156
FIGURA 16: ENTRADAS Y SALIDAS DE EXTRANJEROS AL ECUADOR 2017	156
FIGURA 17: BALANZA TURÍSTICA 2018	157
FIGURA 18: COMPARATIVO DE ARRIBOS SEGÚN EL CONTINENTE DESTINO.....	158
FIGURA 19: LLEGADAS PROVISIONALES A ECUADOR.....	170
FIGURA 20: ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS DEL ECUADOR.....	171
FIGURA 21: LLEGADA DEL FERROCARRIL.....	188
FIGURA 22: DECLIVE DEL FERROCARRIL	192
FIGURA 23: REACTIVACIÓN DEL FERROCARRIL.....	194
FIGURA 24: PREMIOS TREN CRUCERO	197
FIGURA 25: RECONOCIMIENTOS TREN CRUCERO.....	197
FIGURA 26: RESULTADOS TREN CRUCERO POR OPERADORAS Y POR PAÍS DE ORIGEN ..	198
FIGURA 27: PERSONAL CON DISCAPACIDAD QUE LABORAN EN EL TREN ECUADOR 2016-2017.....	200

FIGURA 28: SERVICIOS OFRECIDOS	200
FIGURA 29: SERVICIOS OFRECIDOS	201
FIGURA 30: SERVICIOS OFRECIDOS	201
FIGURA 31: SERVICIOS OFRECIDOS	202
FIGURA 32: SERVICIOS OFRECIDOS	202
FIGURA 33: FLOTA DE TRENES	204
FIGURA 34: ESTACIONES DE TREN.....	205
FIGURA 35: COMPARATIVO DE VENTAS 2016-2017	208
FIGURA 36: OTAVALO-SALINAS	209
FIGURA 37: IBARRA - SALINAS - IBARRA	210
FIGURA 38: AMBATO – URBINA – CEVALLOS - AMBATO.....	210
FIGURA 39: RIOBAMBA – COLTA - RIOBAMBA	211
FIGURA 40: ALAUSÍ - SIBAMBE - ALAUSÍ	211
FIGURA 41: DURÁN – BUCAY - DURÁN	212
FIGURA 42: VALORACIÓN DE LA NECESIDAD DE REALIZAR INVERSIONES EN MEJORAR O RENOVAR LAS INFRAESTRUCTURAS Y SISTEMAS DE COMUNICACIÓN EN EL SECTOR, DE CARA A LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD.....	220
FIGURA 43: VALORACIÓN DEL PODER COMPARTIR EL USO DE LAS INFRAESTRUCTURAS (REDES Y SERVICIOS) DE COMUNICACIÓN DE LOS OPERADORES EXISTENTES EN EL SECTOR DE CARA A LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD.....	221
FIGURA 44: ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN GENERAL DE INFRAESTRUCTURA.....	222
FIGURA 45: VALORACIÓN DE LA ORIENTACIÓN A MERCADO (COORDINACIÓN INTERNA Y ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA).....	223
FIGURA 46: VALORACIÓN DE LA AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	223
FIGURA 47: VALORACIÓN DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	224
FIGURA 48: VALORACIÓN DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	224
FIGURA 49: VALORACIÓN DE LA AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS SUSTITUTIVOS QUE PUEDAN APARECER EN EL SECTOR	225
FIGURA 50: VALORACIÓN DE LA POSIBILIDAD DE PODER REALIZAR ALIANZAS CON EMPRESAS DEL SECTOR.....	225
FIGURA 51: ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN GENERAL DEL MERCADO	226

FIGURA 52: VALORACIÓN DE LA INFLUENCIA DEL MARCO REGULATORIO Y LEGISLATIVO	227
FIGURA 53: VALORACIÓN DE LA INFLUENCIA DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL DEL PAÍS	227
FIGURA 54: VALORACIÓN DE LA INFLUENCIA DE LA SITUACIÓN SOCIAL Y CULTURAL ...	228
FIGURA 55: VALORACIÓN DE LA INFLUENCIA DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS (FISCALIDAD, SUBVENCIONES, IMPUESTOS) ESTABLECIDAS.....	229
FIGURA 56: VALORACIÓN DE LA INFLUENCIA DEL ENTORNO TECNOLÓGICO.....	229
FIGURA 57: ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN GENERAL DEL ENTORNO	230
FIGURA 58: VALORACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO FINANCIERO ANUAL DE LA EMPRESA	233
FIGURA 59: VALORACIÓN DE LA FACILIDAD DE OBTENER RECURSOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA	234
FIGURA 60: VALORACIÓN DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA	234
FIGURA 61: VALORACIÓN DE LA IMPORTANCIA QUE TIENE LA CAPACIDAD FINANCIERA EN EL CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA	235
FIGURA 62: ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN GENERAL DE LA CAPACIDAD FINANCIERA...	235
FIGURA 63: VALORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INTERNA	236
FIGURA 64: VALORACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	237
FIGURA 65: VALORACIÓN DE LA EFICIENCIA Y CONTROL DE LOS COSTOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA	237
FIGURA 66: VALORACIÓN DE LA IMPORTANCIA QUE TIENE LA ORGANIZACIÓN Y CONTROL OPERATIVO EN EL CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD	238
FIGURA 67: ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN GENERAL DE ORGANIZACIÓN Y CONTROL OPERATIVO	239
FIGURA 68: VALORACIÓN DE LA IMPORTANCIA TIENE EL MARKETING Y LAS ACCIONES COMERCIALES EN EL CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD	239
FIGURA 69: VALORACIÓN DE LAS IDONEIDADES DE LOS CANALES COMERCIALES Y DE COMUNICACIÓN (REDES SOCIALES, PLATAFORMAS WEB, TV) UTILIZADAS POR LA EMPRESA PARA FAVORECER LAS VENTAS	240
FIGURA 70: VALORACIÓN DE LA IMPORTANCIA TIENE EL MARKETING Y LAS ACCIONES COMERCIALES EN EL CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD	241
FIGURA 71: ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN GENERAL DEL MARKETING Y LAS ACCIONES COMERCIALES	242

FIGURA 72: VALORACIÓN DE LA IDONEIDAD EN PRESTACIONES Y ACTUALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS OFRECIDOS	242
FIGURA 73: VALORACIÓN DE LA VARIEDAD O GAMA DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS OFRECIDOS	243
FIGURA 74: VALORACIÓN DE LA CAPACIDAD DE OFRECER PAQUETES Y/O SOLUCIONES COMPLETAS AL CLIENTE	243
FIGURA 75: VALORACIÓN DE LA IMPORTANCIA QUE TIENEN LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS OFRECIDOS EN EL CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD	244
FIGURA 76: ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN GENERAL DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS OFRECIDOS	245
FIGURA 77: VALORACIÓN DEL ESTUDIO Y ANÁLISIS DE PRECIOS DE LA EMPRESA EN EL MERCADO ACTUAL	246
FIGURA 78: VALORACIÓN DE LA CAPACIDAD DE AJUSTE DE LOS PRECIOS DE LA EMPRESA CONFORME AL MERCADO ACTUAL.....	246
FIGURA 79: VALORACIÓN DE LA IMPORTANCIA TIENE LOS PRECIOS OFRECIDOS EN EL CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA.....	247
FIGURA 80: ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN GENERAL DE PRECIOS.....	248
FIGURA 81: VALORACIÓN DE LA ATENCIÓN OFRECIDA AL CLIENTE	248
FIGURA 82: VALORACIÓN DEL INTERÉS POR FIDELIZAR AL CLIENTE (PROMOCIONES, DESCUENTOS, SERVICIOS ADICIONALES).....	249
FIGURA 83: VALORACIÓN DE LA CAPACIDAD DE APORTAR ALGÚN TIPO DE EXPERIENCIA POSITIVA AL CLIENTE.....	249
FIGURA 84: VALORACIÓN DE LA IMPORTANCIA QUE TIENE LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE EN EL CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA	250
FIGURA 85: ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN GENERAL DE LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE.	251
FIGURA 86: VALORACIÓN DE LAS POLÍTICAS INTERNAS DE CALIDAD DE LA EMPRESA ...	251
FIGURA 87: VALORACIÓN DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO OFRECIDO	252
FIGURA 88: VALORACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO OFRECIDO.....	252
FIGURA 89: VALORACIÓN DE LA IMPORTANCIA QUE TIENE LA CALIDAD OFRECIDA EN EL CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA	253
FIGURA 90: ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN GENERAL DE CALIDAD	254
FIGURA 91: VALORACIÓN DEL DOMINIO DE LA TECNOLOGÍA EXISTENTE (HARDWARE, SOFTWARE, INSTRUMENTACIÓN, ETC)	254

FIGURA 92: VALORACIÓN DE LA DOTACIÓN DE EQUIPAMIENTO Y MEDIOS TECNOLÓGICOS.....	255
FIGURA 93: VALORACIÓN DE LA IMPORTANCIA QUE TIENE LA TECNOLOGÍA EN EL CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD.....	255
FIGURA 94: ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN GENERAL DE LA TECNOLOGÍA	256
FIGURA 95: VALORACIÓN DE LA INNOVACIÓN EN PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	257
FIGURA 96: VALORACIÓN DE LA INNOVACIÓN EN PROCESOS PRODUCTIVOS Y COMERCIALES EN LA EMPRESA	257
FIGURA 97: VALORACIÓN DE LA IMPORTANCIA QUE TIENE LA INNOVACIÓN EN EL CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD.....	258
FIGURA 98: ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN GENERAL DE LA INNOVACIÓN.....	259
FIGURA 99: VALORACIÓN DE LA SELECCIÓN DE LOS EMPLEADOS	259
FIGURA 100: VALORACIÓN DEL CLIMA LABORAL ENTRE LOS EMPLEADOS	260
FIGURA 101: VALORACIÓN DE LAS RETRIBUCIONES Y LAS POLÍTICAS EXISTENTES EN SU EMPRESA PARA INCENTIVAR A LOS EMPLEADOS	260
FIGURA 102: VALORACIÓN DE LA EFICIENCIA Y RENDIMIENTO GLOBAL DEL PERSONAL	261
FIGURA 103: VALORACIÓN DE LA IMPORTANCIA QUE TIENE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD	261
FIGURA 104: ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN GENERAL DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	262
FIGURA 105: VALORACIÓN DEL NIVEL DE FORMACIÓN Y EXPERIENCIA DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA.....	263
FIGURA 106: VALORACIÓN DE LAS INVERSIONES DE LA EMPRESA EN LA CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL PERSONAL.....	263
FIGURA 107: VALORACIÓN DE LA IMPORTANCIA DADA A LA GESTIÓN Y TRANSMISIÓN DEL CONOCIMIENTO GENERADO DENTRO DE LA EMPRESA	264
FIGURA 108: VALORACIÓN DE LA TRANSMISIÓN DE LOS VALORES Y LA CULTURA EMPRESARIAL A LOS EMPLEADOS	264
FIGURA 109: VALORACIÓN DE LA IMPORTANCIA TIENE EL CONOCIMIENTO Y LA CULTURA EMPRESARIAL EN EL CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD.....	265
FIGURA 110: ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN GENERAL DEL CONOCIMIENTO Y LA CULTURA EMPRESARIAL	266
FIGURA 111: VALORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y DE NEGOCIOS A MEDIANO Y LARGO PLAZO.....	266

FIGURA 112: VALORACIÓN DE LA BÚSQUEDA DE LIDERAZGO COMPETITIVO	267
FIGURA 113: VALORACIÓN DE LOS OBJETIVOS, METAS Y ESTRATEGIAS.....	267
FIGURA 114: VALORACIÓN DE LA IMPORTANCIA QUE TIENE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EL CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD.....	268
FIGURA 115: ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN GENERAL DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	269
FIGURA 116: CUOTA DE MERCADO RESPECTO A LA COMPETENCIA EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS.....	269
FIGURA 117: CRECIMIENTO DE VENTAS RESPECTO A LA COMPETENCIA EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS.....	270
FIGURA 118: CRECIMIENTO DE INGRESOS RESPECTO A LA COMPETENCIA EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS.....	270
FIGURA 119: ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN GENERAL DEL CRECIMIENTO ACTUAL.....	271
FIGURA 120: MARGEN SOBRE VENTAS EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS.....	272
FIGURA 121: RENTABILIDAD ECONÓMICA EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS	272
FIGURA 122: RENTABILIDAD FINANCIERA EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS	273
FIGURA 123: ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN GENERAL DE COMPETITIVIDAD ACTUAL	274
FIGURA 124: CUOTA DE MERCADO PREVISTA RESPECTO A LA COMPETENCIA EN LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS	274
FIGURA 125: CRECIMIENTO DE VENTAS PREVISTO RESPECTO A LA COMPETENCIA EN LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS	275
FIGURA 126: CRECIMIENTO DE INGRESOS PREVISTO RESPECTO A LA COMPETENCIA EN LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS	275
FIGURA 127: ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN GENERAL DEL CRECIMIENTO PREVISTO.....	276
FIGURA 128: MARGEN SOBRE VENTAS PREVISTO EN LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS	277
FIGURA 129: RENTABILIDAD ECONÓMICA PREVISTA EN LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS	277
FIGURA 130: RENTABILIDAD FINANCIERA PREVISTA EN LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS.....	278
FIGURA 131: ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN GENERAL DE LA COMPETITIVIDAD PREVISTA.....	279
FIGURA 132: MEDIO DE COMUNICACIÓN QUE UTILIZAN LOS TURISTAS PARA CONOCER ASPECTOS RELACIONADOS AL CORREDOR TURÍSTICO FERROVIARIO DEL ECUADOR.....	281
FIGURA 133: SUGERENCIAS QUE HACEN LOS ENCUESTADOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LAS EMPRESAS HOTELERAS DEL CORREDOR TURÍSTICO FERROVIARIO DEL ECUADOR.....	282

FIGURA 134: SUGERENCIAS QUE HACEN LOS ENCUESTADOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS RESTAURANTES DEL CORREDOR TURÍSTICO FERROVIARIO DEL ECUADOR.....	284
FIGURA 135: SUGERENCIAS QUE HACEN LOS ENCUESTADOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE ENTRETENIMIENTO DEL CORREDOR TURÍSTICO FERROVIARIO DEL ECUADOR.....	285
FIGURA 136: SUGERENCIAS QUE HACEN LOS ENCUESTADOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS CENTROS DE COMPRAS EXISTENTES EN EL CORREDOR TURÍSTICO FERROVIARIO DEL ECUADOR.....	286
FIGURA 137: ENFOQUE SISTÉMICO ABIERTO DEL SECTOR TURÍSTICO.....	290
FIGURA 138: MODELO ALTERNATIVO DE TURISMO.....	291
FIGURA 139: CORRELACIÓN POSITIVA DE LAS VARIABLES.....	295
FIGURA 140: CORRELACIÓN CAPACIDAD FINANCIERA – CONTROL OPERATIVO.....	299
FIGURA 141: CORRELACIÓN CAPACIDAD FINANCIERA – CALIDAD	299
FIGURA 142: CORRELACIÓN CAPACIDAD FINANCIERA – MARKETING.....	300
FIGURA 143: CORRELACIÓN CAPACIDAD FINANCIERA – DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	300
FIGURA 144: CORRELACIÓN CAPACIDAD FINANCIERA – PRODUCTO/SERVICIO.....	301
FIGURA 145: CORRELACIÓN CAPACIDAD FINANCIERA – PRECIO.....	301
FIGURA 146: CORRELACIÓN CAPACIDAD FINANCIERA – ORIENTACIÓN AL CLIENTE	302
FIGURA 147: CORRELACIÓN CAPACIDAD FINANCIERA – TECNOLOGÍA	302
FIGURA 148: CORRELACIÓN CAPACIDAD FINANCIERA – INNOVACIÓN.....	303
FIGURA 149: CORRELACIÓN CAPACIDAD FINANCIERA – CONOCIMIENTO Y CULTURA EMPRESARIAL.....	303
FIGURA 150: CORRELACIÓN CAPACIDAD FINANCIERA – GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	304
FIGURA 151: ACTORES Y PREMISAS DEL PROGRAMA INTEGRAL DE ACOMPAÑAMIENTO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL DESARROLLO DE LAS PYMES EN EL CORREDOR TURÍSTICO FERROVIARIO DEL ECUADOR.....	313

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: EVOLUCIÓN DEL CONSUMO TURÍSTICO INTERIOR EN EL MUNDO DE 2013 A 2029	13
TABLA 2: RESULTADOS DE LA BALANZA DE PAGOS (MILLONES) 2016 -2017.....	18
TABLA 3: TENDENCIAS Y PROYECCIONES DEL TURISMO MUNDIAL HACIA EL AÑO 2030... 21	
TABLA 4: INGRESOS POR TURISMO INTERNACIONAL	29
TABLA 5: INGRESOS Y GASTOS QUE DETERMINAN LA BALANZA DE PAGO TURÍSTICA	29
TABLA 6: TRÍADA CONCEPTUAL SOBRE NIVEL DE VIDA, ECONOMÍA Y EMPRESA.....	72
TABLA 7: VISIONES TEÓRICAS DEL CONCEPTO DE CLÚSTER	92
TABLA 8: TIPOLOGÍAS DE LOS CLÚSTERS SEGÚN DIFERENTES PERSPECTIVAS	92
TABLA 9: ESCALA DE CONFIABILIDAD	130
TABLA 10: LLEGADAS DE TURISTAS INTERNACIONALES E INGRESOS PROVENIENTES DEL TURISMO INTERNACIONAL.....	141
TABLA 11: COMPARACIÓN DE OFERTA DE SERVICIOS TURÍSTICOS EN CADA MUNDO.....	152
TABLA 12: BALANZA TURÍSTICA 2013-2017	157
TABLA 13: COMPARATIVO DE TURISMO RECEPTOR DE LA REGIÓN ANDINA.....	159
TABLA 14: CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR TURÍSTICO ECUATORIANO	163
TABLA 15: CRECIMIENTO ECONÓMICO	169
TABLA 16: ESTABLECIMIENTOS POR TAMAÑO DE EMPRESA.....	172
TABLA 17: PESTEL DEL MACRO ENTORNO GLOBAL DEL SECTOR TURISTICO	177
TABLA 18: ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	186
TABLA 19: EMPLEOS GENERADOS	199
TABLA 20: ESTADÍSTICAS DE PASAJEROS	209
TABLA 21: CRECIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA TURISTICA. AÑOS 2007-2017.....	214
TABLA 22: ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER CORREDOR TURÍSTICO FERROVIARIO DEL ECUADOR	219
TABLA 23: ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN GENERAL DE INFRAESTRUCTURA	221
TABLA 24: ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN GENERAL DEL MERCADO	226
TABLA 25: ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN GENERAL DEL ENTORNO	230
TABLA 26: RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	231
TABLA 27: CARGO QUE OCUPA EL ENCUESTADO	232
TABLA 28: NÚMERO DE EMPLEADOS DE LA EMPRESA.....	232

TABLA 29: ANTIGÜEDAD DE EMPLEADOS DE LA EMPRESA	232
TABLA 30: ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA.....	233
TABLA 31: ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN GENERAL DE CAPACIDAD FINANCIERA	236
TABLA 32: ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN GENERAL DE ORGANIZACIÓN Y CONTROL OPERATIVO	238
TABLA 33: ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN GENERAL DEL MARKETING Y LAS ACCIONES COMERCIALES	241
TABLA 34: ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN GENERAL DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS OFRECIDOS.....	244
TABLA 35: ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN GENERAL DE PRECIOS.....	247
TABLA 36: ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN GENERAL DE LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE ..	250
TABLA 37: ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN GENERAL DE LA CALIDAD	253
TABLA 38: ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN GENERAL DE LA TECNOLOGÍA	256
TABLA 39: ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN GENERAL DE LA INNOVACIÓN	258
TABLA 40: ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN GENERAL DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	262
TABLA 41: ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN GENERAL DEL CONOCIMIENTO Y LA CULTURA EMPRESARIAL	265
TABLA 42: ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN GENERAL DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	268
TABLA 43: ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN GENERAL DEL CRECIMIENTO ACTUAL	271
TABLA 44: ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN GENERAL DE COMPETITIVIDAD ACTUAL.....	273
TABLA 45: ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN GENERAL DEL CRECIMIENTO PREVISTO.....	276
TABLA 46: ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN GENERAL DE LA COMPETITIVIDAD PREVISTA	278
TABLA 47: CARACTERÍSTICAS GENERALES: GÉNERO, EDAD, ESTADO CIVIL.....	280
TABLA 48: MOTIVO PRINCIPAL Y FRECUENCIA DE LOS VIAJES	280
TABLA 49: CALIFICACIÓN DE DIFERENTES ASPECTOS RELACIONADOS A LA ATENCIÓN EN EL CORREDOR TURÍSTICO FERROVIARIO DEL ECUADOR	282
TABLA 50: CALIFICACIÓN DE DIFERENTES ASPECTOS RELACIONADOS AL SERVICIO DE RESTAURANT DEL CORREDOR TURÍSTICO FERROVIARIO DEL ECUADOR	283
TABLA 51: CALIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS DE ENTRETENIMIENTO DEL CORREDOR TURÍSTICO FERROVIARIO DEL ECUADOR	284
TABLA 52: CALIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS DE LOS CENTROS DE COMPRAS EXISTENTES (CENTROS COMERCIALES, TIENDAS Y COMERCIOS) EN EL CORREDOR TURÍSTICO FERROVIARIO DEL ECUADOR	285

TABLA 53: RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS PYMES QUE OPERAN EN EL CORREDOR TURÍSTICO FERROVIARIO DEL ECUADOR	286
TABLA 54: MATRIZ DAFO	288
TABLA 55: DELIMITACIÓN DE VARIABLES Y DIMENSIONES DE INVESTIGACIÓN EN ENCUESTAS.....	293
TABLA 56: CARACTERIZACIÓN DE DISTRIBUCIÓN POSTERIOR PARA CORRELACIONES POR PAREJAS.....	297
TABLA 57: OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES DEL PROGRAMA INTEGRAL DE ACOMPAÑAMIENTO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL DESARROLLO DE LAS PYMES EN EL CORREDOR TURÍSTICO FERROVIARIO DEL ECUADOR	326



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la investigación sobre competitividad es un área de gran desarrollo en el escenario analítico-económico.

Además, constituye el objetivo estratégico actual para las empresas turísticas considerando que el turismo es una de las actividades económicas de mayor expansión en los últimos años, convirtiéndose en uno de los sectores más relevantes de la economía; durante las últimas décadas su crecimiento ha sido espectacular, de forma que “desde 1985 hasta el año 2002 el número de llegadas internacionales ha crecido un 121% en todo el mundo superando la barrera de los 700 millones de turistas internacionales” (Mañas, 2003) y ya en los últimos años ha sido de más de 1.400 millones para 2019, según la organización mundial de turismo.

De manera particular en el caso de Ecuador, el turismo se ha convertido en un protagonista trascendental del desarrollo del país y un verdadero baluarte de la economía nacional, esto se refleja en el incremento sistemático de turistas que ingresan al país, lo cual permite considerar a este campo como una actividad sustentable.

Concretando aún más la competitividad en la esfera del turismo, requiere aplicarse a la rama del sistema ferroviario que se encuentra en un evidente proceso de desarrollo.

En este contexto, en la presente tesis doctoral se analiza la competitividad aplicada al corredor turístico ferroviario del Ecuador, considerándola dentro de las pequeñas y medianas empresas (PYMES); al mismo tiempo, se analiza su actualidad desde el punto de vista disciplinar, y desde el ámbito económico cuyo funcionamiento y dinámica se reflejan en la percepción de los turistas sobre la calidad del servicio.

Cabe señalar que la estrategia de investigación se sistematiza en la figura 1. Está relacionada con el diagnóstico estratégico del sector turístico orientado a determinar y analizar los puntos críticos de la realidad actual del sector mediante la realización del diagnóstico externo. Para ello, a partir de una amplia revisión documental, se presenta una panorámica del macroentorno global y se hace una caracterización general del

microentorno del sector turístico ecuatoriano en base a las fortalezas y debilidades internas y cuyos resultados se basan en la aplicación de la encuesta y la observación enfatizando en aquellos factores que afectan específicamente la competitividad de las PYMES que operan en el corredor turístico ferroviario del Ecuador.

De manera complementaria y para efectos de establecer la respectiva caracterización, interpretación y jerarquización de los principales problemas, se utilizó la matriz DAFO.

A continuación, se presenta de manera sintética la estrategia de investigación aplicada en el presente estudio:

Figura 1: Estrategia de investigación



Fuente: Elaboración propia

La estrategia de investigación ha demostrado ser compatible con el objeto de estudio y los resultados obtenidos del análisis de la competitividad del mercado turístico ecuatoriano, influenciado por el mercado turístico internacional, que ha traído consigo nuevos retos y oportunidades, los cuales a su vez han sido considerados como los nuevos factores que condicionan la competitividad de las empresas del sector.

En relación a estos nuevos condicionantes, se observa que las PYMES que operan en el corredor turístico ferroviario del Ecuador no consideran estos factores, lo cual limita

su competitividad y contribución efectiva al necesario cambio de matriz productiva del país.

Considerando entonces la problemática descrita, se llega a formular el siguiente problema de investigación: ¿Cómo contribuir al desarrollo competitivo de las PYMES del corredor turístico ferroviario del Ecuador?

Ante la carencia de la observación de los factores mencionados en párrafos anteriores, este segmento del mercado ecuatoriano no consigue realizar una toma de decisiones informada y oportuna orientada al mejoramiento de su competitividad a corto, mediano y largo plazo. También se limita la aplicación de estrategias con enfoque sistémico.

Cabe además indicar que al haberse realizado un estudio sobre los factores relacionados con la competitividad de las PYMES que operan en el corredor turístico ferroviario del Ecuador y al haber establecido su influencia positiva en el resto del tejido socioeconómico, la investigación demuestra su pertinencia y actualidad.

Del problema formulado anteriormente, se establecen los siguientes interrogantes científicos:

¿Cuáles son los referentes teóricos del conjunto ‘administración-turismo sostenible-economía’?, y ¿Cuál es su relación con la competitividad de las empresas turísticas?

¿Cuál es el estado actual de los factores que afectan la competitividad de las PYMES que operan en el corredor turístico ferroviario del Ecuador?

¿Cuál es el marco de referencia para el análisis de la situación actual de las PYMES que operan en el corredor turístico ferroviario del Ecuador, tanto internamente como frente a su entorno?

¿Qué características deben poseer las estrategias competitivas, con enfoque sistémico, que posibiliten el desarrollo de las PYMES en el corredor turístico ferroviario del Ecuador?

El enfoque sistémico que sustenta la investigación consolida su pertinencia en términos de plantear soluciones efectivas a la actividad turística lo cual a su vez demandó el uso y construcción de conceptos turísticos y administrativos para aplicarlos de manera concreta a la realidad del campo de estudio.

La investigación lleva implícita la necesaria novedad científica en cuanto aborda la categoría de la capacidad productiva de las PYMES desde una perspectiva aplicada y se orienta a proponer un *programa integral de acompañamiento de estrategias competitivas* en el corredor turístico ferroviario del Ecuador.

Compatible con la propia naturaleza del objeto de estudio y sus objetivos, en el desarrollo de la trayectoria investigativa se emplearon varios métodos de investigación tanto teóricos como empíricos.

Los métodos del nivel teórico aplicados son:

Análítico - Sintético: se aplicó con un enfoque histórico y lógico para establecer los antecedentes y las posiciones teóricas que sustentan la relación administración-turismo sostenible-economía y su influencia en la competitividad de las empresas turísticas, lo que facilitó el análisis de la evolución de la consideración económica del turismo.

La Sistematización, permitió organizar los conocimientos a partir del comportamiento en la práctica y la literatura consultada, para establecer relaciones entre estas dos fuentes de información.

Sistémico: permitió abordar el problema como objeto de estudio, atendiendo a sus componentes e interconexiones que se establecen entre ellos. Su aplicación facilitó organizar científicamente la estructura del diagnóstico estratégico en el sector turístico, tomando en cuenta factores externos, internos y el análisis DAFO e imprimiéndole carácter de sistema. Su aplicación permitió la estructuración de la propuesta.

Hipotético – deductivo: se utilizó para formular y validar la hipótesis de trabajo y para presentar en forma sistemática los conceptos relacionados a cada una de las variables del tema objeto de estudio, partiendo de los temas generales hasta los particulares. Ello

permitió la identificación y planteamiento de cada uno de los aspectos definidos en la presente investigación hasta llegar a establecer las respectivas conclusiones.

Cabe indicar también que, de manera complementaria a los métodos de investigación anteriormente citados, se utilizaron como apoyo los procedimientos de **análisis - síntesis e inducción - deducción** en su unidad dialéctica, para interpretar hechos y datos, sistematizar la información y precisar características y relaciones que permitieron llegar a determinado nivel de generalización acerca de la competitividad de las empresas turísticas y elaborar las respectivas formulaciones teóricas.

La presente tesis se encuentra estructurada en seis capítulos, los mismos que se describen a continuación:

El capítulo I, se orienta a explicar las bases teórico-conceptuales del turismo, como premisas de partida de la investigación; en el mismo se perfilan las definiciones de las principales categorías y variables del estudio, esclareciéndose la consideración socio-cultural y económica del tema y su evolución histórica. Se integra en el mismo una propuesta conceptual considerando las actuales tendencias y perspectivas futuras de esta actividad a nivel internacional.

En los capítulos II y III se desarrolla el marco teórico que sustenta la investigación con un enfoque sistémico. Para ello se establece un recorrido por los modelos turísticos tradicional y alternativo, así como por el sistema turístico, situando en el centro del mismo al desarrollo sostenible. Finalmente se argumentan posiciones teóricas y metodológicas, que anteceden a la presente investigación, sobre la competitividad de las empresas turísticas, sus factores internos y externos, así como los aspectos comerciales, financiero, procesos internos, aprendizaje y crecimiento que conforman la estrategia competitiva.

Por su parte, el capítulo IV describe los aspectos metodológicos de la investigación empírica realizada, se formula el problema, los interrogantes y objetivos, tanto generales como específicos, justificando la conveniencia de la pluralidad metodológica utilizada (cuantitativa y cualitativa), así como la validez y confiabilidad del estudio.

En el capítulo V se describe el proceso y los resultados del diagnóstico estratégico

realizado en el sector turístico, tomando en cuenta factores externos, internos y el análisis DAFO. Los datos recopilados se analizan desde el punto de vista estadístico-matemático.

El capítulo VI se orienta a la propuesta de estrategias competitivas para el sector turístico ferroviario, la cual constituye una contribución metodológica y técnica para su mejoramiento cuanti – cualitativo puesto que en la misma se llegan a articular, de manera sistémica, la teoría, metodología y resultados de la investigación.

En la parte final, en el capítulo VII se llegan a establecer las respectivas conclusiones derivadas de la investigación. Además, y de manera complementaria se hace constar los respectivos anexos y la bibliografía consultada.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS CONCEPTUALES DEL TURISMO

1.1 CONCEPTUALIZACIONES BÁSICAS DEL TURISMO

El turismo desde el punto de vista teórico ha sido abordado desde diversas ópticas, como: antropológica, psicológica, sociológica, económica, empresarial y ocupacional. A cada óptica se alinean diversos autores, los mismos que por su importancia y profundidad son considerados en la presente investigación.

1.1.1 Definición de turismo

Etimológicamente el vocablo turismo procede de las raíces latinas “tornus”, que significa vuelta o movimiento, y “turn” que significa gira o vuelta; por tanto, el turismo representa el movimiento temporal de un lugar a otro con la intención de retornar.

Con el desarrollo teórico y práctico, el turismo ha diversificado aún más su campo de acción y sus propias definiciones, siendo un denominador común a todas ellas la idea de desplazamiento y estancia en un sitio determinado a fin de desarrollar actividades asociadas al descanso, la recreación y el esparcimiento, alejándose temporalmente de las actividades laborales. El desarrollo teórico del turismo ha originado la presencia de una evidente pluralidad conceptual, de forma que el primer reto al que deben enfrentarse los investigadores interesados en el estudio de esta área del conocimiento está relacionado con la necesidad de su delimitación conceptual, tal y como afirma Sousa (2002): “la primera dificultad con la que se encuentra cualquier investigador en el ámbito del turismo es tratar de delimitar el concepto turismo”.

Considerando entonces la diversidad de definiciones sobre turismo, se procede a realizar por una parte una sistematización de las mismas y, por otra, a plantear una propuesta conceptual autónoma, la misma que se adoptó en la investigación. Con respecto a la sistematización de las definiciones, a continuación, se presentan las de mayor importancia:

Según Morillo (2011), el turismo es:

Un fenómeno social que consiste en un conjunto de relaciones por desplazamientos voluntarios (el turismo existe sólo en condiciones de libertad donde los individuos tengan facultades para decidir cuándo y hacia donde desplazarse. No existe turismo cuando el individuo está obligado a desplazarse)” (págs. 135-158).

El concepto del turismo está íntimamente ligado con la definición de turista, por lo tanto, lo podemos entender como el fenómeno que se presenta cuando uno o más individuos se trasladan a uno o más sitios diferentes de los de su residencia habitual por un periodo mayor a 24 horas y menor de 180 días, sin participar en los mercados de trabajo y capital de los sitios visitados (Ibáñez, 2011). El tiempo, por lo tanto, también determina cierta percepción acerca de lo que se considera permanecer en estado de turista.

De acuerdo a las definiciones anteriormente citadas, el turismo comparte algunos rasgos característicos, los mismos que se plantean a continuación:

- Involucra personas que no poseen lugar de residencia fijo.
- Se trata de un conjunto de viajes, desplazamientos y permanencia no motivados por una actividad laboral y lucrativa.
- Implica relaciones pacíficas entre viajeros y las personas domiciliadas o residentes en el lugar.
- Se vincula a actividades recreativas, descanso y viajes que realizan las personas en lugares distintos al de su entorno habitual.
- Engloba actividades, servicios e industrias que influyen en la experiencia del turista en las cuales constan el negocio de los hoteles, restaurantes, transportes y cualquier otro componente que contribuya a satisfacer necesidades.

Considerando entonces las múltiples definiciones de turismo y los aspectos coincidentes de las mismas, se ha llegado a establecer una definición más cercana a los fines que persigue este trabajo:

El turismo es el conjunto de viajes, desplazamientos y permanencias que los viajeros realizan fuera de su entorno habitual, sin ánimo de lucro y generando relaciones

pacíficas con las personas domiciliadas o naturales de aquellos sitios de destino a los cuales acceden, e implica actividades económicas vinculadas a los servicios y la industria que a su vez traen consigo experiencias del turista y la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

En la definición que consta en el párrafo anterior se pueden identificar algunos elementos, tales como: el impacto directo en la economía, demanda turística, servicios e industria, experiencia turística, desplazamientos, permanencia y relaciones interpersonales.

1.1.2 Evolución histórica del turismo

Respecto al enfoque histórico retrospectivo del turismo, es necesario para llegar a entender su propio recorrido histórico y su evolución. En este contexto y con el uso de fuentes primarias y secundarias de información, se ha logrado establecer de manera concreta y secuenciada que el turismo ha pasado por cuatro etapas, denominadas Pre-turismo de masas, Turismo de masas, Crecimiento moderado y Crecimiento sostenido. Cada una de estas etapas se explica a continuación.

1.1.2.1 Etapa de Pre-turismo de masas

La etapa de pre-turismo esta caracterizada por el desplazamiento de los individuos de su lugar de residencia hacia lugares distintos, sin fines lucrativos y con intención de regresar a su región. Este tipo de turismo ha existido desde las antiguas peregrinaciones.

La época de auge del pre-turismo se dio en el siglo XVIII por parte de la aristocracia europea, la misma que impulsada por ideales estéticos y literarios se movía hacia otros lugares; sin embargo, estos desplazamientos minoritarios no afectaban la estructura económica y social de los lugares de destino.

Con posterioridad fueron surgiendo nuevos y más perfectos medios de transporte y, consecuentemente, se incrementa el número de personas que viajan. No obstante, a finales del siglo XIX y principio del siglo XX, viajar sigue siendo un privilegio de las clases sociales más altas.

1.1.2.2 Etapa de Turismo de masas (1939- 2000)

La etapa de turismo de masas se desarrolló entre los años 1939 y 2000, es decir que se originó en la época de la segunda guerra mundial, en la cual se vieron involucradas las principales potencias mundiales. Cabe indicar que este fenómeno mundial generó la presencia de un conjunto de factores, tales como los avances tecnológicos de transporte, mejoramiento de las condiciones económicas para los trabajadores y la reducción del tiempo de trabajo.

Además de los factores antes descritos, hace presencia el ocio, que se va democratizando y por tanto deja de ser exclusivo de las clases privilegiadas. La suma de los factores antes indicados dio origen a la necesidad urgente de creación de infraestructura de empresas destinadas a ofrecer servicios de alojamiento, comidas y espectáculos, entre otros, consolidándose el sector turístico como actividad económica con fuerte impacto social y cultural.

Es importante también señalar que, a partir de 1950, el turismo experimenta un gran auge al convertirse en un producto de consumo masivo. Esto lo confirma la Organización Mundial de Turismo (OMT), la misma que sostiene que, desde entonces hasta la actualidad, la tasa de crecimiento de la actividad a nivel mundial se ha mantenido en ascenso.

Posteriormente, el período comprendido entre los años 1950 y 1970 se caracterizó por un gran crecimiento de la actividad turística, ello como consecuencia de pasar de la etapa pre turística de masas al turismo de masas propiamente dicho, el cual incluyó a la aviación comercial como medio de transporte, una vez finalizada la segunda guerra mundial.

Más tarde en la década de 1970, el ritmo de crecimiento turístico se mantuvo, consolidándose de esta forma el turismo de masas, llegándose a incrementar de manera significativa en el período 1975-2000 en el cual aumentó en una tasa media del 4,6% por año.

Avanzando en su desarrollo histórico, el turismo de masas en la década de 1980 se

incrementó con la llegada de turistas internacionales. Concretamente se incrementó un 30% en los países de economías emergentes y el 70% en los países de economías avanzadas.

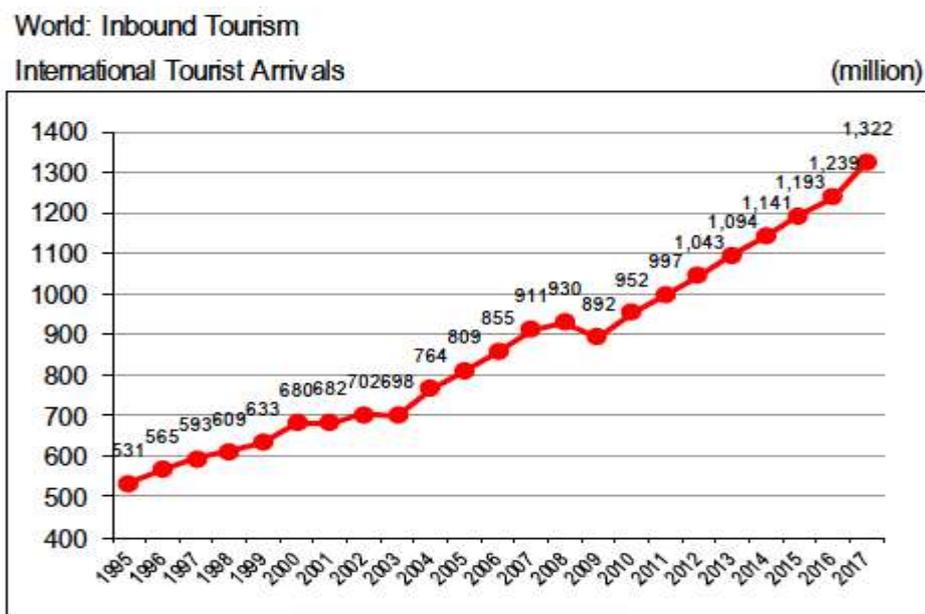
En la década de 1990 el turismo de masas sufrió un proceso de desaceleración, a pesar de seguir siendo considerado como uno de los sectores económicos más importantes del mundo que (...) vive un período de transición importante, (...) pasando de un turismo viejo a un nuevo turismo debido a la convergencia de cinco fuerzas (Poon, 1993):

1. Consumidores cada día más experimentados.
2. Desarrollo de nuevas tecnologías.
3. Condiciones del entorno que limitan el crecimiento del turismo.
4. La existencia de una mejor dirección y gestión por parte de las empresas turísticas.
5. Cambios en la estructura de la industria turística.

Según López (2001), en esta nueva era del turismo, las empresas que disponían de tecnología punta se encontraban en clara ventaja competitiva y con mayores posibilidades de éxito, y por tanto controlaban un mayor número de actividades turísticas en la cadena de valor (Poon, 1993).

Cabe también señalar que entre los años 1950 y 2000, Europa y las Américas eran las regiones de mayor receptividad turística; sumada la misma, representa más de un 95% del mercado turístico mundial que, traducida a número de turistas, equivale a 1.322 millones de llegadas de turistas internacionales, lo que supone un crecimiento anual del 7% en el año 2016. Estas cifras demuestran que el sector turístico es actualmente uno de los más dinámicos a nivel mundial y el que más contribuye al crecimiento económico del planeta. El turismo también es el tercer sector exportador del mundo (Figura 2).

Figura 2: Crecimiento económico (PIB) y llegadas internacionales de turismo

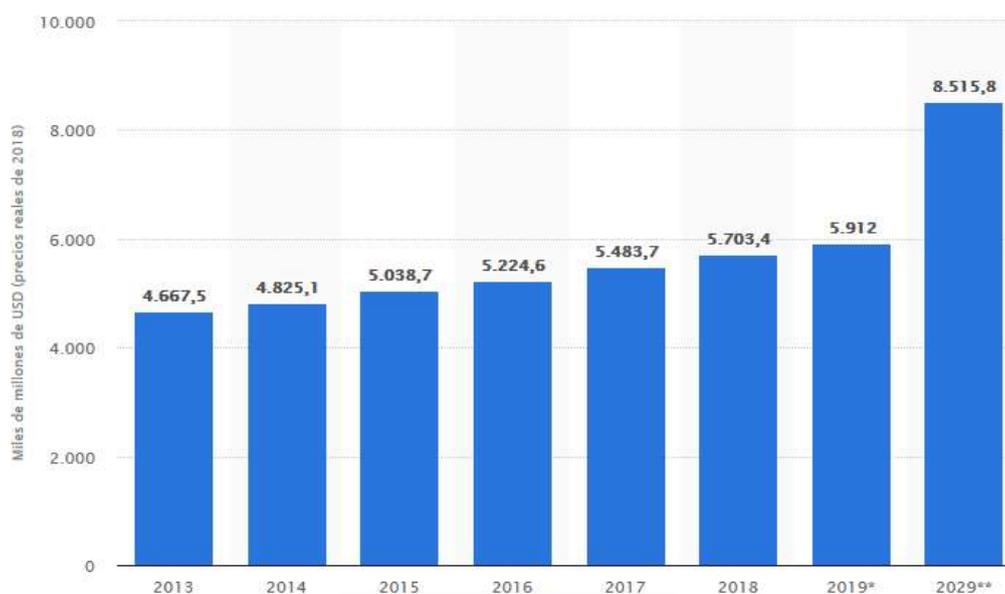


Fuente: World Tourism Organization (2019), World Tourism Barometer 2019

Así mismo, de la partida de viajes de la balanza de pagos, se desprende que el turismo a nivel mundial registra ingresos por un valor de 216.000 millones de dólares americanos en exportaciones a través de servicios de transporte internacional de pasajeros, prestados en 2016 a no residentes. Sumados a los 1.220.000 millones de dólares registrados en destino, el valor de las exportaciones de turismo ascendió a 1,4 billones de dólares americanos, o 4.000 millones de dólares promedio al día.

La información del párrafo anterior se corrobora si se tienen en cuenta que los ingresos registrados por concepto de turismo internacional, en el año 2003, representaron el 6% de las exportaciones mundiales de bienes y servicios, aumentando la cuota a casi el 30%, si se considera exclusivamente la exportación de servicio. Por lo tanto, y realizando un análisis comparativo, se establece que el turismo internacional lleva cinco años creciendo más deprisa que el comercio mundial de mercancías (Tabla 1).

Tabla 1: Evolución del consumo turístico interior en el mundo de 2013 a 2029



Fuente: STATISTA (2020)

1.1.2.3 Etapa de Crecimiento moderado (2004 - 2007)

En el año 2004 el turismo internacional representaba el 1,4% del PIB mundial. El número de llegadas internacionales muestra una evolución que va de 25 millones de llegadas internacionales en 1950 a aproximadamente 806 millones en 2005, lo que representa un índice de crecimiento medio anual del 6.5 % (UNWTO, 2014).

Durante el período citado anteriormente, las regiones que más se fortalecieron fueron Asia, Océano Pacífico (el 13% por regla general en un año) y Oriente Medio (el 10%), mientras que las Américas (el 5%) y Europa (el 6%), crecieron a paso lento y por debajo del crecimiento medio del líder mundial. Los nuevos destinos aumentaron de forma regular considerando su cuota de mercado, mientras que regiones más maduras como Europa y las Américas reflejaron un crecimiento menos dinámico.

De acuerdo a los datos anteriormente indicados, el panorama económico internacional en el periodo 2004-2007 fue de crecimiento económico moderado, dentro de una economía mundial cada vez más globalizada y dinámica.

1.1.2.4 Etapa de Crecimiento (2007- 2013)

En el periodo 2007 – 2013, se puede observar un número creciente de destinos turísticos en todo el mundo, convirtiéndose entonces el turismo en un factor clave del desarrollo socioeconómico mediante la obtención de ingresos por exportaciones, la creación de empresas, puestos de trabajo y la ejecución de infraestructuras.

Cabe resaltar entonces que, en el periodo citado en el párrafo anterior, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación principalmente de los destinos turísticos tradicionales como son Europa y América de Norte, llegando a convertirse en el sector económico de mayor envergadura y crecimiento.

A manera de síntesis cabe señalar que, a pesar de ocasionales conmociones, las llegadas de turistas internacionales han registrado un crecimiento prácticamente ininterrumpido: desde los 25 millones en 1950 hasta los 278 millones en 1980, los 528 millones en 1995 y los 1.087 millones en 2013 (UNWTO, 2014).

A nivel mundial, el turismo representa algunas cifras importantes que a continuación detallamos:

- Representa el 9% de PIB mundial.
- Genera 1 de cada 11 empleos.
- Genera 1,4 billones de dólares en exportación.
- Representa el 6% de las exportaciones mundiales.

Por otra parte, según las proyecciones de la OMT sobre el turismo y con una visión a largo plazo, incluidas en Tourism Towards 2030 (Turismo hacia 2030), se prevé que: “las llegadas de turistas internacionales a escala mundial crecerán un 3,3% anualmente entre 2010 y 2030 hasta alcanzar los 1.800 millones en 2030. Así mismo, entre 2010 y 2030, se prevé que el ritmo de crecimiento de llegadas en destinos de países emergentes (+4,4% al año) represente el doble al de las economías avanzadas (+2,2% al año). En cuanto a la cuota de mercado de las economías emergentes ha aumentado del 30% en 1980 al 47% en 2013 y se prevé que alcance el 57% en 2030, lo que equivale a más de mil millones de llegadas de turistas internacionales” (UNWTO, 2011).

Por otro lado, las llegadas de turistas internacionales (visitantes que pernoctan) aumentaron un 5% en 2013, alcanzándose la cifra récord de 1.087 millones de llegadas en todo el mundo, frente a los 1.035 millones de 2012, año en que por primera vez se superó la cota de los mil millones. A pesar de que la economía mundial avanza a marcha lenta, la demanda de turismo internacional en 2013 superó las expectativas, con 52 millones más de turistas internacionales viajando por el mundo.

Es necesario señalar que Europa lideró el crecimiento en términos absolutos, habiendo recibido 29 millones más de turistas internacionales en 2013 y con un total alcanzado de 563 millones. El crecimiento (+5%) fue el doble de la media de la región para el periodo 2005-2012 (+2,5% anual).

También es necesario destacar que Asia y el Pacífico registraron el crecimiento relativo más rápido de todas las regiones según lo establece la OMT, con un incremento del 6% en el número de llegadas internacionales, 14 millones más que en 2012. África registró un crecimiento del 5%, equivalente a 3 millones más de turistas y un total de 56 millones. En las Américas, las llegadas internacionales crecieron un 3% hasta alcanzar los 168 millones, lo que equivale a un incremento de 5 millones. La región de Oriente Medio (0%) no ha logrado todavía volver a crecer, aunque algunos destinos tuvieron un comportamiento bastante bueno y otros registraron una moderada recuperación.

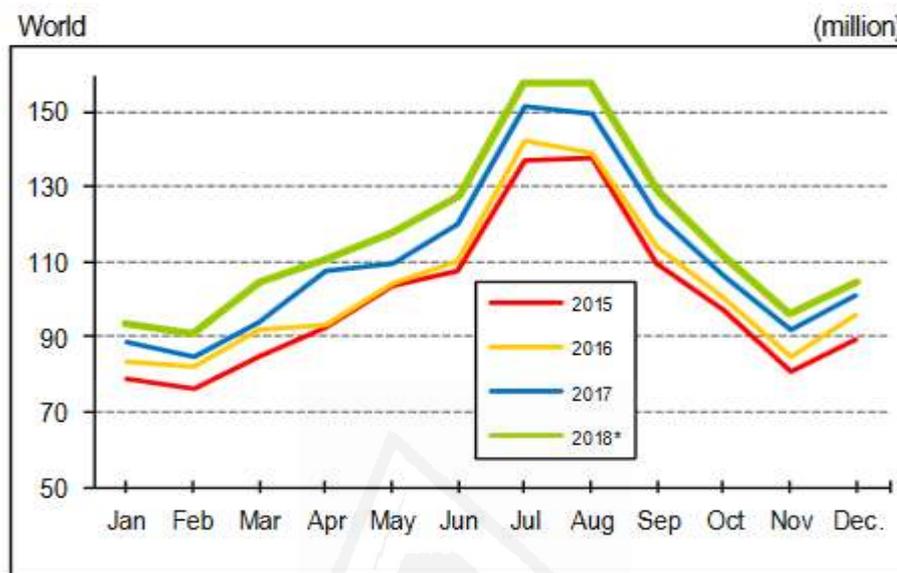
En 2013, los ingresos por turismo internacional alcanzaron la cifra de 1.159.000 millones de dólares americanos en todo el mundo, partiendo de 1.078.000 millones de dólares americanos generados en 2012. China ha consolidado su posición como el mayor mercado turístico emisor del mundo, con un gasto en turismo internacional de 129.000 millones de dólares.

1.1.2.5 Nueva Etapa de Crecimiento moderado (2014- 2018)

Las llegadas de turistas internacionales aumentaron un 6% en 2018 en comparación con el año pasado, según los datos provisionales disponibles hasta la fecha. Esto representa una continuación de los sólidos resultados de 2017 (+ 7%) y supera la tasa de crecimiento del 4% o superior registrada cada año desde 2010. Todas las regiones

disfrutaron de un aumento en las llegadas internacionales, lideradas por Oriente Medio (+ 10%) y África (+ 7%). Asia y el Pacífico y Europa subieron un 6%, mientras que América creció un 3% (Figura 3).

Figura 3: Llegadas de turistas internacionales (millones) 2014 -2018



Fuente: UNWTO (2019) , World Tourism Barometer 2019

También es importante indicar que el sector turístico evidenció un crecimiento continuo registrado en el año 2014, a un ritmo sostenido de entre el 4,0% y el 4,5% a escala mundial. Esto se refleja a través de las correspondientes estadísticas que se obtuvieron en las regiones de Asia y el Pacífico (entre +5% y +6%), seguidas de Europa y de las Américas (ambas entre +3% y +4%) y África (entre +4% y +6%).

Es necesario advertir que, en el año 2016, de acuerdo al Barómetro OMT del Turismo Mundial, las llegadas de turistas internacionales aumentaron un 3,9 % hasta situarse en los 1.235 millones, alrededor de 46 millones de turistas más que el año anterior.

Considerando datos por regiones, se puede establecer que según la clasificación de la OMT, Asia y el Pacífico han registrado el mayor crecimiento en 2016, con un aumento del 9% de las llegadas internacionales, seguida de África (+8%), que repuntó después de dos años difíciles. En las Américas, se mantuvo la tendencia de crecimiento (+3%). Europa (+2%) tuvo resultados desiguales. Algunos destinos registraron tasas de crecimiento de dos dígitos y otros tuvieron descensos de llegadas. Los datos disponibles para Oriente Medio (-4%) apuntan a una disminución de las llegadas, aunque las cifras

varían de unos destinos a otros. Por subregiones, los mejores resultados fueron los de África Subsahariana (+10%), seguidos de los de Oceanía, Asia del Nordeste y Asia del Sudeste (todos con +9%), Asia Meridional (+8%) y América del Sur (+7%).

En referencia al 2019, se pronosticó que las llegadas de turistas internacionales crecerían entre un 3% y un 4%. Esto fue comparable al promedio 2008-2018 de 4,2% por año, aunque por debajo del aumento de 5,6% en 2018. El pronóstico reflejó una demanda sostenida de viajes internacionales de los mercados de origen de las economías emergentes y avanzadas en un contexto económico más lento, pero aún favorable. Proyectar al 2020, actualmente contendría un grado alto de incertidumbre debido a la volatilidad de la economía actual y a la pandemia generada por la covid-19, además de una disponibilidad de datos limitada.

De acuerdo a los datos expresados anteriormente, se confirma que existe un número creciente de destinos en todo el mundo que se han abierto al turismo y han invertido en este sector, haciendo del mismo un factor clave de progreso socioeconómico mediante la obtención de ingresos por exportaciones, la creación de puestos de trabajo, de empresas y la ejecución de infraestructuras.

También se puede establecer que, durante las seis últimas décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo. A los destinos favoritos tradicionales de Europa y América del Norte se han sumado otros muchos. Las llegadas de turistas internacionales han registrado un crecimiento prácticamente ininterrumpido: desde los 25 millones en 1950 hasta los 278 millones en 1980, los 528 millones en 1995 y los 1.087 millones en 2013.

A nivel de Ecuador los resultados también son positivos por lo que, en el primer trimestre de 2016, la Cuenta de Capital y Financiera a nivel de país mostró un resultado de USD -766,1 millones (-0,8 % del PIB) y el resultado global de la Balanza de Pagos fue de USD -460,9 millones (-0,5 % del PIB).

Tabla 2: Resultados de la Balanza de Pagos (millones) 2016 -2017

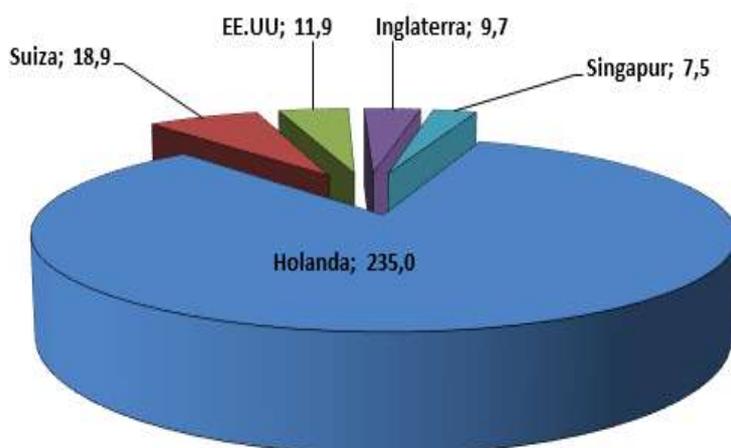
Resultados de la Balanza de Pagos (Porcentaje del PIB)												
	Promedio		Trimestral								Anual	
	2005-2009	2010-2016	2015 II	2015 III	2015 IV	2016 I	2016 II	2016 III	2016 IV	2017 I	2015	2016
CUENTA CORRIENTE	2.4%	-0.7%	-0.3%	-0.5%	-0.5%	-0.1%	1.0%	0.3%	0.3%	0.3%	-2.1%	1.5%
Bienes *	2.4%	-0.4%	-0.2%	-0.4%	-0.3%	0.0%	0.9%	0.4%	0.3%	0.5%	-1.6%	1.6%
Servicios	-2.6%	-1.5%	-0.2%	-0.1%	-0.2%	-0.2%	-0.3%	-0.3%	-0.3%	-0.2%	-0.8%	-1.1%
Renta	-3.3%	-1.6%	-0.4%	-0.5%	-0.5%	-0.5%	-0.5%	-0.5%	-0.5%	-0.6%	-1.7%	-2.0%
Transferencias corrientes	5.9%	2.8%	0.5%	0.5%	0.5%	0.6%	0.9%	0.7%	0.7%	0.6%	2.1%	2.9%
CUENTA DE CAPITAL Y FINANCIERA	-2.3%	0.6%	1.2%	-0.7%	-0.6%	-0.1%	0.0%	0.5%	-0.4%	-0.8%	0.6%	-0.1%
Cuenta de capital	0.1%	-0.1%	0.0%	0.0%	-0.1%	-0.5%	-0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	-0.1%	-0.8%
Cuenta financiera	-2.4%	0.7%	1.2%	-0.8%	-0.5%	0.4%	0.3%	0.5%	-0.4%	-0.8%	0.7%	0.7%
Inversión directa	0.9%	0.8%	0.1%	0.3%	0.8%	0.2%	0.1%	0.1%	0.3%	0.2%	1.3%	0.8%
Inversión de cartera	-1.4%	0.5%	0.9%	0.3%	-0.4%	-0.3%	0.1%	1.7%	0.8%	1.0%	1.5%	2.3%
Otra inversión	-1.9%	-0.5%	0.2%	-1.3%	-0.9%	0.5%	0.1%	-1.4%	-1.5%	-2.0%	-2.1%	-2.3%
Errores y omisiones	0.2%	0.0%	0.1%	0.0%	0.1%	0.1%	-0.1%	-0.1%	-0.1%	0.0%	0.0%	-0.1%
BALANZA GLOBAL	0.3%	-0.1%	1.1%	-1.2%	-1.0%	-0.1%	0.9%	0.7%	-0.2%	-0.5%	-1.5%	1.3%

Fuente: Banco Central del Ecuador (2017)

El flujo de Inversión Extranjera Directa en Ecuador para el cuarto trimestre del 2016 tuvo un desempeño favorable, ya que ascendió a USD 301,4 millones, mostrando un aumento de USD 176,3 millones en relación al trimestre anterior.

Los principales inversionistas en el Ecuador, por países, fueron: Holanda con la mayor IED, al invertir USD 235 millones; le siguieron Suiza (USD 18,9 millones), Estados Unidos (USD 11,9 millones), Inglaterra (USD 9,7 millones) y Singapur (USD 7,5 millones). Estas cifras se reflejan en la figura 4.

Figura 4: Inversión Extranjera Directa: principales países Millones de USD, cuarto trimestre 2016



Fuente: Banco Central del Ecuador (2017)

Por otro lado, el flujo de Inversión Extranjera Directa en el primer trimestre del 2017 fue de USD 175,8 millones. Islas Caimán se constituyó en el país con mayor IED al invertir USD 66,6 millones, siguiéndole Uruguay (USD 54,4 millones), España (USD 19,5 millones), Costa Rica (USD 12,0 millones) y EE.UU. (USD 11,5 millones), entre los principales.

Figura 5: Inversión Extranjera Directa



Fuente: Banco Central del Ecuador (2017)

La economía ecuatoriana registró un superávit en la Cuenta Corriente de la Balanza de Pagos, el cual se extiende al año 2017. Para el primer trimestre de 2017 el superávit de la Cuenta Corriente fue de USD 324,7 millones, USD 64,7 millones más que el cuarto trimestre de 2016 (Banco Central del Ecuador, 2017).

La Balanza de Bienes para este trimestre, muestra un valor positivo de USD 533,5 millones. Las exportaciones sumaron USD 4.855,4 millones (USD 76,2 millones más que el cuarto trimestre de 2016) y las importaciones USD 4.321,9 millones (USD 125,2 millones menos que el cuarto trimestre de 2016) (Banco Central del Ecuador, 2017).

1.2 TENDENCIAS FUTURAS DE TURISMO INTERNACIONAL

Las perspectivas del turismo internacional a largo plazo son positivas, así lo establece la OMT que prevé que las llegadas de turistas internacionales a escala mundial crecerán un 3,3% anualmente entre 2010 y 2030 hasta alcanzar los 1.800 millones en 2030.

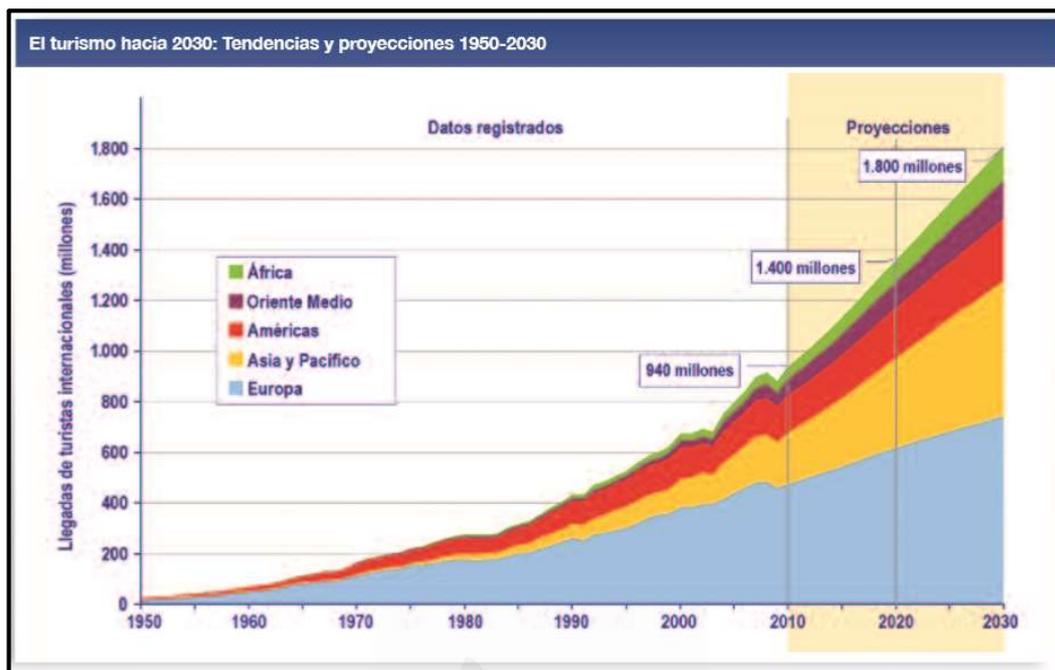
Tomando en cuenta la proyección de la OMT, la tendencia relativa a la cuota de mercado de las economías emergentes derivada de la actividad turística será positiva, esto se refleja en el aumento del 30% en 1980 al 47% en 2013 y se prevé que alcance el 57% en 2030, lo que equivale a más de mil millones de llegadas de turistas internacionales.

Es importante señalar que los resultados más importantes de este estudio son las proyecciones cuantitativas de la demanda del turismo internacional durante un período de 20 años, que se inicia en el año 2010 y finaliza en el 2030. Esta previsión actualizada se completa con un análisis de los factores sociales, políticos, económicos, medioambientales y tecnológicos que han configurado el turismo en el pasado y que se espera puedan influir en el futuro del sector.

También es importante indicar que actualmente se estima un mayor crecimiento del sector turístico y este corresponderá a Asia y el Pacífico, donde se prevé que las llegadas aumenten en 331 millones hasta alcanzar los 535 millones en 2030 (+4,9% al año). Por otro lado, en Oriente Medio y África la cifra de llegadas crecerá más del doble, pasando de 61 millones a 149 millones y de 50 millones a 134 millones respectivamente. Europa (de 475 a 744 millones) y las Américas (de 150 a 248 millones) crecerán comparativamente menos (Figura 6 y Tabla 3).

Se cree que, con un ritmo de crecimiento mayor, aumentarán las cuotas de mercado mundiales de Asia y el Pacífico (del 22% en 2010 al 30% en 2030), Oriente Medio (del 6% al 8%) y África (del 5% al 7%). En consecuencia, Europa (del 51% al 41%) y las Américas (del 16% al 14%) experimentarán una disminución adicional en su cuota de turismo internacional, debido fundamentalmente al menor crecimiento que experimentarán destinos comparativamente más antiguos.

Figura 6: Tendencias y proyecciones del turismo mundial hacia el año 2030



Fuente: UNWTO (2014)

Tabla 3: Tendencias y proyecciones del turismo mundial hacia el año 2030

El turismo hacia 2030: Turismo internacional por región de destino												
	Llegadas de turistas internacionales (millones)					Crecimiento medio anual (%)					Cuota (%)	
	Datos registrados			Proyecciones		Datos registrados		Proyecciones			2010	2030
	1980	1995	2010	2020	2030	1980-95	'95-2010	2010-30	de los cuales	2010-20		
Mundo	277	528	940	1.360	1.800	4,4	3,0	3,3	3,8	2,9	100	100
Economías avanzadas ¹	194	334	498	643	772	3,7	2,7	2,2	2,6	1,8	53	43
Economías emergentes ¹	83	193	442	717	1.037	5,8	5,7	4,4	4,9	3,8	47	57
Por regiones de la OMT:												
África	7,2	18,9	50,3	85	134	6,7	6,7	5,0	5,4	4,6	5,3	7,4
África del Norte	4,0	7,3	18,7	31	46	4,1	6,5	4,6	5,2	4,0	2,0	2,5
África Occidental y Central	1,0	2,3	6,8	13	22	5,9	7,5	5,9	6,5	5,4	0,7	1,2
África Oriental	1,2	5,0	12,1	22	37	10,1	6,1	5,8	6,2	5,4	1,3	2,1
África austral	1,0	4,3	12,6	20	29	10,1	7,4	4,3	4,5	4,1	1,3	1,6
Américas	62,3	109,0	149,7	199	248	3,8	2,1	2,6	2,9	2,2	15,9	13,7
América del Norte	48,3	80,7	98,2	120	138	3,5	1,3	1,7	2,0	1,4	10,4	7,6
El Caribe	6,7	14,0	20,1	25	30	5,0	2,4	2,0	2,4	1,7	2,1	1,7
América Central	1,5	2,6	7,9	14	22	3,8	7,7	5,2	6,0	4,5	0,8	1,2
América del Sur	5,8	11,7	23,6	40	58	4,8	4,8	4,6	5,3	3,9	2,5	3,2
Asia y el Pacífico	22,8	82,0	204,0	355	535	8,9	6,3	4,9	5,7	4,2	21,7	29,6
Asia del Nordeste	10,1	41,3	111,5	185	293	9,9	6,8	4,9	5,7	4,2	11,9	16,2
Asia del Sudeste	8,2	28,4	69,9	123	187	8,7	6,2	5,1	5,8	4,3	7,4	10,3
Oceanía	2,3	8,1	11,6	15	19	8,7	2,4	2,4	2,9	2,0	1,2	1,0
Asia Meridional	2,2	4,2	11,1	21	36	4,3	6,6	6,0	6,8	5,3	1,2	2,0
Europa	177,3	304,1	475,3	620	744	3,7	3,0	2,3	2,7	1,8	50,6	41,1
Europa del Norte	20,4	35,8	57,7	72	82	3,8	3,2	1,8	2,2	1,4	6,1	4,5
Europa Occidental	68,3	112,2	153,7	192	222	3,4	2,1	1,8	2,3	1,4	16,3	12,3
Europa Central/Oriental	26,6	58,1	95,0	137	176	5,3	3,3	3,1	3,7	2,5	10,1	9,7
Europa Meridional/Medit.	61,9	98,0	168,9	219	264	3,1	3,7	2,3	2,6	1,9	18,0	14,6
Oriente Medio	7,1	13,7	60,9	101	149	4,5	10,5	4,6	5,2	4,0	6,5	8,2

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT-UNWTO) © (Otras procedentes de la OMT-UNWTO, septiembre de 2011)

¹ Clasificación basada en el Fondo Monetario Internacional (FMI), véase el anexo estadístico del FMI World Economic Outlook de abril de 2012, página 177, en www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2012/01.

Fuente: UNWTO (2014)

De acuerdo a los datos expresados anteriormente, resulta evidente el crecimiento que tendrá el sector turístico de forma real y potencial el cual a su vez obedece a un proceso de cambio socio-cultural que explica que el turismo es el sector que más ha crecido en la economía mundial en los dos últimos decenios y no existen indicios de que pueda producirse un cambio de tendencia negativa, de ahí la importancia de referirnos aquí a ciertas consideraciones socio-culturales sobre el turismo, las cuales serán objeto de análisis en el siguiente epígrafe.

1.3 CONSIDERACIONES SOCIO-CULTURALES SOBRE EL TURISMO

Considerando al turismo como un fenómeno cultural, social y psicológico, su estudio requiere ser abordado desde una óptica interdisciplinaria a fin de dar respuestas científicas a preguntas que se plantean a continuación:

- ¿Quiénes están involucrados en el turismo?
- ¿Quiénes son los turistas?
- ¿Qué motivaciones tienen los turistas y cómo viajan?
- ¿Cómo ha evolucionado la investigación en turismo?
- ¿Qué indicadores resultan de interés para valorar las repercusiones sociales del fenómeno turístico?

En relación al primer interrogante se plantea que, "la combinación diferencial de los idearios de base es lo que determina la existencia de imaginarios turísticos diferentes entre sí y, finalmente, la posibilidad de que se creen modelos turísticos óptimos para distintos grupos sociales" (Hiernaux, 2002). Al mencionar al ideario de base, se hace referencia a que hay un sistema que provoca la movilidad y de este sistema confluyen varios involucrados: personas, empresa, Estado; y de este sistema se van creando dinámicas de acuerdo a los contextos.

En el caso del segundo interrogante se observa una evolución entre el turista de hace 20 años (por ejemplo) con el actual, pues es una persona "mas exigente, mas informada, más responsable con la naturaleza y la comunidad que los recibe. Ahora las personas que

viajan por lo general son estudiantes o profesionales, con experiencia previa en otros viajes y que por lo tanto exigen un buen trato, un buen sistema de información y que se le entregue el servicio por el que ha pagado” (GAD Municipal Loreto, 2020).

Así se presentan nuevas modalidades de turismo y por ende nuevas opciones de negocio; considerando lo anterior sin duda se podrá tener éxito al querer explotar el turismo en la localidad.

Cabe indicar que en función de las definiciones citadas se derivan dos categorías distintas, que corresponden a turistas y excursionistas:

Los turistas están constituidos por aquellos visitantes que permanecen al menos 24 horas, pero no más de un año, en el país que visitan y cuyos motivos de viaje pueden clasificarse de la siguiente manera:

- a. Placer, distracción, vacaciones, deporte.
- b. Negocios, visita a amigos o parientes, misiones, reuniones, conferencias, salud, estudios, religión.

Complementario a ello, los excursionistas, son visitantes que permanecen menos de 24 horas en el país que visitan (incluidos los pasajeros en crucero).

En relación al visitante es necesario también indicar que éste con mayor frecuencia es visitante nacional, lo cual se expresa a continuación:

Visitante nacional, denota una persona, cualquiera que sea su nacionalidad, que resida en un país y que viaje a un lugar situado en ese mismo país para permanecer en él no más de un año y cuyo motivo principal para la visita sea distinto del de ejercer una ocupación remunerada en el mismo lugar visitado (Organización Mundial de Turismo, 1993).

De acuerdo a lo descrito en párrafos anteriores, los turistas pueden hacer uso de varias formas de turismo, las cuales se plantean a continuación:

- Turismo Interior

- Turismo Nacional
- Turismo Internacional

En la búsqueda de respuesta al tercer interrogante es necesario establecer que las motivaciones principales de los turistas están relacionadas con las características de los destinos turísticos y las peculiaridades de cada producto turístico que a su vez dan lugar a la existencia de distintos tipos de demanda turística. Al respecto la literatura especializada distingue las siguientes motivaciones en grupos importantes de turistas.

- Turista que viaja por ocio, recreo y vacaciones: el turismo de sol y playa, el turismo deportivo, visitas culturales, entre otros.
- Visitas a familiares y amigos.
- Turismo de congresos, ferias, cursillos, conferencias, convenciones, negocios y otros motivos profesionales.
- Turismo con fines curativos: balnearios, clínicas privadas especializadas.
- Turismo religioso y peregrinaciones.
- Ecoturismo o turismo en contacto con la naturaleza.

De manera particular en el caso de los viajes por vacaciones, esparcimiento u otras formas de ocio, en el año 2013 representaron algo más de la mitad del total de llegadas de turistas internacionales (52% o 568 millones). Alrededor del 14% de los turistas internacionales indicaron que viajaban por negocios o motivos profesionales, mientras que otro 27% manifestó hacerlo por otros motivos, tales como visitas a amigos y parientes, razones religiosas o peregrinaciones, tratamientos de salud, etc. El 7% restante no especificó los motivos de sus visitas.

En cuanto tiene relación con el cuarto interrogante que se refiere a la investigación en turismo, cabe indicar que ésta se ha limitado a entender la actividad turística como campo de estudio, más que como una disciplina científica vinculada al fenómeno turístico. Esta visión limitada del turismo ha contribuido al evidente retraso en la formación universitaria del turismo, así como a la escasa atención que ha prestado la comunidad científica a la investigación turística.

Las limitaciones que existen en torno a la investigación turística permiten establecer

la necesidad de que el sector turístico sea abordado como un objeto complejo considerando la dificultad de su delimitación, debido a la multiplicidad de actividades inmersas en el mismo y al elevado número de subsectores que forman parte del mismo y que además son totalmente heterogéneos. La limitación investigativa del campo turístico se refleja también en el abordaje exclusivamente disciplinario y empresarial que no considera principalmente a la experiencia humana y las complejas interrelaciones de los elementos que lo componen a la hora de abordarlo como objeto de estudio.

En la actualidad existe la tendencia de establecer ciertos consensos entre los investigadores a fin de responder a la necesidad de profundizar en el estudio del turismo sustentable; sin embargo, éste ha quedado en la retórica y en aquellos casos en que se han realizado investigaciones aplicadas las mismas se han enfocado con un criterio pragmático a las mejoras de la imagen, las relaciones públicas o las metas empresariales de maximización del beneficio (Buckley, 2012).

En la búsqueda de respuesta al quinto interrogante relacionado con los indicadores para valorar las repercusiones sociales del fenómeno turístico, en la actualidad se manejan indicadores que permiten justipreciar las ramificaciones sociales del fenómeno turístico, entre los cuales se destacan el rol del turista, percepción social del turismo, preservación de la cultura local, capacidad de generar empleo, mejora del bienestar social de los agentes y las localidades involucradas, preservación y mejora del patrimonio natural y cultural de los destinos turísticos.

Al respecto cabe destacar además que, “el turismo se ve como un medio de descanso, de conocimiento y acercamiento a otras culturas y de bienestar personal completo, a nivel físico y psíquico. (...) La principal razón es la búsqueda de placer, liberar su mente y su cuerpo del estrés que se ha ido acumulando en sus vidas ocasionado por las exigencias del trabajo, las ciudades masificadas, los atascos y por las preocupaciones de un entorno social muy cambiante” (Román, 2019); aquel bienestar que se busca al moverse hacia otros espacios fuera de la rutina, es parte de las diferentes formas en la cuales esta actividad puede definirse desde lo socio-cultural.

En relación a los indicadores citados en el párrafo precedente, se ha popularizado la tendencia del turismo cultural. La European Association for Tourism and Leisure

Education (ATLAS) lo define como "el movimiento de personas hacia las atracciones culturales fuera de su lugar de residencia habitual, con la intención de acumular nuevas informaciones y experiencias para satisfacer sus necesidades culturales" (Moragues, 2007). Los riesgos actuales que supone este tipo de turismo se vinculan a ciertas prácticas, en las cuales se produce la creación de lugares comunes, en los que se destacan aquellos elementos singulares que otorgan identidad como destino, al tiempo que los teatraliza para "complacer" a un cliente que busca hallarse enfrentado a los estereotipos que tienen interiorizados.

De igual modo, la capacidad de generar empleo figura entre los indicadores socioeconómicos para la población del destino, así como la distribución de renta entre sus distintos segmentos sociales y las oportunidades creadas para la redistribución de los productos de la actividad turística.

Por último, cabe considerar también a otros indicadores sociales positivos, que los identifican los autores Rodrigues, Feder y Fratucci (2015), y pueden ser traducidos mediante la mejora del bienestar social de los agentes y las localidades involucradas. Esto se confirma con lo que sostiene Sancho (2001), que afirma que la población local modifica su comportamiento de consumo aumentando la gama de sus necesidades y acelerando los cambios sociales. Además, se mejoran las infraestructuras locales, la posibilidad de movilidad social y la integración. Los impactos culturales positivos abarcan el intercambio cultural, la revisión de valores internos, la preservación de bienes tangibles e intangibles y la renovación de espacios abandonados.

1.4 CONSIDERACIONES ECONÓMICAS DE TURISMO

El turismo fue analizado en apartados anteriores como fenómeno cultural, social y psicológico. En el presente epígrafe se procede a la profundización del análisis y comprensión del turismo como actividad económica.

El análisis del turismo como actividad económica se plantea desde tres perspectivas, las cuales se presentan a continuación:

- Capacidad de generar empleo

- Generación de fuentes de divisas para el Estado
- Incidencia en el equilibrio de la balanza de pagos

La generación de empleos desde el turismo lo plantean también los autores Mora y Córdoba (2000), quienes señalan que:

Identificar los empleos generados por la prestación de bienes y servicios que pueden ser denominados turísticos por su propia naturaleza, es difícil de realizar debido al menos a dos motivos: en primer lugar, porque las actividades que realizan los visitantes, y por lo tanto los productos que satisfacen sus necesidades, son múltiples; y en segundo lugar porque estas actividades no son siempre exclusivas de los visitantes, sino que también pueden ser objeto de demanda local.

En segundo lugar, el turismo se constituye en generador de fuentes de divisas para el Estado puesto que los ingresos por turismo internacional son las ganancias que se generan en los países de destino por gasto en alojamiento, manutención, transporte interior, ocio, compras y otros bienes y servicios. El gasto de los visitantes internacionales se contabiliza como exportaciones en el país de destino y como importaciones en el país de residencia del visitante. En la balanza de pagos, los ingresos procedentes del turismo receptor se consignan como “créditos de viajes” en la balanza de servicios y el gasto en turismo emisor como “débitos de viajes”.

La consideración del turismo como fuente de divisas se demuestra con datos que se expresan a continuación: por ejemplo, en el año 2013, los ingresos por turismo internacional en los destinos de todo el mundo crecieron un 5% en términos reales (habida cuenta de las fluctuaciones del tipo de cambio y la inflación) hasta alcanzar los 1.159.000 millones de dólares de los EE.UU. (873.000 millones de euros), partiendo de 1.078.000 millones de dólares de los EE.UU. generados en 2012. Ello implica que el aumento de ingresos se equipara al de llegadas internacionales, confirmándose la fuerte correlación entre estos dos indicadores clave del turismo internacional (UNWTO, 2014).

Conviene precisar que, en términos absolutos, los ingresos aumentaron en 81.000 millones de dólares de los EE.UU. (34.000 millones de euros, una cifra inferior comparativamente debido a la depreciación del dólar). Europa, que representa el 42% del

total de los ingresos por turismo internacional, registró el mayor crecimiento en 2013, 35.000 millones de dólares de los EE.UU. más, hasta alcanzar los 489.000 millones (368.000 millones de euros), impulsada en parte por la fortaleza de la moneda europea. Los destinos de Asia y el Pacífico (que representan el 31% de los ingresos mundiales) aumentaron sus ingresos en 30.000 millones de dólares de los EE.UU. hasta alcanzar los 359.000 millones (270.000 millones de euros). En las Américas (cuota del 20%), los ingresos se incrementaron en 16.000 millones de dólares de los EE.UU. hasta los 229.000 millones de dólares (173.000 millones de euros). En Oriente Medio (cuota del 4%), los ingresos por turismo internacional se estiman en 47.000 millones de dólares (36.000 millones de euros) y en África (cuota del 3%) en 34.000 millones de dólares (26.000 millones de euros).

En términos relativos, la región de Asia y el Pacífico (+8%) registró el mayor aumento de ingresos, seguida de las Américas (+6%) y Europa (+4%). África no registró variación, mientras que Oriente Medio sufrió un declive del 2% en comparación con los ingresos de 2012.

En este mismo contexto, 2016 representa el séptimo año consecutivo de crecimiento sostenido del turismo internacional, habiéndose incrementado las llegadas en un 4% o más cada año desde la crisis económica global de 2009. No se había registrado una secuencia similar de crecimiento sostenido desde la década de 1960. La cota de los 1.000 millones de llegadas se superó por primera vez en 2012. En 2016 se alcanzaron los 1.200 millones, unos 305 millones más que los 930 millones registrados en 2008, el año anterior a la crisis (Tabla 4).

Tabla 4: Ingresos por turismo internacional

	Llegadas de turistas internacionales (millones)							Cuota de mercado (%)	Variación (%)			Promedio anual (%)
	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2016*		14/13	15/14	16*/15	
Mundo	435	526	674	809	953	1.189	1.235	100	4,0	4,5	3,9	3,9
Economías avanzadas ¹	299	337	424	470	516	654	685	55,5	5,7	5,0	4,8	3,5
Economías emergentes ¹	136	189	250	339	437	536	550	44,5	2,1	4,0	2,7	4,5
Por regiones de la OMT:												
Europa	261,5	303,5	386,6	453,2	489,0	603,7	616,2	49,9	1,7	4,8	2,1	2,8
Europa del Norte	28,7	36,4	44,8	59,9	62,8	75,4	80,2	6,5	5,3	6,5	6,4	2,7
Europa Occidental	108,6	112,2	139,7	141,7	154,4	181,4	181,5	14,7	2,2	3,5	0,0	2,3
Eur. Central/Oriental	33,9	58,9	69,6	95,3	98,5	121,4	126,0	10,2	-9,1	5,4	3,8	2,6
Eur. Meridional/Medit.	90,3	96,0	132,6	156,4	173,3	225,5	228,5	18,5	6,9	4,9	1,3	3,5
-de los cuales UE-28	230,1	266,0	330,5	367,9	384,3	477,8	500,1	40,5	4,7	5,3	4,7	2,8
Asia y el Pacífico	55,9	82,1	110,4	154,1	208,1	284,0	308,4	25,0	6,1	5,4	8,6	6,5
Asia del Nordeste	26,4	41,3	58,3	85,9	111,5	142,1	154,3	12,5	7,3	4,3	8,6	5,5
Asia del Sudeste	21,2	28,5	36,3	49,0	70,5	104,2	113,2	9,2	2,9	7,4	8,6	7,9
Oceanía	5,2	8,1	9,6	10,9	11,4	14,3	15,6	1,3	6,1	7,6	9,4	3,3
Asia Meridional	3,2	4,2	6,1	8,3	14,7	23,4	25,3	2,0	12,9	2,3	7,8	10,7
Américas	92,8	108,9	128,2	133,3	150,1	192,7	199,3	16,1	8,5	5,9	3,5	3,7
América del Norte	71,8	80,5	91,5	89,9	99,5	127,5	130,5	10,6	9,7	5,5	2,4	3,4
El Caribe	11,4	14,0	17,1	18,8	19,5	24,1	25,2	2,0	5,5	8,1	4,7	2,7
América Central	1,9	2,6	4,3	6,3	7,8	10,2	10,7	0,9	5,6	6,8	4,9	5,0
América del Sur	7,7	11,7	15,3	18,3	23,2	30,8	32,8	2,7	7,1	5,9	6,6	5,4
África	14,8	18,7	26,2	34,8	50,4	53,4	57,8	4,7	0,6	-2,9	8,1	4,7
África del Norte	8,4	7,3	10,2	13,9	19,7	18,0	18,6	1,5	-1,4	-12,0	3,5	2,7
África Subsahariana	6,4	11,5	16,0	20,9	30,7	35,4	39,2	3,2	1,9	2,4	10,5	5,9
Oriente Medio	9,6	12,7	22,4	33,7	55,4	55,6	53,6	4,3	8,7	0,6	-3,7	4,3

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT-UNWTO) ©. Ver página 9 para símbolos y abreviaciones. (Cifras procedentes de la OMT-UNWTO, julio 2017)
¹ Clasificación basada en el Fondo Monetario Internacional (FMI), véase el anexo estadístico del FMI World Economic Outlook de abril de 2017, página 176, en www.imf.org/es/publications/weo.

Fuente: STATISTA (2020); UNWTO (2017a), Panorama ONT del Turismo Internacional 2017

En tercer lugar, el turismo efectivamente contribuye al equilibrio de la balanza de pagos lo que constituye un indicador de riqueza de la nación.

A continuación, en la tabla 5 quedan reflejados los ingresos y gastos que deben tenerse en cuenta para determinar la balanza de pagos desde la óptica turística.

Tabla 5: Ingresos y Gastos que determinan la balanza de pago turística

Ingresos y Gastos que determinan la Balanza de Pago Turística	
Activo (Ingresos)	Pasivo (Gastos)
Exportación de mercancías para fines turísticos (mobiliario o bienes de equipo que se exportan).	Importación de mercancías destinadas al tráfico turístico.
Servicios activos de empresas turísticas nacionales (lo que consumen los turistas y compran en hoteles o restaurantes, comisiones de agencias de viajes, etc.).	Servicios pasivos de industrias turísticas extranjeras (lo que los nacionales gastan en industrias turísticas en el extranjero).
El producto de capitales invertidos en instalaciones turísticas en el extranjero.	Obligaciones derivadas de la inversión de capitales extranjeros en el tráfico turístico nacional.
Las transferencias de capital unilaterales (salarios repatriados de los trabajadores nacionales en industrias turísticas en el extranjero).	Transferencia de capitales unilaterales (salarios repatriados de los trabajadores extranjeros en industrias turísticas nacionales).

Fuente: Martín (2004)

De lo expresado en el presente capítulo se puede deducir la necesidad de aplicar al sector turístico un proceso investigativo de orientación sistémico que permita el análisis particularizado de sus diversos elementos, pero al mismo tiempo aplicar una visión integrada de los mismos en términos de influencia recíproca. Este enfoque se desarrolla en el siguiente capítulo.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

CAPÍTULO II

ENFOQUE SISTÉMICO

2.1 TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS, TURISMO Y SOSTENIBILIDAD

En este acápite se hace referencia a los principios que sustentan a la Teoría General de Sistemas (TGS) que a su vez sirven de base metodológica de la presente investigación. En este contexto se considera válido este enfoque en función de permitir asumir una nueva orientación investigativa, identificar un conjunto de variables, analizar las perspectivas de los involucrados y agregar una visión de sostenibilidad a la actividad turística.

2.1.1 Pensamiento Sistémico

El pensamiento sistémico conocido también como paradigma de sistemas tiene su origen en los cuestionamientos del biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy, quien se interesa por su aplicación como método científico, en un intento por superar la visión mecanicista y causal de la metodología.

A partir de aquello, el pensamiento sistémico ha sido objeto de múltiples definiciones y aplicaciones.

Los expertos en sistémica organizacional del Instituto Andino de Sistemas (2004) definen al pensamiento sistémico de la siguiente manera:

Es la actitud del ser humano, que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar, a diferencia del planteamiento del método científico, que sólo percibe partes de éste y de manera inconexa.

Al planteamiento del pensamiento sistémico como totalidad se suma el criterio de integración, según el cual “la idea esencial del enfoque de sistemas radica en que la actividad de cualquier parte de una organización afecta la actividad de cualquier otra” (Cuevas, 2007). En consecuencia, la aplicación de los sistemas dentro de una

organización supone que no hay partes aisladas; por el contrario, todas las partes actúan bajo una misma directriz orientada hacia los objetivos organizacionales, por lo que el funcionamiento eficaz de cada una de las partes es fundamental para la viabilidad del sistema total.

2.1.2 Teoría General de Sistemas

Los sistemas se estudian desde hace siglos y dentro de su evolución se han posicionado como un concepto clave en la investigación científica. Su importancia ha llevado a estudiarlos como entidades integradoras y no sólo como conglomerados de partes aisladas. Por ello, el aspecto multidisciplinario de los sistemas requiere la cooperación de diversas disciplinas científicas con el objetivo de alcanzar una mayor abstracción de la realidad y un mayor enriquecimiento del conocimiento. Es así, como hoy se cuenta con una Teoría General de Sistemas (TGS) que da la pauta y la metodología para llevar a cabo la investigación actual.

L. Von Bertalanffy, es considerado como uno de los fundadores de la Teoría General de Sistemas y precursor del movimiento de sistemas. Es quien propone, alrededor de la década de 1920 a 1930 la idea de la TGS como una doctrina interdisciplinaria que elabora principios y modelos aplicables a sistemas en general y que determina las correspondencias o isomorfismos existentes entre sistemas de diferente naturaleza (Molina, 1997, pág. 30). La TGS se caracteriza por ser una teoría de principios universales aplicables a los sistemas en general, la cual no busca solo explicar el fenómeno en estudio, sino también producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

Al enfoque sistémico se lo relaciona también con el enfoque holístico, el mismo que persigue abarcar integralmente los hechos y fenómenos. Aborda conjuntos de problemas y las relaciones entre ellos hasta conformar un “todo”. De este enfoque se desprende la doctrina expansionista, llamada así porque tiene lugar una expansión del objeto de estudio hasta el punto de relacionarlo con otros objetos con los que mantiene diversas relaciones (Molina, 1997).

Vistos entonces como complementarios los enfoques sistémico y holístico, permiten conocer a mayor profundidad las causas de un problema descompuesto en sus unidades más simples, integrando las partes y estableciendo relaciones cada vez más complejas.

De acuerdo a lo expresado anteriormente, la Teoría General de Sistemas cumple los siguientes objetivos fundamentales:

- a) Abordaje del problema como totalidad. La TGS, permite el estudio y evaluación de conjuntos de problemas, situaciones u objetos, los que no se podrían comprender si se abordaran aisladamente o se trataran de entender en función del pensamiento mecanicista de causa-efecto.
- b) La teleología de los sistemas. Considerando que telos se refiere a la direccionalidad de un sistema, la teleología se preocupa por conocer y evaluar la conducta persecutoria de objetivos y metas que desarrollan los sistemas. La teleología toma en cuenta el comportamiento, la conducta que se sigue en un sistema para alcanzar determinados objetivos y metas, por lo que se considera su adaptabilidad, eficiencia, crisis, errores, mecanismos reguladores de la conducta y la retroalimentación.
- c) Analogía de problemas y metodologías. Son las analogías de estructuras y de formas que se representan en los diversos campos de la ciencia. Las analogías son las similitudes que existen entre fenómenos y su abordaje metodológico, puesto que los sistemas por distintos que sean, tienen ciertas características comunes (Molina, 1997).

Concomitante al tipo de sistemas y a los objetivos fundamentales de los mismos expresados en párrafos anteriores, en 1993 Schoderbek y otros estudiosos atribuyeron a la Teoría General de Sistemas ciertas características (INEI, 2007):

- **Interrelación:** Es la relación que se establece entre los elementos del sistema, tomando en cuenta cada uno de ellos en forma individual.
- **Totalidad:** El enfoque de sistemas es holístico, trata de hacer frente a todo con todos sus componentes de forma interrelacionada y conjunta.
- **Búsqueda de objetivos:** Los sistemas están compuestos por elementos particulares con objetivos específicos que son siempre considerados. La interacción de estos elementos hace posible que se alcancen las metas trazadas en el sistema o se llegue a una posición de equilibrio.

- **Insumos y productos:** Son esenciales para el funcionamiento de los sistemas, ya que su flujo eficiente genera las actividades que originarán el logro de las metas.
- **Transformación:** Un sistema transforma entradas y salidas de insumos, productos y energía en busca de lograr los objetivos planteados.
- **Entropía:** Término directamente relacionado con un estado de desorden. Bajo el paradigma de que los sistemas tienden hacia el desorden, si se dejan aislados perderán el dinamismo, convirtiéndose en sistemas inertes.
- **Regulación:** Todos los componentes existentes dentro del sistema interactúan por las relaciones establecidas ante el flujo de materia, información y energía; los sistemas deben ser regulados para de esta forma cumplir con los objetivos deseados.
- **Jerarquía:** Existen los sistemas que son un conjunto de subsistemas, y aunque entre ellos no existen estructuras jerárquicas lineales descendentes, se establece un orden organizacional de las interacciones de los subsistemas para definir los flujos de información, energía y materia; y a la vez, establecer las funciones reguladoras que controlan la entropía.
- **Diferenciación:** Todos los sistemas contienen unidades especializadas dedicadas a funciones específicas. Dentro del orden organizacional, se establece la diferenciación de subsistemas de acuerdo a sus funciones dentro del sistema y no al grado de importancia o jerarquía.
- **Equifinalidad:** En todo sistema, bajo diversas condiciones iniciales, es posible llegar al mismo estado final”, es decir, existe más de una ruta para lograr los objetivos del sistema. Esto otorga flexibilidad en el funcionamiento interno y propicia el potencial de la capacidad del sistema de responder a los objetivos planteados.

2.1.3 Teoría General de Sistemas aplicada al Sistema Turístico

Un novedoso enfoque para el estudio del turismo se ha comenzado a desplegar en los últimos años, el cual analiza todo su funcionamiento a través de la Teoría General de Sistemas que se aplica con mucha frecuencia para el estudio de fenómenos sociales, entre los cuales se encuentra el turismo.

El modelo sistémico es aquel que expresa de mejor manera los elementos que conforman el sistema turístico y su relación con el ambiente externo. También explica los elementos que se integran en la oferta turística tales como la oferta y la demanda.

Cabe señalar que los elementos que se integran en el sistema turístico se presentan en tres niveles, a saber:

- El ambiente natural, cultural y socioeconómico con una posición predominante.
- Los elementos de la industria turística.
- El consumo del producto turístico, ya sea por visitantes o por residentes locales

La importancia de aplicar el enfoque sistémico al campo turístico cobra mayor importancia en razón de que en el mismo el turista se convierte en elemento central y dinamizador del sistema turístico a nivel local, nacional y del propio Estado. Además, el sistema turístico establece relaciones de interdependencia e influencia recíproca con los sistemas legal, político, económico y social.

Además, el sistema turístico es parte del sistema social y por consiguiente es un sistema abierto y tiene algunos aspectos que lo caracterizan (Cuervo, 1967):

- Está integrado por personas
- Posee estructura y organización interna
- Sus elementos son interdefinibles
- Comparte un entorno
- Es abierto y por lo tanto realiza intercambio con el medio exterior
- Procesa materiales que vienen del ambiente
- Establece relación dinámica entre las entradas y salidas
- Tiene objetivos
- Tiene reglas propias implícitas y explícitas
- Posee entidad propia
- Es complejo.

Cabe señalar que históricamente sí existen experiencias en la aplicación de la Teoría General de Sistemas al campo turístico. Cuervo (1967), plantea algunas recomendaciones para su mejor aplicación, las cuales se comentan a continuación:

El turismo como medio de comunicación humana reconocía la necesidad de adoptar este enfoque para la interpretación del turismo en su complejidad. Para Cuervo (1967) el

turismo “es un conjunto bien diferenciado de relaciones, servicios e instalaciones que se generan en virtud de ciertos desplazamientos humanos”.

El enfoque espacial del turismo promueve un modelo geográfico para analizar las relaciones entre los elementos que se producían a partir del turismo. Por lo tanto, identifica áreas de origen, las rutas de tránsito y los destinos de los viajes con especial miramiento en los desplazamientos de la actividad del turismo con respecto de los otros desplazamientos, además del ambiente físico, cultural, socioeconómico, político y tecnológico que conlleva esta dinámica general sistémica.

El enfoque sistémico aplicado al turismo permite también focalizar el proceso de venta de los productos turísticos, estimula la oferta y la demanda turística como los elementos definitorios, identifica la base turística como el conjunto de servicios que facilitan las actividades turísticas y establecen la estructura de producción del sector.

En este mismo contexto de aplicación del enfoque sistémico al campo turístico, Mario Beni (1993) plantea la existencia de tres grandes conjuntos de elementos:

(...) de relaciones ambientales, de organización estructural y de acciones operacionales. A su vez cada uno de éstos está conformado por subsistemas. Al Conjunto de Relaciones Ambientales lo integran los subsistemas ecológico, social, económico y cultural. El Conjunto de Organización Estructural está integrado por los subsistemas Superestructura e Infraestructura. Finalmente, el Conjunto de Relaciones Operacionales está integrado por el subsistema de mercado; por relaciones de producción, distribución y consumo (pág.5).

Cabe señalar también que el enfoque sistémico guarda una relación directa con el campo epistemológico, por lo que empieza a ser reconocido como objeto de estudio epistemológico. Por lo tanto, su conceptualización y delimitación han ido de la mano de los procesos históricos de la humanidad hasta la actualidad. Si bien el turismo no forma parte de una ciencia propiamente dicha, esto no le resta valor al mismo y su relevancia se alza como disciplina. El enfoque sistémico como método de estudio conforma y define el campo de estudio del turismo y lo determina como sistema social complejo. Este pensamiento logra integrar diferentes ciencias y disciplinas relacionadas directamente

con el turismo en la búsqueda del desarrollo de su teoría general y en eso no hay lugar a dudas, es un desafío pendiente.

Retomando aspectos del punto anterior, el enfoque sistémico para el estudio de las totalidades complejas es un aporte que podemos considerar relevante para su aplicación en el estudio del turismo. Teniendo en cuenta que el turismo aún presenta problemas de delimitación y dificultades a la hora de identificar los conjuntos de elementos que lo integran, cabe destacar la importancia de cada uno de ellos con respecto a los otros y los alcances que tienen los mismos como resultado de las interrelaciones que se dan, para que acontezca la actividad.

El estudio del turismo con un enfoque sistémico se convierte en una herramienta de la política turística que reconoce la complejidad que presenta el turismo, si se toma en cuenta que el diseño e implementación de las políticas o su proceso debe estar orientado a una actividad conformadora de un sistema social complejo. Por eso se establecen los límites del sistema turístico y se fijan a partir de la relación de elementos interrelacionados y dependientes y por tanto forman parte del “todo turístico”. Será entonces éste el campo de estudio, el cual incluye el ambiente y ayuda a direccionar correctamente los objetivos de la política turística y la articulación interjurisdiccional y pública/privada en las etapas de diseño e implementación. El enfoque sistémico es el que permite rebasar la implementación de las políticas a algunos de los elementos del sistema.

La actividad turística colabora con un sistema de interacción continua y se constituye como sistema funcional y dinámico, socioeconómico, espacial y complejo, en el cual se interrelacionan diferentes elementos en constante proceso de reajuste. Por tal motivo, se considera que el sistema turístico integrado lo conforman dos planos, uno que representa la base de la actividad turística integrada; y el otro que responde a la estructura interna del sistema, el cual actúa sobre la base del anterior plano y cuyo contenido se representa por los elementos del sistema, tales como los recursos turísticos, la demanda real y la potencial, las empresas relacionadas con la actividad turística y las instituciones.

Las organizaciones turísticas se identifican por su complejidad y están sometidas a factores tanto internos como externos, por tanto, no son estáticas y corresponden más bien a sistemas dinámicos que sujetan variados elementos independientes que interactúan

entre sí y con el medio ambiente.

Cabe entonces considerar si efectivamente el turismo abarca un sistema abierto y dinámico que constantemente intercambia información con el exterior. Ante la pregunta de si cualquier transformación de las condiciones económicas, sociales o políticas de una zona emisora, puede tener consecuencias para el sistema y los elementos que lo conforman, así como también para cualquier otro sistema, la respuesta es sí. “Los subsistemas que integran el sistema turístico también son abiertos y dinámicos. Su entorno inmediato es el sistema turístico y el mediato el súper sistema sociocultural. Los subsistemas importan energía, materiales e información que después de procesados son exportados como productos o servicios turísticos” (Molina, 1997).

Para analizar la manera en que funciona el sistema turístico a través de la TGS, primero es necesario entender el concepto de sistema como “un conjunto integrado de elementos interactuantes destinados a realizar cooperativamente una función determinada” (Acerenza, 2006). Desde este punto de vista, el ingeniero Raymundo Cuervo en sus compendios de álgebra booleana, basadas en la Teoría de los Conjuntos, instituyó el postulado de que el turismo es un “conjunto definido de relaciones, servicios e instalaciones generados por los desplazamientos de las personas”; del mismo modo, estableció dentro de éste los siguientes subconjuntos:

- Transporte: abarca los modos aéreo, terrestre y marítimo.
- Alojamiento: hoteles, casas de huéspedes, posadas, hostales, albergues, campamentos, villas, etc.
- Servicios de alimentación.
- Centros de entretenimiento y diversión.
- Establecimientos comerciales relacionados.
- Servicios complementarios: agencias de viajes, guías para turistas, arrendadoras de taxis y de automóviles.

También el autor Cuervo (1967) plantea que los elementos que constituyen los subconjuntos del sistema turístico se componen a su vez de otros subconjuntos, los mismos que se identificaron en el párrafo anterior.

Desde la óptica de Leiper, si el turismo se analiza desde la TGS, se puede definir como un sistema abierto, compuesto por cinco elementos relacionados entre sí en un extenso medio ambiente y que son:

- Elementos dinámicos
- La región generadora
- La ruta de tránsito
- La región de destino
- Elemento económico

“Alrededor de estos cinco elementos se conforma el sistema total contenido en todos sus ambientes: social, cultural, económico y físico, por lo que se considera un modelo lógico, sencillo y efectivo de representación” (Jiménez, 2005).

En el contexto de esta misma lógica de análisis, se recomienda estructurar y organizar todo lo concerniente al turismo desde los puntos de vista abstracto, holístico y sistemático.

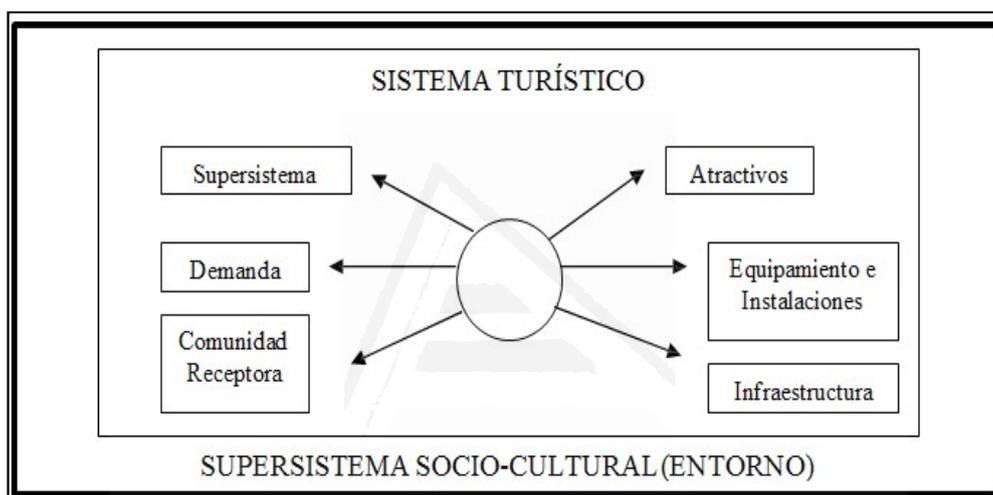
Al aplicar la TGS al campo turístico es necesario tener presente los principales objetivos del sistema turístico, entre los que se encuentra el de suministrar las condiciones convenientes a los turistas para que su mente logre dejar su contexto diario de vida y encuentre experiencias agradables en lugares diferentes al suyo. Otro de los objetivos de este sistema turístico, es que considera de forma intrínseca al sistema, o lo que es lo mismo, los satisfactores deben corresponder con los beneficios para la colectividad que los acoge.

Desde la óptica de la Teoría General de Sistemas, el sistema turístico está relacionado estrechamente con los tres asuntos que lo conforman: el turista, la comunidad y la empresa. Su primera responsabilidad es con el turista, al cual debe facilitar todos los fundamentos imprescindibles para que su desplazamiento y estancia sean satisfactorias; el segundo objetivo está dado en la generación de efectos que se multiplican en los ámbitos económico, político y social de la colectividad que lo acoge para aumentar los estándares de calidad de vida de la localidad; y también debe suministrar los mecanismos de ayuda para fortalecimiento de los proyectos para elevar al máximo la rentabilidad y bajar los costos, ya que son los que dan los servicios a las personas que satisfacen

falencias esenciales y ofrecen experiencias reveladoras e importantes al turista.

Desde el pensamiento sistémico resulta fundamental identificar al conjunto de relaciones en las que los componentes estructurales y sus interacciones se asocian y se conectan a los objetivos de lo que el sistema turístico desea alcanzar (fines). En esta dirección, para Molina (1997) el sistema turístico está integrado por un conjunto de subsistemas o partes que se interrelacionan e interactúan con el fin de alcanzar un objetivo común como lo muestra la figura 7.

Figura 7: El Sistema Turístico



Fuente: Molina (1997)

A continuación, se procede a realizar una descripción de los elementos que lo componen:

1. **Superestructura:** Son los organismos oficiales y privados que se encargan de regular el sistema turístico, los cuales se dividen en dos clases de subsistemas:
 - **Organizacionales:** son organismos del sector público (Secretaría de Turismo, Fondo Nacional de Fomento al Turismo), organizaciones del sector privado (Asociación de Agencias de Viajes, Asociación de Hoteles y Moteles) y organismos intergubernamentales (Organización Mundial del Turismo).

- **Conceptuales:** son las leyes, reglamentos, planes y programas.
La superestructura importa información del entorno, políticas nacionales de desarrollo económico y social; lo cual se traduce en un programa de turismo, lo transmite a los restantes subsistemas, que lo importan como insumo, que a su vez procesan para generar productos o servicios acordes a esas políticas.
- 2. **Demanda:** está compuesta por los turistas y por sus necesidades físicas y espirituales. La demanda está integrada por los turistas residentes en el país y los residentes en el extranjero. Por otra parte, la demanda de necesidades físicas se refiere a la satisfacción como el comer y dormir, y las espirituales se refieren a la contemplación, el aprendizaje, la autorrealización y las nuevas experiencias.
- 3. **Atractivos:** son los principales motivadores y orientaciones del flujo turístico y se suelen clasificar de la siguiente manera:
 - Sitios naturales: playas, lagos y montañas.
 - Museos y manifestaciones culturales: ruinas arqueológicas
 - Folklore: gastronomía y artesanías.
 - Realizaciones técnicas, científicas y artísticas contemporáneas: planetario, pinturas.
 - Eventos programados: festivales, torneos deportivos.
- 4. **Equipamiento e instalaciones:** Comprende al conjunto de establecimientos especializados en la prestación de servicios turísticos y a las instalaciones que los apoyan.
 - Equipamiento:
 - Establecimientos de hospedaje; como hoteles, moteles, camping, trailer-parks, etc.
 - Alimentos y bebidas; restaurantes, bares y cafeterías.
 - Esparcimiento; discotecas, agencias de viajes y comercios.
 - Instalaciones, las cuales se dividen en:
 - Agua y playa: marinas, palapas y muelles.
 - Montaña: miradores, teleféricos y funiculares.

- Generales: piscinas o albercas, campos de golf, canchas de tenis.

5. **Infraestructura.** Es la que presta los servicios básicos o de apoyo al sistema turístico, la cual se clasifica en:

- Interna: redes telefónicas, alcantarillado, agua potable, vías de comunicación, localizadas dentro de los límites de influencia de un destino turístico.
- Externa: aeropuertos, carreteras, sistemas que contribuyen a entrelazar el destino con otros.

6. **Comunidad local.** Está conformada por las personas que residen en el lugar y básicamente la comunidad local. Está compuesta por dos grandes segmentos:

- Grupos relacionados directamente con los turistas como meseros, guías de turistas, empleados de aerolíneas, agencias de viajes y de hoteles.
- Grupos relacionados indirectamente: pescadores, campesinos, agricultores, obreros y policías.

En síntesis, el sistema turístico es tan complejo que requiere una representación simplificada que además permita predecir y controlar su comportamiento como sistema compuesto por partes interrelacionadas, lo que puede realizarse mediante modelos turísticos. Sobre ello se ahonda en el siguiente epígrafe.

2.2 TIPOS DE SISTEMAS

La Teoría General de Sistemas constituye una metodología general aplicable al estudio de todos los sistemas existentes, por lo que al tratar de investigar de manera particular un determinado sistema, se requiere aplicar un proceso de adaptación hacia el sistema objeto de estudio considerando sus particularidades y elementos propios con los que guardan relaciones. Esto sucede por ejemplo con investigaciones de las ciencias sociales en las cuales se enmarca el turismo. Para ello se plantea la necesidad de comprender lo que verdaderamente representa un sistema, los elementos del enfoque sistémico y los tipos de sistemas que existen.

El concepto de sistema:

Se aplica de manera general para concebir a elementos que se relacionaran significativamente entre sí, en el sentido de que el nivel de interdependencia fuera elevado, que tuvieran cierta precisión en el tiempo y el espacio, y que poseyeran una cohesión interna (Osorio, 2006).

Se considera también que el sistema constituye un conjunto de elementos que cumplen las siguientes condiciones:

- a) Los elementos están interrelacionados.
- b) El comportamiento de cada elemento afecta el comportamiento del todo.
- c) La forma en que el comportamiento de cada elemento afecta el comportamiento del todo depende de, al menos, uno de los demás elementos.
- d) Las interacciones de los elementos poseen gran influencia en el logro de los objetivos del propio sistema.

Otra definición la plantea Kauffman (1995). Para este autor el enfoque de sistema o enfoque sistémico es un proceso lógico mediante el cual se identifican necesidades, se adicionan problemas, se determinan los requisitos para la solución de problemas, se escogen soluciones entre las alternativas, se obtienen y aplican métodos y medios, se evalúan los resultados y se efectúan las revisiones que requiere todo o parte del sistema, de modo que se eliminen las carencias. Es decir, se trata de un método a través del cual se pueden identificar fallas en un sistema y aún determinar posibles alternativas de solución.

De las definiciones antes descritas, es importante destacar dos características básicas como son la flexibilidad y la adaptabilidad que son esenciales en los sistemas organizacionales.

De manera complementaria a las definiciones de sistema expuestas en párrafos anteriores, es importante referirse a la clasificación de los sistemas que constituye el aporte del autor von Bertalanffy (1980), la misma que se plantea a continuación:

1. **Sistema abierto.** Es aquel que por medio de canales de entrada y salida importa y exporta energía, materiales e información con su entorno. Por lo tanto, “es un

sistema dinámico, en constante cambio y adaptación” (Molina, 1997). Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa.

Un sistema abierto es aquel en el cual:

- a) Existe un intercambio de energía e información entre el sistema y su entorno.
- b) El intercambio es de tal naturaleza que logra mantener alguna forma de equilibrio continuo.
- c) Las relaciones con el entorno son tales que admiten cambios y adaptaciones, como el crecimiento en el caso de los organismos biológicos (Molina, 1997).

2. **Sistema cerrado.** Es aquel sistema que “no interactúa con su medio ambiente, es decir, es el que automáticamente controla o modifica su propia operación al responder a los datos generados por el sistema mismo” (UAIM, 2007). No mantiene intercambios con el medio ambiente. “Los sistemas cerrados son preocupación de la física ordinaria, de la fisicoquímica y de la termodinámica” (Von Bertalanffy, 1980). Estos sistemas son propios de las investigaciones en laboratorios. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia fuera. Se da el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado, que opera con un mínimo intercambio de energía y materia con el ambiente. Son sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable.

La definición del sistema abierto o cerrado está en función a la disciplina dentro de la cual se está investigando. En el caso de las ciencias sociales los sistemas son abiertos por las relaciones que existen entre el objeto en estudio y su entorno.

Atendiendo a lo expuesto, el enfoque sistémico organiza los conocimientos y hace la acción más eficiente, contiene todos los elementos del sistema estudiado y sus interacciones e interdependencias, además de servir como guía para conocer el comportamiento de los sistemas. Uno de los principales objetivos del enfoque sistémico es buscar semejanzas de estructuras y de propiedad, tanto como

fenómenos comunes de diferentes disciplinas, (...) busca generalizaciones que se refieran a la forma en que están organizados los sistemas, a los medios por los cuales los sistemas reciben, almacenan, procesan y recuperan información y a la forma en que funcionan; es decir, la forma en que se comportan, responden y se adaptan ante diferentes entradas del medio (Gay, 2015).

De manera concreta, el enfoque sistémico tiene algunas características, las cuales se describen a continuación (Gay, 2015):

- Interacciones de los elementos
- Percepción global
- Modificación simultáneamente de variables
- Integración de la duración y la irreversibilidad
- Interacciones son no lineales y fuertes
- Enseñanza pluri-disciplinaria
- Conduce a una acción por objetos.

Las definiciones y características del enfoque sistémico son elementos importantes para abordarlo como perspectiva metodológica, para lo cual se requiere aplicar los siguientes pasos:

- Definir el problema y las oportunidades: se define cuando algo está causando resultados que no son los esperados.
- Desarrollar soluciones alternativas: generalmente hay varias formas de asumir un problema o de buscar una oportunidad; en este caso siempre hay que tener en cuenta otra definición o solución a la misma problemática.
- Seleccionar soluciones: inmediatamente después de evaluar las soluciones alternativas se establece un estado comparativo para analizar los criterios a partir de los que se han escogido.
- Diseñar la solución: es el proceso en el que se piensa y diseña la solución y que a veces necesita de un staff y un plan de implementación para llevarse a cabo.
- Implementar la solución: es la aplicación del enfoque sistémico a la solución del problema.

La aplicación del enfoque sistémico como procedimiento metodológico aplicable al sistema turístico se desarrolla en el siguiente apartado.

2.3 LOS MODELOS TURÍSTICOS

Es importante partir de la consideración de que un modelo es la visualización abstracta de la realidad, es la percepción que se tiene de los elementos invariables que se alcanzan a través de la mirada atenta de un fenómeno; también “es la representación de la realidad; es una abstracción, una simplificación de la misma” (INEI, 2007).

Así mismo, en relación al modelo, el autor Sergio Molina al aludir a Popper sostiene que “todo modelo, tanto en Física como en la Ciencias Sociales es necesariamente una simplificación radical. Por necesidad debe omitir muchas cosas y exagerar muchas otras” (Molina, 1997).

En la búsqueda de aplicar lo que constituye de manera general un modelo hacia la estructuración de un modelo de turismo, se toma el ejemplo de México, en el cual en la década de 1960 se trabajó con un modelo de representación realizado por el Instituto Mexicano de Investigaciones Turísticas (dependiente en ese momento del Consejo Nacional de Turismo), que se estableció como instrumento de interpretación del fenómeno turístico dentro del país. En esta afirmación se sostienen algunas de las fundamentales inquietudes de la época, por eso fue usado en provecho de su tiempo y exploró el ordenamiento sistemático de los temas sobre el turismo a través de factores directos e indirectos, los que se conocen como estructurales y dinámicos. “El modelo sólo enfocaba los esfuerzos de aproximación a la búsqueda de resultados operativos y limitaba las posibilidades de planeación y programación para el sector público y privado” (Jiménez, 2005).

Con posterioridad en la misma línea de estructurar un modelo turístico, el autor Sergio Molina (1997) planteó lo que sería la organización del sistema turístico y construyó un nuevo modelo que ha servido para identificar algunos de los más importantes factores y elementos de la práctica turística, a los cuales llama subsistemas. Se sirve de la noción económica de la demanda para representar al turista, ya que sus análisis se basan en la función de gasto y necesidades, deteniendo su mirada exactamente

en las necesidades “físicas y espirituales del turista”. Así mismo, “consideró como elementos constituyentes del sistema el conjunto de atributos que le dan sentido al mismo: superestructura, demanda, atractivos, equipamientos e instalaciones, infraestructura y comunidad local, contenidos todos dentro de un supersistema sociocultural “entorno”.

De acuerdo a lo expresado por los autores Jiménez Martínez y Molina respecto al modelo turístico, puede afirmarse que a grandes rasgos los modelos de desarrollo turístico, basándonos en los tipos de producto que ofrece, grado de aprovechamiento de las zonas turísticas, nivel de participación en el mercado, nivel de desarrollo comercial y la temporalidad, pueden clasificarse en dos: el turismo tradicional o convencional y el turismo alternativo. Sobre ambos modelos se argumenta seguidamente.

2.3.1 Modelo Turístico Tradicional

El modelo de turismo tradicional está centrado en ofrecer servicios y productos estereotipados y uniformes, con lo que “se conciben y operan por sobre los rasgos culturales y naturales que las enmarcan, de modo que se ponen en marcha y construyen hoteles similares, ubicados en regiones, culturas, países y continentes diferentes” (Molina, 1997). Por ello, los turistas generalmente solicitaban servicios y productos estándares, lo mismo para descanso, transportación o alojamiento. Esto queda como herencia de los anteriores prestadores de servicios y servidores (Zamorano, 2002). “En este modelo, el medio ambiente es considerado como la materia prima y como la base más importante para el desarrollo de la actividad turística, considerando a los recursos naturales como renovables”.

Este modelo turístico tradicional antes mencionado y en el cual se centra toda la profesión turística en países como Ecuador, ha sido actualizado por novedosas tendencias acerca de cómo hacer turismo. Hoy en día se necesitan modelos cinéticos, flexibles y que se puedan adaptar fácilmente, que su evolución esté en consonancia con las preferencias mundiales del mercado y, por si fuera poco, que no dejen de lado la atención a las necesidades y demandas de los turistas.

Al inicio de la década de 1930 se marcó la tendencia de que el turismo era un fenómeno de movimiento de personas que se trasladaban de su residencia usual a otra

diferente y temporal; lo que conlleva a una determinada cantidad de consecuencias sociales, económicas y culturales, lo cual es corroborado por el autor Oscar de la Torre cuando dice acerca del turismo:

Es un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas que, fundamentalmente por motivos de recreación, descanso, cultura o salud, se trasladan de su lugar de residencia habitual a otro, en el que no ejercen ninguna actividad lucrativa ni remunerada, generando múltiples interrelaciones de importancia social, económica y cultural (De la Torre, 1980).

Por lo anteriormente expuesto, el modelo de turismo tradicional ha tenido plena vigencia hasta la aparición de la sociedad industrial, la cual creó la necesidad de transición y cambio hacia otro modelo turístico, generó también la necesidad de crear más beneficios materiales y finalmente como una tarea que sustenta los recursos financieros y económicos a nivel regional y nacional. A partir de aquello, se puede inferir que el ser humano se sirve del modelo tradicional y no viceversa, sin analizar que el hombre no solo es un simple usuario de bienes y servicios.

La clara decadencia en la que se vio inmerso el modelo tradicional de turismo crea la necesidad de buscar un modelo alternativo que lo sustituya y que guarde mayor correspondencia dinámica con la época histórica social y los nuevos objetivos de la actividad turística. En base a ello se plantea el modelo turístico alternativo que será motivo del siguiente apartado.

2.3.2 Modelo Turístico Alternativo

El modelo turístico alternativo se considera importante, no solo por la capacidad de obtener divisas o de producir empleos; la importancia de la actividad turística también se muestra cuando sirve al ser humano, lo reconoce y fortalece su plenitud.

Cabe señalar también que el modelo de turismo alternativo es parte de la tendencia mundial actual, pues al evolucionar de esta manera se logran establecer pautas en la elaboración de productos diversificados y no masificados; donde las funciones de los implicados se particularicen y propicien una vinculación más humana y menos mecánica;

con esto se busca lograr un mayor beneficio económico, pero también, aumentar gradualmente los beneficios con una mirada hacia el desarrollo integral de las personas.

Ante la tendencia del modelo alternativo de turismo el autor Molina propone:

Un modelo alternativo para el turismo, más evolucionado y reconecedor de la complejidad humana, podría ser el modelo fenomenológico basado en una concepción humanista que sintetice las condiciones espirituales y materiales del hombre en perspectivas histórica y evolutiva[...] en el modelo resalta la importancia de las esencias, en el que los individuos desarrollen vivencias en las cuales sean conscientes de qué son y que existen[...] promueve la reflexión constante del hombre, la formación de un estado de conciencia superior a través de la relación con los objetos, con las experiencias turísticas[...] y los aspectos subjetivos del fenómeno (Molina, 1997).

El autor citado anteriormente, plantea algunas características que deberá tener el modelo turístico alternativo, que son:

1. **Uniformación:** Se sustenta en la correspondencia del “diseño y producción de servicios de similares características. Promueve y justifica la producción seriada, la estandarización de servicios”; los grandes empresarios instauran diseños y procedimientos estandarizados, lo que marca la tendencia hacia la uniformidad de productos y servicios turísticos. Esto se ve trastocado por las tendencias actuales que “muestran una inclinación a la desmasificación, a una relación de mayor complejidad con los turistas [...] esto trae como consecuencia elevar el grado de satisfacción y, por ende, los niveles de ingreso”.
2. **Especialización:** Este fundamento se relaciona con la división del trabajo. La estandarización pretende aumentar la eficacia del trabajo implementando la especialización en la labor y así reducir costos, a lo cual Molina (1997) sugiere que se hace imprescindible fraccionar el proceso de producción en partes. Sin embargo, se impone aclarar que “en el turismo, el trabajo rutinario restringido a ciertos límites, empobrece la relación entre un prestador de servicios y un turista [...] la especialización orilla [a los empleados] a repetir interminablemente su tarea, hasta que llega un momento en que ésta pierde significado para ellos

mismos, creándose un estado de ánimo tal, que despersonaliza su relación con los turistas reales y potenciales”. Mientras la especialización limita la distinción de funciones, el modelo alternativo las fomenta y considera como parte principal para la utilización óptima del potencial turístico.

3. **Sincronización:** Describe la “coordinación necesaria que debe haber entre los distintos trabajadores y las unidades económicas de producción, con el objetivo de obtener un producto determinado”. En el modelo turístico tradicional esta sincronización es totalmente mecánica, ya que la segmentación del trabajo actual en las empresas turísticas se instaura en sistemas verticales, descendentes y autoritarios, con tráficos de información unidireccionales que se reflejan perjudicialmente en la competitividad. Desde el modelo alternativo se mira hacia la sincronización orgánica, orientada a “un ambiente de tareas que no sólo involucra los aspectos de productividad del trabajo, sino que, también, otorga relevancia a las dimensiones psicológicas y psicosociológicas”.
4. **Concentración:** Esta alude a la “agrupación de actividades en un espacio geográfico determinado [...] la concentración en el modelo turístico se presenta en la intención de aumentar la eficiencia por el empleo de recursos o, en otros términos, con el deseo de elevar la rentabilidad financiera de las inversiones, lo que constituye la finalidad esencial – implícita y explícita – del modelo llamado industria turística”. La concentración, si bien ocasiona algunos dividendos, a partir de la agrupación de servicios en un espacio específico, también genera impactos negativos importantes dentro del prototipo del modelo alternativo. El reto de éste está en fusionar los espacios urbanos y los naturales, es decir, concebir espacios pensados exactamente para desconcentrar las actividades turísticas, sin quitarle valor a los detalles financieros y sin descuidar los componentes naturales y sociales fundamentales.
5. **Maximización:** Con este principio se pretende, por una parte, optimizar el beneficio a partir de favorecer al elemento rentabilidad financiera de las inversiones. Esto lleva a establecer una industria turística destinada a “una gran empresa económica - financiera, que al igual que cualquier otra industria, trata de detectar necesidades o de crearlas para empaquetarlas, etiquetarlas y venderlas en

forma tal que se garantice la maximización del beneficio financiero para los inversionistas, antes que otro fin”. De ahí que el resultado vaya encaminado a convertir los recursos naturales, la cultura, las costumbres y las tradiciones en simples productos superficiales preparados para la mercantilización, perdiendo de este modo, la esencia y razón de ser de los mismos.

Desde otra mirada está la tendencia a vincular lo grande con el concepto de lo bueno, idea errónea si se considera que sólo los mayores corporativos tienen ofertas de productos y servicios “buenos”, y por lo tanto están estimadas como “buenas” empresas.

El modelo turístico alternativo fundamenta su esencia en fortalecer la calidad en el servicio, la imagen, la hospitalidad y en satisfacer al máximo al turista no descuidando el desafío de romper los prototipos tradicionales e introduciendo así en la mente de los turistas que no solo los destinos de gran tamaño pueden presentar mayor impacto en su organización, integración y coordinación, además de generar rendimientos comunes.

6. **Centralización:** Este principio alude “a que la toma de decisiones sobre aspectos turísticos queda en manos de una autoridad, personal o institucional, que finalmente controla la orientación y el contenido del modelo de industria turística”. En el caso del modelo alternativo la tendencia es a descentralizar las decisiones para asegurar el fortalecimiento turístico integral. “La descentralización facilita un enfoque integral, más apto para detectar, recoger, procesar y concretar ideas y conceptos que desemboquen en innovaciones de estructura, función y productos turísticos” (Molina, 1997).

El modelo alternativo fenomenológico aplicado al turismo y las novedosas directrices del mercado global permiten cada día más desarrollar la capacidad de los individuos de poder investigar, tener mayor acceso a toda la información, realizar análisis, comparaciones, poder escoger y percibir el hecho de convertirse en autogestor al diseñar su propio viaje. El sujeto enaltece su yo interno al averiguar los productos y servicios a su alcance y manejarlos de tal forma que satisfagan sus necesidades más profundas. Así, los productos y servicios se adecúan a las necesidades de los clientes y no ellos a los

productos y servicios que se encontraban establecidos o prediseñados.

Al respecto, Zamorano (2002) asume que en el nuevo modelo denominado turismo alternativo, la atención personal y la posibilidad del “viaje a la medida” son los factores más importantes en la elección del destino, además de que buscan vivencias y experiencias únicas, no repetibles, personales, en un entorno de calidad.

Cabe recalcar también que en el modelo de turismo alternativo la luz generadora de todos los procesos es el ser humano y su capacidad y deseo de buscar otras experiencias. Ante ello el turismo ha dado un vuelco en correspondencia con los nuevos gustos y preferencias que busca el turista. Los viajes igualados ya no son interesantes para una cantidad creciente de personas, que ven al turismo como una sorprendente posibilidad de promover su desarrollo individual, de modo que pueda vivir una experiencia emotiva, simbólica y estética.

En el contexto del modelo de turismo alternativo es necesario también considerar que las nuevas directrices del turista llevan al surgimiento de una conciencia respecto de sí mismo y de lo que lo rodea, a un cuestionamiento de las circunstancias del medio ambiente habitual. De ahí que proceda intrínsecamente motivado y busque experiencias turísticas genuinas, por lo que, en el marco de las nuevas tendencias, la respuesta se encuentra en el modelo alternativo, de los que forman parte el ecoturismo, turismo rural, cultural y de aventura. No obstante, el denominador común de estos avances es por excelencia el desarrollo turístico sostenible. Sobre este particular se profundiza en el siguiente epígrafe.

2.4 DESARROLLO TURÍSTICO SOSTENIBLE

Las Naciones Unidas han declarado 2017 como el Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo. Así, en el contexto de la sostenibilidad, aunque el turismo genere e intensifique impactos negativos para el ambiente, esto puede resolverse con una planificación adecuada, aportando al intercambio entre los individuos, preservando el ambiente y la cultura de las localidades y bienestar económico y social a los residentes y el entorno involucrado, más allá de los intereses de la misma actividad (Sancho, 2001).

Respecto al turismo sustentable, según Cortada (2006), citado por Tovar y Lockwood (2008), la concepción más comúnmente aceptada es la que dimana de la Carta de Lanzarote que explicita que la actividad turística ha de ser "soportable ecológicamente a largo plazo, económicamente viable y equitativa, desde una perspectiva ética y social, para las comunidades locales".

Resumiendo los argumentos de las secciones anteriores, durante las dos últimas décadas ha sido notable la producción de literatura e investigaciones sobre la noción de un turismo sostenible. Ésta es abrazada en la actualidad como un paradigma posible (Harris, Griffin, y Williams, 2002).

El uso del término «sostenible» fue introducido en el ámbito del turismo en los años 90' y se ha erigido como un concepto ambiguo. Si bien la noción de «turismo sostenible» se asocia en general con una preocupación por los impactos del sector sobre el ambiente, la comunidad y la cultura, muchas de las investigaciones realizadas carecen de pautas claras sobre lo que significa un turismo sostenible. Por otra parte, no se han presentado suficientes propuestas que favorezcan la operacionalización, en términos de indicadores, estándares o pautas que hagan más medible u observable algunos elementos de este fenómeno (Cernat y Gourdon, 2012; Moscardo, Schurmann, Konovalov y Mcgehee, 2013), otorgándole un verdadero carácter evaluable. De ahí que varios expertos (Moscardo, Schurmann, Konovalov y Mcgehee, 2013; Buckley, 2012), coincidan en que la industria del turismo aún está lejos de haber alcanzado estándares adecuados de sostenibilidad.

La actividad turística se posiciona a la delantera del contexto actual de la globalización económica (integración y competencia internacional), en la que los sistemas de producción tienden a la modernización para no estar fuera del mercado, siempre que busque el punto medio entre conservación y rentabilidad. Es decir, no se puede dejar de lado el tema del medio ambiente, los recursos naturales y la degradación a que han estado sometidos y que los ha llevado a considerarse "recursos escasos", ya que necesitan el cuidado de los gobiernos, los organismos internacionales, las ONG's, las compañías, las comunidades y los seres humanos.

El desarrollo sostenible aplicado al turismo dio inicio en su evolución a partir de las

relaciones que se han establecido entre naturaleza-hombre y que se divide en varias etapas:

1. **Fronteras económicas:** Los estados desarrollados hasta el final de los años 60's asumían que la naturaleza existía solo para beneficio del ser humano, que podía ser conducida, explotada y modificada a su antojo siempre y cuando estuviera a favor de mejorar sus condiciones de vida. En este período la relación entre el ser humano y la naturaleza existe totalmente de modo unilateral y antropocéntrico.
2. **Ecología profunda:** En esta época los ecologistas profundos suscitan la mirada antropocéntrica, que asume que el ser humano es el centro de todas las cosas. Sitúan al ser humano bajo la naturaleza y observan el actual desarrollo tecnológico como un proceso que lleva a otras dificultades mayores como los costos más elevados e irreversibles y no a una forma ansiada de progreso.
3. **Protección ambiental:** Esta etapa la encabezan algunos estudios de impacto ambiental que se institucionalizan como una forma racional de ayudar en el cálculo costo-beneficio. Comienza a considerarse importante el impacto del aprovechamiento de los recursos o de la contaminación, pero aún se consideran factores externos a la economía y, por lo tanto, no era posible dotarlos de un valor. En este momento también la interacción humano-naturaleza es negativa y permanece la división medioambiente-desarrollo.
4. **Administración de recursos:** La contaminación se plantea como un recurso negativo y ya no es un factor externo de la economía como en la etapa anterior. Surge un proyecto de sanción para las personas que contaminan, pero no son lo suficientemente efectivos, pues funcionan a través de una multa lo que les otorga el derecho a contaminar, o lo que es lo mismo, el que contamina paga. La preocupación ante el medio ambiente es considerada como negación del desarrollo, es decir que el desarrollo sostenible se anuncia solamente como una limitación al crecimiento económico; por ello se maneja la idea de que preservar la ecología y dañar la naturaleza representan afectación al aspecto económico del ser humano.

5. **Ecodesarrollo:** Esta época precisa de una dirección de largo plazo en la adaptación, elasticidad y la incertidumbre, para minimizar contingencias ecológicas no lineales producidas por exceder los stocks ecoesféricos desconocidos. Esta evolución va encaminada a ecologizar a la economía y todos los regímenes sociales. El enfoque positivo del ecodesarrollo abarca un perfeccionamiento entre los humanos y la naturaleza integrados entre sí, y que por consiguiente co-evolucionan.

La evolución expresada en los párrafos anteriores, que comenzó con la visión económica en los 50's hasta llegar al ecodesarrollo en los 90's, se ha podido concretar en tres principios fundamentales: sostenibilidad ecológica, sostenibilidad económica y sostenibilidad social. Estos principios constituyen la base que fundamenta la sostenibilidad.

A propósito de la sostenibilidad, el término es utilizado por primera vez en 1980, en la Estrategia Mundial para la Conservación (EMC) y se definió como desarrollo sostenible por la Unión Mundial para la Naturaleza (UION), el Programa de las Naciones Unidas para la Naturaleza (PNUMA) y la Fundación para Vida Salvaje (WWF).

Respecto a la sostenibilidad, la EMC asevera que “la conservación no es lo contrario al desarrollo”, si no que es un medio para manejar los recursos naturales racional y limitadamente, para contribuir a un desarrollo más integral, el cual, no solo satisface las prioridades del presente, sino que también involucra la presencia de los recursos naturales para las venideras generaciones. Es de esta forma como surge la expresión de “desarrollo sostenible”, a partir de la unión de los conceptos de desarrollo y de conservación (Mascri y Robles, 1997).

Por su parte y refiriéndose a la sostenibilidad, la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente precisa que una sociedad sostenible es aquella que satisface las necesidades contemporáneas sin involucrar la posibilidad de que las generaciones futuras puedan satisfacer las suyas.

A efectos de entender mejor el desarrollo sostenible es necesario identificar sus principios, los mismos que se plantean a continuación:

1. Respetar y cuidar la comunidad de los seres vivientes.
2. Mejorar la calidad de vida humana.
3. Conservar la vitalidad y diversidad de la tierra.
4. Mantenerse dentro de la capacidad de resistencia de la tierra.
5. Modificar las actitudes y prácticas personales.
6. Capacitar a las comunidades para que cuiden su propio medio ambiente.
7. Proporcionar un marco nacional para la integración del desarrollo y la conservación.
8. Forjar una alianza mundial en pro de la recuperación y conservación del medio ambiente.

De la correspondencia entre la sostenibilidad y las actividades turísticas, surge la definición de Turismo Sostenible, cuyo principal objetivo es rescatar y proteger los recursos naturales y culturales de una región, para favorecer la estabilidad de los ecosistemas y sus procesos biológicos básicos, y generar beneficios sociales y económicos al fomentar excelentes niveles de vida para el visitante y la comunidad, a partir de su aprovechamiento y conservación. Este concepto parte de una representación holística y se basa en el reconocimiento del sistema complejo sociedad-naturaleza (ambiente).

El turismo sostenible debe favorecer el progreso de otras actividades que se generarían con la llegada de los turistas a la región, entre ellos la comercialización de distintos productos agropecuarios, artesanales y de especies locales (reglamentadas); de este modo los beneficios serán ecológicos y socioeconómicos. Del mismo modo se incorpora la educación ambiental, la capacitación y una planeación integral.

A nivel internacional se realizan, desde hace algunos años, intensos esfuerzos para lograr un desarrollo sostenible, hecho que se manifiesta a través de las cumbres celebradas. En la actualidad, las actividades ya se han ampliado hacia el argumento del desarrollo sostenible aplicado al sector turístico, tema muy relevante sobre todo para los países en desarrollo y con amplia biodiversidad.

Por su parte la Organización Mundial del Turismo (OMT) aborda el desarrollo desde

la óptica de sostenibilidad y sustentabilidad para el turismo llegando a definirlo de la siguiente manera: "El desarrollo sostenible o sustentable atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro". Se percibe como el camino hacia la gestión de todos los recursos para que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, teniendo en cuenta el respeto a la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sustentan la vida.

Por su parte la OMT ve en el turismo sostenible a un modelo de desarrollo económico que mejora constantemente la calidad de vida de la colectividad, proporciona al visitante una experiencia de alto nivel y cuida al medio ambiente.

Por lo tanto, el turismo sostenible deviene en un modelo de desarrollo económico diseñado cuyas características se expresan a continuación:

- Optimizar la calidad de vida de la población local, de las personas que trabajan y viven en el destino turístico.
- Proporcionar mayor calidad de la experiencia para el visitante.
- Mantener la calidad medioambiental de la que dependen tanto la población local como los turistas.
- La consecución de altos horizontes de rentabilidad económica del movimiento turístico para los pobladores locales.
- Asegurar los beneficios que se obtendrán por parte de las empresas turísticas.

El llamado desarrollo turístico sostenible debe manejar lógicamente los recursos que estén a su disposición, con atención al respeto, conservación y fomento de los atributos culturales de las comunidades receptoras y además de los ecosistemas. El propósito fundamental de este desarrollo es satisfacer las necesidades económicas, sociales y culturales de las regiones receptoras, además de cubrir las perspectivas de los turistas.

El desarrollo turístico sostenible es una alternativa en la búsqueda del progreso, con base en el beneficio racional de los recursos naturales y humanos. Se basa en tres principios vinculados a la equidad: económico, social y ecológico (SECTUR, 2004).

1. **Principio económico:** Este principio se refiere fundamentalmente a que los ingresos económicos deben ser suficientes para todos y a que su repartición debe ser de una manera justa, impidiendo el beneficio excesivo de unos pocos a costa de todos. Para esto se hace prudente velar porque el ingreso económico de cada familia alcance para cubrir con decoro sus necesidades de alimentación, vivienda, vestimenta, educación, salud, entre otras.
2. **Principio social:** Las posibilidades de bienestar y desarrollo humano deben estar al alcance de todos, sin tener en cuenta su horizonte económico ni el tipo de trabajo que ejecuten, para lo que es necesario recalcar la importancia de la extensa colaboración de todos los sectores involucrados, y que sirva para lograr una mejor solución a los problemas.
3. **Principio ambiental:** Parte de valorar a la naturaleza con respeto, a partir de cambiar la forma de relacionarnos con ella para no estimular los desequilibrios en los ecosistemas. Es preciso impedir que el mejoramiento económico y el avance social se asienten en la utilización y agotamiento de los recursos naturales, de forma que cuando esto ocurra así, se utilicen tecnologías alternativas para minimizar y corregir el impacto ambiental.

El desarrollo sostenible parte del reconocimiento de la población como implicados sociales, capaces de interponerse y plantear esquemas alternativos que permitan trazar soluciones a sus problemas y esquemas convenientes de prioridades, dentro de las que acentúan el desarrollo humano y el ambiente.

Las integraciones de lo social, económico y ambiental son esenciales para el progreso turístico sostenible, ya que son la base de la actividad. Por ello, es significativo un turismo que apoye la actividad económica dentro de las localidades y tome en cuenta los costos ambientales que ello conlleva para evitar y reducir costos. Es importante además señalar que, llevando a cabo los principios de desarrollo turístico sostenible, se puede mejorar la calidad de las experiencias de los turistas.

En esta consideración, las actividades que se realicen en las comunidades rurales se deben desarrollar bajo el nuevo modelo de turismo sostenible que pretende equilibrar el

conjunto de fuerzas económicas, sociales, ambientales y culturales.

Sin embargo, surge una interrogante ¿cómo operativizar la sostenibilidad turística? Para encontrar su respuesta es necesario identificar los principios que la sustentan y que según la OMT son los siguientes:

- Se conservan los recursos naturales y culturales para su uso continuado en el futuro, al tiempo que reportan beneficios;
- El desarrollo turístico se planifica y gestiona de forma que no cause serios problemas ambientales o socioculturales;
- La calidad ambiental se mantiene y mejora;
- Se procura mantener un elevado nivel de satisfacción de los visitantes y el destino retiene su prestigio y potencial comercial;
- Los beneficios del turismo se reparten ampliamente entre toda la sociedad.

Haciendo énfasis en la necesidad de operacionalizar estos principios y conservar el carácter sostenible de la industria, Tapia (2013) indica que se debe tomar en cuenta:

- Informar a sí mismos de la cultura, la política y la economía de las comunidades visitadas.
- Anticipación y el respeto de las culturas locales.
- Contribución a la comprensión intercultural y la tolerancia.
- Apoyo a la integridad de las culturas locales en favor de las empresas que conservan el patrimonio cultural y los valores tradicionales.
- Sostenimiento de las economías locales mediante la compra de productos locales y la participación con los pequeños, las empresas locales.
- Conservación de los recursos por la búsqueda de empresas que sean ambientalmente conscientes, y utilizando la menor cantidad posible de recursos no renovables.

Con anterioridad se hacía referencia a cómo las investigaciones realizadas en la actualidad aún no se enfocan en establecer pautas claras sobre lo que significa un turismo sostenible y que existe una carencia de propuestas que favorezcan la operacionalización, en términos de indicadores que hagan más medible u observable algunos elementos de este fenómeno. Precisamente debido a esta escasez en este ámbito científico, la

construcción de indicadores de sostenibilidad implica un gran desafío.

Ante la dificultad de establecer indicadores de sostenibilidad turística, algunos países han tomado iniciativas. Por ejemplo, en Argentina se han propuesto un conjunto de indicadores que, aunque no son la única fuente de información sobre la sostenibilidad, constituyen un aporte a la medición objetiva de este fenómeno. Los mismos se organizan en indicadores ambientales, socioculturales y socioeconómicos y se describen a continuación (Secretaría de Turismo de la Nación Argentina, 2005):

Indicadores Ambientales. Los indicadores de sostenibilidad ayudan a circunscribir problemas relativos al uso de los recursos naturales y al ambiente de un destino.

Los indicadores ambientales se refieren a los siguientes factores: carga turística (la relación entre el número de turistas y la población local); la satisfacción del turista con el destino y con el medio ambiente en el destino visitado; la contaminación de agua y aire en áreas naturales protegidas y playas (número de días que sobrepasa un estándar); la presencia de planes ambientales de manejo en los principales destinos turísticos; el uso de energías alternativas; el número de accidentes en ruta en temporada alta de períodos vacacionales (indicador de la calidad de la infraestructura turística), y los delitos sufridos por turistas y excursionistas (indicador de los riesgos potenciales).

Indicadores Socioculturales. Estos indicadores responderán a las preguntas generadas por distintos factores del turismo sobre la vida de las comunidades, como las amenazas a los estilos de vida y los activos culturales o la participación de la comunidad en los beneficios que genera la actividad turística.

Se centran en medidas cuantitativas y cualitativas sobre factores de preservación del patrimonio cultural y arqueológico, la participación de las comunidades receptoras en el turismo, el grado de aceptación y nivel de convivencia de los habitantes de los destinos con el turismo, la lucha contra la prostitución infantil, el porcentaje de servicios sociales para la comunidad atribuibles al turismo.

Indicadores Socioeconómicos. Los indicadores socioeconómicos han sido definidos en función de su concordancia con objetivos políticos y económicos y en base a la

disponibilidad de series estadísticas.

Estos indicadores son: PBI turístico, PBI global, llegadas y gastos de turistas, que son indicadores de desarrollo turístico, con impacto en la generación de divisas, la inversión, el empleo y el equilibrio de la balanza de pagos. Pernoctes en hoteles y para hoteles para residentes y no residentes, que es un indicador de la evolución del mercado interno turístico. Empleos en hoteles que, si bien no se refleja el impacto total de la actividad en el empleo, refleja la situación de una rama de actividad característica.

En síntesis, la sostenibilidad reviste especial importancia con énfasis en los diversos impactos medioambientales, sociales y económicos, en especial hoy en día, ya que las cuestiones vinculadas con la contaminación y el cambio climático atentan contra la supervivencia de todas las sociedades.

De manera particular, en Ecuador, el impacto socioeconómico y ambiental del turismo sostenible ha ganado terreno y se han llevado a cabo proyectos para asegurar el futuro sostenible. Uno de los ejemplos más viables es Galápagos, una provincia en la que se lleva a cabo el turismo comunitario, el uso de la energía renovable y se centra en la conservación de su riqueza natural.

En este mismo país uno de los proyectos con más aceptación ha sido el relativo al caso de Yunguilla, que es un pequeño pueblo en el que se practica el ecoturismo y que permite a los visitantes hospedarse en las casas de los habitantes para disfrutar y compartir la vida diaria de estas personas.

Otro ejemplo de Ecuador es el de turismo rural en el que se encuentra el Tren crucero del Ecuador, un proyecto que va más allá del mero “viajar para conocer”, pues combina el paisaje natural, las costumbres y tradiciones de los pueblos, además de contribuir al cuidado y mejora de la calidad de vida de las comunidades locales.

En el caso de Ecuador las poblaciones se han podido desarrollar con mayor rapidez debido al desarrollo de las vías de comunicación, ya que impulsaron la economía, el comercio y la unificación de las sociedades. Este desarrollo ha llevado a implementar otros sistemas de comunicación y dejar a un lado a los anteriores. Es este el caso específico del ferrocarril, que fue uno de los más importantes ferrocarriles de Latinoamérica pues su objetivo primordial fue el de integrar los territorios nacionales.

La construcción del ferrocarril en Ecuador se inició en 1872 y fue uno de los proyectos más significativos de la época, ya que uniría las ciudades de mayor importancia del país, Quito, la capital, y Guayaquil, su puerto fundamental. El trascendental Ferrocarril, que hace más de un siglo recorrió montañas y planicies ecuatorianas y fue el eje organizador de la identidad del país por más de 40 años, fue abandonado y olvidado por otros medios de transporte más modernos. En el año 2008, el Instituto Nacional de Patrimonio Cultural lo proclama como perteneciente al Patrimonio Cultural del Estado, convirtiéndose su rehabilitación en un proyecto de desarrollo sostenible multifacético que favorece principalmente a los moradores de esas ciudades y siendo su objetivo principal la confluencia e intercambio cultural y económico, en especial de las localidades articuladas al ferrocarril.

Es ampliamente reconocido que el ferrocarril es una parte importante de la historia de la República del Ecuador, por la influencia que el mismo ha tenido en el plano social, político, cultural y económico. El grado de desarrollo que en la actualidad tiene el país se debe en gran parte al ferrocarril, lo que permitió la unión de las poblaciones y el intercambio comercial de los productos entre la sierra y la costa, constituyéndose además en el mejor servicio social de la época en que fue construido. El ferrocarril en el país fue un factor preponderante de progreso (Guerrero, 2005).

Este paquete turístico del ferrocarril ofrece paseos de hasta cuatro días y tres noches a bordo de una locomotora que se mueve por diesel y vapor, que peregrina por 448 kilómetros desde los Andes hasta la Costa pacífica del Ecuador; su ruta comienza en Quito hacia Durán y viceversa. La velocidad del tren no supera los 20 y 30 km/h, y el lugar más alto del trayecto es la Estación Urbina a unos 3.640 m.s.n.m., transitando por comunidades indígenas en la que se puede conocer y compartir la cocina de la región, comprar artesanías e interactuar con la cultura local, fomentando de este modo el desarrollo económico de las comunidades a lo largo de la ruta.

A las parroquias que están en el área no les queda más opción que ser parte del turismo patrimonial y comunitario y se insertan en él a través de capacitación y la autogestión. La venta de productos locales y artesanías o textiles a los turistas en las paradas establecidas por la Empresa de Ferrocarriles, es otro de los beneficios que aporta este tipo de turismo. Solo de esta manera las parroquias pueden aprovechar el

funcionamiento del ferrocarril y así contribuir al mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de la población (Gavilanes y Novillo, 2011).

Afortunadamente, el proceso de rehabilitación ferroviaria y de las estaciones pasó a ser parte de la política de Estado según las disposiciones legales de la República, estando dentro del Plan del Buen Vivir. De este modo se hace posible la mejora y la búsqueda constante de alternativas, aumentan las fuentes de trabajo, se mejoran los servicios de las estaciones que se encuentran a todo lo largo de la vía del ferrocarril, con la intención de contribuir con el rendimiento y comercialización de objetos artesanales del lugar, los cuales sirven de complemento al servicio de transporte turístico del ferrocarril, el mismo que se mantiene en la actualidad.

Por tanto, el proyecto turístico se hace sostenible en la medida en que cuenta con varios beneficiarios directos (entre ellos tenemos a artesanos, empleados, empresas, vendedores eventuales y personas de la parroquia) a través de los cuales se activa la economía y aumentan los ingresos parroquiales con la comercialización de productos, contribuyendo con el desarrollo socioeconómico de la región. También se cuenta además con beneficiarios indirectos como proveedores y habitantes de los sectores turísticos que se promocionarán a través de información de cada uno de estos lugares (Simón y Tapia, 2010).

Cabe destacar que las rutas que cubre el Tren Crucero son varias y atraviesa en buena parte senderos ancestrales. Algunas de ellas son:

- a) **Tren de la Libertad:** es la llamada ruta de aventura, que sale desde la estación de Ibarra y se cruza por hermosos paisajes naturales.
- b) **Tren de los Volcanes:** ha sido catalogado como una travesía sin comparación, donde no solo se admiran los hermosos paisajes, sino también los distintos ecosistemas.
- c) **Tren del Hielo I:** su ruta cubre desde la capital ferroviaria, la ciudad de Riobamba, lugar desde donde se pueden observar los señoriales nevados.
- d) **Tren del Hielo II:** abarca un recorrido por los parajes del callejón interandino. Son apreciados de cerca el volcán Tungurahua y los nevados Altar, Chimborazo y Carihuayrazo. Además, en Cevallos podrán visitar fábricas de calzado antiquísimas para disfrutar más de este proceso.
- e) **Sendero de los Ancestros:** el turista podrá admirar los hermosos paisajes

interandinos. Al llegar al destino visitará la iglesia de Balbanera, considerada la más antigua del Ecuador y el sendero de la Sabiduría Andina, o puede escoger un paseo en lancha en la laguna de Colta.

- f) **Nariz del Diablo:** en esta ruta el tren desciende 800 metros en el zig-zag de la configuración rocosa que, por su forma, fue nombrada con esta alusión al demonio. Este descenso permite apreciar el cambio de climas desde el altiplano hasta el litoral.
- g) **Baños del Inca:** en esta ruta los espléndidos paisajes del austro del país y la riqueza arqueológica del Complejo Arquitectónico de Coyocor son las mayores atracciones.
- h) **Tren de la Dulzura:** la llanura costera se entronca con la cordillera de los Andes en esta ruta, en la que los turistas podrán recrearse con la versatilidad del paisaje agrícola como los arrozales y los cañaverales.

Mientras dure el trayecto los turistas disfrutan de los paisajes de la sierra y la costa ecuatoriana, de visitas planificadas a plantaciones de rosas, haciendas, nevados, rutas ancestrales, sitios históricos y culturales, parques y comunidades indígenas. El estilo del tren subraya la identidad ecuatoriana, pues los cuatro coches de que dispone el Tren Crucero están ambientados con estilos distintos que van desde la colonia hasta la república (Ruta de lujo en el tren Ecuador, 2013).

En resumen, para que el desarrollo turístico sea sostenible deberá ser consecuente ecológicamente y a largo plazo, eficaz y equitativo desde un panorama estético y social para la comunidad beneficiaria. Por tanto, sus actividades tienen que estar en constante cuidado y respeto con el medio natural, la cultura, la sociedad y los valores de la colectividad. Esto hará que se pueda disfrutar de una positiva relación de experiencias entre los nativos y los visitantes, donde el intercambio entre el turista y la colectividad sea justo.

CAPÍTULO III

LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS

3.1 LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La Dirección Estratégica se concibe como una respuesta de la empresa a su contexto mediante un programa de carácter global que defina y facilite el alcance de sus metas. Se establece a partir de cuatro criterios esenciales:

- a) La estrategia resulta una relación continua entre la empresa y el entorno.
- b) La estrategia es una respuesta a las perspectivas del empresario (misión-visión y objetivos a largo plazo).
- c) La estrategia es un sistema que permite dar respuestas y mejorar la competitividad (armoniza los efectos de amenazas y oportunidades con fortalezas y debilidades).
- d) La estrategia es un modelo de decisión (objetivos a corto plazo y medios para dar cumplimiento a los de largo plazo).

3.1.1 Estrategia Empresarial

La estrategia empresarial permite la interacción de las organizaciones con el medio que les rodea, a través de las acciones que éstas despliegan y los objetivos de las mismas. La estrategia se puede definir como “la forma en que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para lograr sus objetivos, o un curso de acción conscientemente deseado y determinado de una manera anticipada, para asegurar el logro de los objetivos de la compañía” (Fernández, 2012).

En esta misma línea de análisis se plantea la siguiente definición: “La estrategia empresarial se refiere al conjunto de acciones que conducen al logro de una ventaja competitiva que permanezca en el tiempo. Una estrategia factible para ser determinada ante la competencia a través de la conjunción entre recursos y capacidades existentes en la organización y en su entorno” (Cuenca, 2018).

Y hablando de competitividad, es justamente el proceso de valoración de los recursos y las capacidades, más el reconocimiento del mercado y del cliente, lo que permite elaborar una estrategia eficiente.

3.1.2 Modelo de Dirección Estratégica

El modelo de gestión estratégica integra las estrategias propiamente dichas y las acciones que se deben cumplir en la empresa. Así lo sostiene Ahsan Ullah y Ara Khanam: “Un modelo de gestión estratégica es la representación de la estructura de la gestión estratégica en combinación de estrategias y actividades de gestión. Básicamente, es un sistema simplificado utilizado para estimular la dirección de la organización, el análisis ambiental, el análisis DAFO, la formulación, implementación y control de estrategias a la luz de situaciones de la vida real” (Ahsan Ullah y Ara Khanam, 2008).

3.1.3 Etapas o fases de la Dirección Estratégica

La dinámica del proceso de formación de la estrategia implica la presencia de las correspondientes fases, las mismas que se citan a continuación: 1) Análisis estratégico (pensamiento estratégico), 2) Formulación estratégica, 3) Planificación estratégica y 4) Implantación y control estratégico (Palacios, 2010).

Otros autores plantean que la Dirección Estratégica debe reunir las siguientes etapas: “Etapa 1: dirección de la organización (misión y objetivos).

Etapa 2: análisis del entorno.

Etapa 3: análisis estratégico.

Etapa 4: formulación de la estrategia.

Etapa 5: implementación de la estrategia.

Etapa 6: control estratégico” (Ahsan Ullah y Ara Khanam, 2008).

Considerando la importancia de las etapas planteadas por los autores Ahsan Ullah y Ara Khanam, éstas se describen a continuación:

– **Etapa 1:** Dirección de la Organización (Misión y Metas). El primer componente del

proceso de gestión estratégica es definir la misión y los principales objetivos de la organización.

- **Etapa 2:** Exploración del entorno. Consiste en determinar el entorno total que enfrenta una organización, el cual se puede dividir en tres niveles: el entorno interno, el macroentorno y el entorno de tareas.
- **Etapa 3:** Análisis estratégico. Consiste en determinar la posición estratégica de la organización en relación con la evolución de su entorno y capacidades internas. Es decir, busca identificar oportunidades ambientales, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización. Como plantea el siguiente autor: “Un análisis es un intento de comprender la posición estratégica de la organización en relación con la evolución de su entorno y sus capacidades internas. El análisis es una actividad que requiere una cierta distancia y perspectiva. Un análisis debe ser riguroso y buscar datos, pero también debe buscar identificar oportunidades y tendencias. El análisis se asemeja al color verde, un color frío que transmite esperanza. Algunas preguntas a responder incluyen: ¿cuáles son las principales oportunidades y amenazas ambientales? ¿Cómo evolucionará el sector y el posicionamiento estratégico de la empresa? ¿Cuál es la cultura organizacional y quiénes son sus principales interesados? ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la organización? ¿Qué hace que la empresa sea mejor que la competencia?” (Planellas, 2013).
- **Etapa 4:** Formulación de estrategias. Consiste en determinar los cursos de acción apropiados para alcanzar los objetivos. Al planificar y seleccionar estrategias que faciliten la adaptación al cambio, se lograrán los objetivos de la organización. La estrategia está formulada en tres niveles distintos, los niveles corporativos, los niveles de negocios y los niveles funcionales.
- **Etapa 5:** Implementación de estrategia. La implementación de la estrategia es una parte clave de la gestión integral de la misma. Esta es la parte donde las palabras se convierten en acción. La pregunta fundamental es cómo avanzar de las ideas a la realidad.
- **Etapa 6:** Control estratégico. El control estratégico consiste en determinar hasta qué

punto las estrategias de la organización tienen éxito en el logro de sus metas y objetivos. Si las metas y los objetivos no se alcanzan según lo planificado, entonces la intención del control es modificar la estrategia y/o la implementación de la organización para mejorar la capacidad de la organización para lograr sus objetivos. Como sostienen Ahsan Ullah y Ara Khanam (2008): “Al principio, la alta gerencia debe decidir qué elementos del entorno y de la organización necesitan ser monitoreados, evaluados y controlados. Luego, se deben establecer estándares con los cuales se pueda comparar el desempeño real de la organización. Luego, la gerencia debe medir el desempeño real de la empresa. Estas medidas serán generalmente cuantitativas y cualitativas. Las medidas de rendimiento se compararán con los estándares previamente establecidos. Si el rendimiento está en línea con los estándares o los excede, entonces no es necesaria una acción correctiva. Sin embargo, si el rendimiento cae por debajo de los estándares, entonces la gerencia debe tomar medidas correctivas”.

3.2 LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA

Sin pretender abarcar todo aquello que concierne a la competitividad en las empresas del sector turístico, en este apartado se realiza un acercamiento a los aspectos que son considerados fundamentales en el campo de la empresa turística. Las posiciones teóricas aquí recogidas, permitirán ir conformando un modelo de construcción de la propuesta, la cual aborda los factores internos y externos de la competitividad, el diamante y las fuerzas de Porter, así como la estrategia competitiva y sus componentes.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, la competitividad en turismo se define como “la capacidad para aumentar el gasto turístico y atraer cada vez más a los visitantes al proporcionarles experiencias satisfactorias y memorables, haciéndolo de manera rentable, al mismo tiempo que mejora el bienestar de los residentes del destino y se preserva el capital natural del destino para las generaciones futuras” (Iunius, Cismaru y Foris, 2015).

3.2.1 Definición de competitividad turística

En su acepción más genérica y aceptada, el término competitividad describe a la medida en que los precios de los bienes y servicios de una nación pueden establecerse para contender con los de otras (Warner, 2017).

Desde una visión histórica retrospectiva, para la mitad del siglo XVI las premisas del mercantilismo respaldaban el establecimiento de superávits comerciales para acopiar activos externos, especialmente metales preciosos, con el objetivo de amparar sus dominios en el mundo colonial. Esta situación ameritaba la mantención de niveles competitivos en los precios de productos y servicios, por lo que “dicha significación del concepto determina que los países competitivos sean aquellos cuyos tipos de cambio, y por ende sus precios y salarios internos, se fijen a niveles tales que permitan el crecimiento y auge de sus exportaciones” (Avondet y Piñero, 2007).

Avanzando en la historia, en el siglo XVIII, los presupuestos teóricos de la llamada Escuela Clásica entienden a la productividad del trabajo como el principal recurso para lograr la diferenciación con respecto a otras naciones, a través de la concentración de cada nación en la elaboración de bienes o servicios, elaborados u ofrecidos de la forma más eficiente posible.

Pudiera interpretarse, entonces, que las diferencias relacionadas con la tecnología, es decir, la suma de trabajo asociado con la manufactura originada entre estados, provocan la variación en los precios relativos y por lo tanto constituyen el determinante del itinerario del comercio. “La teoría ricardiana concluye que la presencia de ventajas comparativas (en términos de costos) determina el patrón de especialización entre los países” (Avondet y Piñero, 2007).

Otro elemento a considerar constituye la necesidad, la misma que basándose en la anterior focalización teórica, estaría relacionada con que la inclusión internacional de una economía pudiera filiarse con los dividendos de competitividad vía precio o costo.

Así, bajo el Enfoque Tradicional, los precios de exportación de un país en relación a los otros son los que determinan la porción del mercado. Respecto a la variable costos, el

argumento subyacente en este caso es que la competitividad de un país se establece por sus costos de producción internos en relación con los países extranjeros y, de acuerdo con esto, se define su posición en el mercado (Bianco, 2007).

Los resultados de las investigaciones consultadas muestran una constante teórica: el concepto de competitividad resulta plural y está en construcción, al no existir una definición que recoja todas sus aristas semánticas.

3.2.2 Entidades de control de la competitividad

Tres entidades se encargan a nivel planetario de medir la competitividad. Éstos son el Banco Mundial mediante el *Doing Business*, el Foro Económico Mundial a través de su *Ranking Mundial de Competitividad*, así como el *Institute for Management Development* (IMD).

El primero, a través del *Doing Business* examina y confronta las normativas reguladoras de los movimientos de las pequeñas y medianas empresas locales a lo largo de su período de existencia, “al recopilar y analizar detalladamente datos cuantitativos para comparar en el tiempo los marcos reguladores de distintas jurisdicciones (...) y estimula la competencia entre las economías analizadas” (Banco Mundial, 2017). Esta plataforma analítica permite el acceso a datos pormenorizados del contorno no solo nacional sino local, que muestra de forma intensiva la normativa y las transformaciones de las empresas en disímiles localidades de una economía o nación. Los informes redactados desde 2002 facilitan números sobre la habilidad para negociar, clasifican cada región y sugieren estrategias en torno a la mejora de cada uno de los indicadores implicados en el proceso. La herramienta analítica permite a los conglomerados empresariales una comparación objetiva y permanente con otros de su misma naturaleza.

Por su parte, para el Foro Económico Mundial, la competitividad se relaciona estrechamente con el constante crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de una nación determinada. Por tal razón, las decisiones de orden político, cultural y religioso, la implementación de estrategias socioeconómicas para la creación y desarrollo sostenido de empresas y el control y fiscalización de entidades públicas y privadas, se constituyen como factores esenciales para el crecimiento y la consecuente alza de la competitividad.

“(…) en una economía, la productividad es el motor principal de la inversión; a su vez, la inversión determina su tasa de crecimiento. Por ende, una economía más competitiva tiene más probabilidades o mayor potencial para crecer rápidamente a mediano y largo plazo” (Corredor, 2015).

Ahora, el *Institute for Management Development*, con sede en Lausana (Suiza), entiende por competitividad a la destreza en la creación y el mantenimiento de un clima favorable que facilite la competición a las empresas que lo conforman, y que se sirva de elementos fructíferos a su disposición y de la conveniente racionalidad para armonizarlos de forma eficiente y eficaz.

Los anteriores enfoques teóricos sobre competitividad centran su metodología en experiencias netamente económicas, en las cuales la abstracción conceptual deja fuera al componente humanista o social. Sin embargo, en lo que va de siglo son utilizados como paradigmáticos, ya que varios de sus presupuestos fueron elaborados a partir del análisis de economías fuertes o emergentes o de naciones superpobladas.

Resulta necesario citar otra definición de competitividad, brindada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE):

(…) la competitividad es el grado en que se puede, bajo libre comercio y condiciones justas de mercado, producir bienes y servicios que cubran las exigencias de los mercados, a la vez que mantener y expandir los ingresos reales de su gente a largo plazo. Este concepto tiene una visión más social y se apoya en la dimensión de la cooperación para mejorar las condiciones existentes, potenciando los mercados con la contribución de socios que los conviertan en más productivos y competitivos (Coduras y Auttío, 2013), como se citó en Corredor (2015).

La definición antes citada demuestra ser pertinente con el objeto de estudio del presente trabajo investigativo, dado el contexto ecuatoriano en el que se enclava Ferrocarriles del Ecuador EP y su ambicioso programa de rehabilitación ferroviaria, que no descuida el sistema de emprendimientos locales que va aparejado a su dinámica de empresa nacional en sus cuatro núcleos –centro, norte, sur y costa–, ayudando a determinar el éxito y permanencia en el mercado de servicios de cualquier empresa

relacionada con el turismo.

Por su parte, los autores Roldán y Espinal (2004) establecen tres directrices para definir la competitividad:

1. Apropiación del mercado de un modo razonable y progresivo.
2. Fase que conlleva a nuevas funciones de la producción.
3. Condición sostenible y constante, propia del proceder de la empresa y del sistema socioeconómico.

Las tres directrices son utilizadas por la experiencia en el mercado y por la comprobación sostenida de rentabilidad y de procesos caracterizados por eficacia y eficiencia. Otra tríada conceptual –nivel de vida, economía de un país y empresa–, caracteriza la discusión de la competitividad (Montoya, Montoya y Castellanos, 2008). Los citados autores, apoyándose en Morales y Castellanos (2007), realizan la tabla 6.

Tabla 6: Tríada conceptual sobre nivel de vida, economía y empresa

Punto de vista	Característica
Firma o sector	Toma como referencia a las empresas (Mincomex, 2001; Pineda, 1997; Porter, 1996) o al sector industrial (Haguenauer, 1989 –citado por Bejarano, 1998–; <i>European Management Forum</i> , 1980 –citado por Garay, 1998–) caracterizándose por la productividad de las empresas.
Economía nacional	Se centra en la economía de un país (Bernal y Laverde, 1995). La competitividad es la capacidad de una nación de responder a los retos de internacionalización y globalización de una forma sostenible.
Calidad de vida	El grado en el cual el país en un mercado globalizado es capaz de producir bienes y servicios que satisfagan las exigencias del mercado y simultáneamente mejore la calidad de vida de sus habitantes (Jones y Teece, 1998 –citado por Bejarano, 1998–).

Fuente: Montoya, Montoya y Castellanos (2008, pág. 60)

3.2.3 Competitividad desde el Nivel Macroeconómico

La competitividad, vista desde su nivel macroeconómico, está sostenida por el conglomerado de empresas en contextos locales que, mediante comprobados modelos de gestión, consecuentes con la realidad del entorno de cada caso, logran una eficiencia sostenida. Este proceso no puede ejecutarse con éxito si el Estado no cumple su rol de padrinazgo, a través de la flexibilidad en políticas organizacionales y económicas que creen un sostenido ambiente de crecimiento para los empresarios. En consecuencia, en

un ambiente meso económico o por sectores, debe basarse en el perfeccionamiento del capital organizacional, logístico e intelectual; a su vez cimentado en la constitución de entramados para prestar dichos soportes.

Aplicando el procedimiento inverso, es decir de lo particular a lo general, la competitividad internacional se emparenta con el impulso de mercados y políticas externas que privilegien tres tipos de capital: institucional, gubernamental y sociopolítico.

De acuerdo a lo expresado anteriormente, se concluye que la competitividad depende de indicadores de calidad empresarial, “de tal forma que señala cómo se comportan las empresas de forma individual y colectiva en los mercados y el éxito financiero y productivo de las mismas, el cual se refleja en la salud meso, meta y macro y les da la oportunidad a los países de ser más competitivos” (Montoya, Montoya y Castellanos, 2008).

Aunque otros conceptos de competitividad centran su accionar en la macroeconomía, este último pretende la valoración de su capital humano como premisa fundamental.

Los componentes de la competitividad empresarial tienen en cuenta que:

La innovación representa un factor central para alcanzar el desarrollo económico; su base es una organización empresarial capaz de activar la capacidad de aprendizaje e innovación en todas las áreas operativas de una empresa y en redes de colaboración orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones (...) con capacidad para fomentar la innovación (Gracia, 2006).

Este presupuesto teórico fue formulado al notarse en países subdesarrollados la poca existencia de un contexto empresarial consumado, que da al traste con la ineficiencia de sus empresas, teniendo en cuenta que los requerimientos del mercado internacional a los conglomerados nacionales van cada vez más en aumento.

Benítez (2012), al acercarse al contexto socioeconómico del nuevo siglo, lo describe desde una situación extrema, donde la característica es la saturación de mercados:

“Para las grandes empresas dejaron de existir los mercados pequeños; las grandes corporaciones transnacionales pasaron a crecer con dos estrategias definidas, fusiones y adquisiciones de competidores y en los países en los que tenían representantes o distribuidores los compraron y se establecieron como filiales o sucursales de las casas matrices” (pág. 80).

Al entrar China como potencia industrial en este contexto, ocurre un agravamiento que produce la destrucción de los mercados de mano de obra de las naciones primermundistas y cuya necesidad de materias primas brinda un clima favorable a naciones latinoamericanas para el crecimiento sostenido de sus tasas.

Ante esta problemática, Chan y Mauborgne (2005) fundaron la “Teoría de los Océanos Azules”, que promueve la muda de un sector a otro buscando zonas vacías de competencia, en aras de crear valor hacia nuevos mercados mediante la innovación en productos o servicios, presupuesto que es apoyado, además, por Gracia (2006).

El enfoque que establece una diferenciación de la actividad económica y con creación de valor, comprueba su presencia en América Latina en sectores muy diversos y se propone como el camino más idóneo para los emprendedores de esta región.

Resulta necesario para estos autores eliminar la competencia desleal entre sociedades económicas si se quiere lograr una competitividad definitiva en el futuro; para lo cual se deben ampliar los horizontes del mercado y crear mayor valor mediante de la invención.

Al tomar las metáforas de los “océanos rojos y azules”, establecen una particular semiótica: el rojo les sirve para describir la competencia más dinámica donde contienen diversos actores tradicionales y el azul para caracterizar a zonas que carecen de productos o servicios, en los cuales se debe enfocar el emprendedor.

En los primeros, los límites y reglas del juego son conocidas y aceptadas por todos los competidores, por lo tanto, las posibilidades de beneficios y crecimiento son limitados. Los océanos azules, sin embargo, se caracterizan por la creación de mercados que no están siendo explotados por otras empresas, por lo que la competencia es irrelevante (Benítez, 2012).

3.2.4 Competitividad desde el Nivel Microeconómico

El nivel microeconómico corresponde a las dinámicas económicas de procesos individuales productivos, como los consumidores, las empresas, los inversores y los trabajadores; es decir, hace relación a microsistemas de producción. La competitividad de estos elementos dependerá de su capacidad para producir y vender su producto/servicio de mejor manera frente a su competencia.

Independientemente de que la competitividad pueda medirse en diferentes dimensiones (empresarial, sectorial, territorial, a nivel nacional y de macrorregiones), muchos enfoques actuales no contemplan el precitado enunciado y no trascienden el análisis microeconómico. Consecuentemente, en no pocas ocasiones se pone el énfasis en la relación entre costo-precio y competitividad, y se llega a la errónea conclusión de que cualquier reducción de los costos (y no el aumento de la productividad) es la fuente principal de la competitividad (Álvarez, 2020). Con esto se afirma que el precio de un producto/servicio no necesariamente significa que logre cierta ventaja sobre similares de la competencia.

Al respecto Porter (2008) menciona que “la estabilidad macroeconómica, la democracia y el imperio de la ley son condiciones necesarias, pero no suficientes, para elevar la competitividad de un país. Dicha capacidad para competir se construye primordialmente a nivel microeconómico, es decir, en las empresas”. Por ello tiene importancia el hecho de observar el comportamiento económico de las empresas para verificar la afectación que tengan sobre la macroeconomía y la competitividad, ya que la riqueza se genera desde lo microeconómico. Aún así, continuando con Álvarez (2020), “son muchas las dificultades que se detectan a ese nivel, entre ellas: la insuficiente especialización de los recursos humanos, la limitada infraestructura de apoyo, la ineficiencia en los procesos de gestión, la baja calidad de los suministros, los flujos informativos inadecuados, y los escasísimos recursos destinados por el sector privado a la investigación y el desarrollo”.

De ahí que la competitividad sea percibida y analizada para gestionar estrategias, en varias dimensiones de trabajo de las empresas. “Las estrategias con que las compañías

compiten en un sector industrial difieren en muchas dimensiones (...) dimensiones estratégicas que están relacionadas entre sí. Una empresa de precios bajos relativos (como Texas Instruments en la industria de los semiconductores) suele tener una posición de costos bajos y una buena calidad de productos sin llegar a un nivel excelente. Rara vez podrá tener costos bajos si no muestra un alto nivel de integración vertical. Las dimensiones estratégicas suelen formar un conjunto uniforme en el interior, como en el ejemplo precedente. Una industria normalmente consta de compañías con combinaciones de dimensiones que son diferentes, pero internamente congruentes (Porter, 2008). Por lo tanto, no se puede negar el hecho de que factores como la calidad, el manejo de marca, la especialización, la diversificación y otros, relacionados con el producto, serán elementos claves dentro de una competitividad real a nivel microeconómico.

3.3 FACTORES INTERNOS DE COMPETITIVIDAD

Existen distintos indicadores de competitividad, entre los que se encuentran los factores internos que afectan a las organizaciones y que ayudan a obtener una ventaja competitiva y una mayor productividad. Cuando se alinean estos dos polos la empresa puede alcanzar una rentabilidad más alta, así como una mejor capacidad de resistencia ante la disminución del importe de comercialización impuesto por el mercado o por la emulación. En este sentido Parody (2016) encontró que “los factores de mayor relevancia son los internos de la empresa, los cuales están constituidos por la capacidad tecnológica y productiva, la calidad de los recursos humanos, el conocimiento del mercado y la capacidad de adecuarse a sus especificidades, las relaciones privilegiadas con los clientes y con los abastecedores de insumos, las materias primas y los bienes de capital, siendo éstos los medios que permitirán evaluar la competitividad de las empresas objeto de estudio”.

Relacionado con esta misma orientación, Arrieta (2018) sostiene que “la capacidad de la empresa para competir se basa en una combinación de precio y calidad en el servicio o producto. Por eso, cuando la calidad es la misma en mercados competitivos, los proveedores seguirán siendo competitivos si sus precios son tan bajos como los precios de sus competidores”.

Teniendo en cuenta estas concepciones de párrafos anteriores, la maniobra que la empresa debe poner en práctica es la de dominación de costes, que le exigirá sucesivamente desarrollar un perfeccionamiento de su saber-hacer en su gestión. Al respecto, se cita:

Las ventajas competitivas de las empresas no van a estar ya en la calidad de los atributos visibles de los productos, sino en aquello que no es fácil de imitar, en los recursos intangibles en lugar de los tangibles; en concreto, buena parte de esos recursos intangibles se centrarán en el servicio y la imagen (Bigné y López, 2000).

Cabe señalar que las ventajas competitivas surgen como resultado de modelos de eficiencia y eficacia implementados por la empresa en un periodo considerable de gestión, que impiden a los usuarios o consumidores, por su propia voluntad, establecer relaciones comerciales con sus semejantes; o sea, crea en éstos una relación de dependencia con la empresa en cuestión, a tal punto que sea capaz de implantar un modelo de consumo repetitivo.

Para lograr con éxito una ventaja competitiva se deben tener en cuenta los requerimientos de los clientes y al conocer esta información se reestructuran planes de seguimiento individualizado, en función de no desatender tanto las primeras necesidades, como las posibles en la futura relación empresa-consumidor.

Respecto a la ventaja competitiva, Fernández (2012) afirma que la teoría tradicional de la empresa basa el perfeccionamiento de la innovación en sus factores internos y su potencial para generar recursos innovadores. La integración de científicos o especialistas a la planta laboral titular o la presencia de un dinámico liderazgo protagonizado por un directivo o creador de notable nivel educativo, han demostrado incidir de forma positiva en la innovación empresarial.

Al consultar los análisis efectuados por Jaramillo, Lugones y Salazar (2001), Arocena y Sutz (2002), Anlló y Suárez (2008) y Morales, Ortiz y Arias (2012), se pueden enumerar los factores internos que pueden afectar la competitividad, específicamente en empresas u organizaciones latinoamericanas. Se cita:

1. Productividad encaminada hacia la producción de recursos tecnológicos de categorías baja y media y falencias en la conformación de redes de cooperación empresarial.
2. Las empresas caracterizadas por su innovación ejecutan planes internos de Investigación y Desarrollo (I+D); no obstante, éstos no están sujetos siempre a una rigurosidad científica ni a un seguimiento por parte de especialistas, lo que da al traste que las acciones de I+D no se encuentran del todo definidas ni formalmente acopladas con la estrategia de la empresa.
3. Los directivos empresariales suelen desestimar la destinación de recursos para la capacitación y superación intelectual de su capital humano, situación que provoca una baja o nula tasa de formación del recurso humano no solo en el aspecto nacional sino a la interna de las organizaciones o empresas; el impulso efectuado por varias naciones latinoamericanas en torno a la capacitación sostenida de su talento humano todavía se puede considerar como deficiente, si se toma en cuenta las estadísticas relacionadas con los presupuestos destinados a actividades de ciencia, tecnología e innovación.
4. Existe una ausencia notable en la conformación de estrategias sustentadas por presupuestos anuales para la innovación y su implementación, valoradas por las empresas como un problema interno y de poca atención, realidad que induce a la demora de los procesos de estructuración de redes y, por consiguiente, la ralentización de la creación, implementación y fortalecimiento de los sistemas nacionales de innovación.
5. Si bien resulta trascendental que las empresas mantengan estrechas relaciones con centros de investigación o universidades, en aras de lograr una actualización constante de conocimientos, la experiencia latinoamericana arroja que son precisamente estas instituciones las menos tenidas en cuenta, en oposición a naciones industrializadas como Estados Unidos, Japón y Alemania, donde, de dichas asociaciones depende su desarrollo industrial.
6. Aunque muchas empresas adquieren asiduamente nuevas tecnologías, en función de crear un sistema de innovación constante, no reparan en que la compra de

tecnología internacional necesita en muchos ejemplos del conocimiento tecnológico. La desesperación por posicionarse en mercados determinados hace que las empresas caigan en una paradoja: cuentan con el equipamiento, pero no con el capital humano para manejarlo.

7. Las innovaciones más frecuentes están direccionadas a procesos administrativos y comerciales, en función de conformarse como un plan defensivo en los mercados.

3.3.1 Recursos y Capacidades

El tema de recursos y capacidades hace relación a los elementos que fortalecen una empresa precisamente para competir dentro de un mercado específico, de ahí que “la posesión de recursos estratégicos proporciona a una empresa una magnífica oportunidad para desarrollar ventajas competitivas sobre sus competidores. Estas ventajas competitivas pueden ayudar a la empresa a disfrutar de altas ganancias” (Ortiz, 2019).

La Teoría de Recursos y Capacidades fue implementada, en un principio, en el campo de la Dirección Estratégica con el objetivo de asumir los motivos por los que las empresas generan diferentes resultados. Así, uno de los aspectos fundamentales en este ámbito es demostrar cómo se consiguen ventajas competitivas sostenibles (Santos, Sanzo, Vázquez y Álvarez, 2002).

Continuando con Ortiz (2019) “una manera fácil para distinguir entre recursos y capacidades es la siguiente: los recursos se refieren a lo que posee una organización; las capacidades se refieren a lo que la organización puede hacer. Las capacidades tienden a surgir con el tiempo, conforme una empresa toma acciones que se basan en sus recursos estratégicos”. Por lo tanto, hay una relación directa entre estos factores que inciden en la competitividad; aun así, hay que tomar en cuenta que el desarrollo de las capacidades dependerá del talento humano que permite optimizar los recursos.

Un reconocimiento completo del potencial de una empresa para optimizar su competitividad se obtiene “centrando su mirada en la identificación, desarrollo, protección, y maniobra de aquellos recursos y capacidades que le permitan lograr ventajas

competitivas sostenibles, lo que hará posible obtener rentas superiores en el largo plazo” (Del Águila, Bruques y Padilla, 2003).

En consecuencia, los recursos y capacidades son los elementos que sostienen el alcance de las ventajas competitivas (Barney, 2002) que se podrían sostener en el tiempo (Morcillo y Redondo, 2004), que diagnostican el rendimiento de una empresa, que otorgan estabilidad y solidez para construir, a partir de ellos, estrategias competitivas a través de su integración (Araya, Orero y Chaparro, 2006).

De aquí se desprende la necesidad de un análisis funcional en relación a los recursos y capacidades de una empresa, dentro de lo cual la competitividad se verá afectada además por el valor asociado al producto final, por lo que Guerras y Navas (2016) afirman que éste “representa una parte del coste total de dicho producto. Si el precio que los clientes están dispuestos a pagar por el producto o servicio supera el coste de las distintas actividades, la empresa generará un margen o beneficio por su actividad (valor generado por la empresa)”.

Así mismo los autores Guerras y Navas citan a Porter (1987) al mencionar que “la cadena de valor desagrega todas las actividades de una empresa que hay que llevar a cabo para vender un producto o servicio”, lo que permite tener una percepción integral de los recursos y las capacidades con las que se puede competir en el mercado, e incluso da indicios para la generación de estrategias para fortalecer el valor del producto final.

En relación al sector turístico, considerando que los recursos básicos y los atractores de un destino constituyen las principales motivaciones para el turismo receptor, los factores de apoyo y los recursos, como el término implica, apoyan o proporcionan una base sobre la cual se puede establecer una industria turística exitosa determinándose que “a un destino con una abundancia de recursos y atractores básicos, pero con una escasez de factores y recursos de apoyo, puede resultarle muy difícil desarrollar su industria turística, al menos a corto plazo, hasta que se preste atención a las cosas que faltan. Esto puede no ser fácil en una ubicación o región pobre, poco desarrollada o poco poblada. La pregunta es, entonces, ¿cómo puede el destino comenzar a usar, aunque de manera modesta, sus abundantes atracciones para construir gradualmente una industria turística que creará la riqueza, los impuestos, el empleo y la inversión necesarios para la provisión de los elementos de apoyo que faltan?” (Brent y Crouch, 2010).

3.3.2 Capacidades Dinámicas

El enfoque de las capacidades dinámicas asume que las capacidades activas son esenciales para mantener ventajas competitivas en el tiempo, porque facilitan que nuevas prácticas, sistemas y procedimientos sean integrados en los repertorios de la organización. Esto no pasa a través de un proceso lineal en el que los miembros de una organización maximizan su conocimiento de una forma uniforme y de una manera creciente, sino como resultado de ciclos de aprendizaje, con varios aspectos de análisis y diferenciables de acuerdo al tiempo (Aguilar y Yepez, 2005).

Tal y como plantea el autor De la Cruz (2007), el término de capacidades se ha estipulado en las últimas décadas desde la teoría de los recursos y capacidades.

Aplicando la teoría de las capacidades dinámicas, se podría afirmar que en el caso del turismo éste se ha convertido en uno de los fenómenos socioeconómicos más importantes de los tiempos modernos. “Se encuentra entre los sectores económicos más grandes, brindando ingresos, trabajo y divisas en muchos países, a través de su efecto multiplicador que estimula una gama de otros sectores relacionados. El turismo también es una fuerza clave para el desarrollo y el alivio de la pobreza, creciendo mucho más dinámicamente en los países en desarrollo que en los desarrollados. Se ha convertido en la principal fuente de ingresos de divisas para los 50 PMA –países menos avanzados–, y la principal exportación para el 83% de los países en desarrollo. En muchos pequeños estados insulares en desarrollo, que dependen del turismo para su economía nacional, esta actividad puede constituir hasta el 40% del PIB” (UNWTO, 2010).

En este contexto, cabe resaltar que la empresa constituye un conglomerado de capacidades y solamente una parte de ellas ofrecen una ventaja sostenible a la organización. El logro de estas ventajas competitivas sostenibles aparece siempre y cuando algunas de estas capacidades están en función del mercado, son inimitables, insustituibles y de alto valor. Esto ha determinado que se considere como tales a algunas variables como los mercados dinámicos, la construcción de ventajas competitivas sostenibles que movilizan experiencia, conocimientos y habilidades tecnológicas para conjugar nuevos productos (bienes y servicios) y procesos (Aguilar y Yepez, 2005).

Las capacidades dinámicas se transforman en factores importantes de la innovación y la organización y favorecen el mantenimiento de sus ventajas competitivas. Las capacidades dinámicas no son por sí mismas la ventaja competitiva, pero son el elemento facilitador que permite que esa ventaja se construya. Es decir, son imprescindibles, pero no suficiente condición para constituir ventajas sostenibles. Martin y Sunley (2000), Ted (2011) y Aguilar y Yopez (2005) proponen una serie de capacidades dinámicas que son integradas y coordinadas para que haya una capacidad dinámica de innovación, las cuales se plantean a continuación:

- a) Capacidades dinámicas de integración y reconfiguración de recursos y modelos de acción. Son las rutinas de desarrollo de productos en las cuales, los gerentes, coordinan habilidades y antecedentes funcionales de capacidades de asignación de recursos de otros proyectos.
- b) Capacidades de retribución de recursos. Se utilizan para incrementar el grado de integración de capacidades de la organización a través de la distribución de pocos recursos en la organización.
- c) Capacidades para la evolución de redes de colaboración entre varias partes de la firma.
- d) Capacidades para la renovación de maneras de pensar de la organización.
- e) Capacidades en función de la confirmación de alianzas entre firmas.

3.4 FACTORES EXTERNOS DE COMPETITIVIDAD

Según Lefcovich (2009), los factores externos “son todas aquellas actividades que se llevan a cabo fuera del entorno de la corporación y sobre los cuales ésta no tiene mayor poder para modificar”. Ello involucra la necesidad de lograr una ventaja externa y que, en función de lograrla, la empresa u organización debe sustentarse en características que distinguen a su servicio o producto de otros similares o no y que lo convierten en un indicador de valor para el consumidor. Dos estrategias se utilizan comúnmente en este sentido: la disminución de los costos de uso o el incremento de su rendimiento de uso.

Este tipo de ventaja competitiva brinda a la empresa un poder de mercado adicional,

que le permite obligar al mercado a acceder a un precio de venta que supera al del competidor prioritario, quien no se encuentra en condición de una semejante calidad distintiva. Por lo tanto, se infiere que una táctica económica que tenga como presupuesto base a la ventaja competitiva externa, pondrá de manifiesto las experiencias acumuladas sobre marketing por la empresa y su ingenio para detectar de mejor manera cuáles son las expectativas de los clientes, aún no cubiertas por los productos existentes.

Una ventaja externa implica que la empresa, lógicamente, posea un producto valorado por el mercado y, por tanto, tiene una fuerza frente a éste, ya que teóricamente, no estará a merced de la demanda, sino que podrá imponer algunas condiciones, sobre todo en precios (Govea, 2004).

La colectividad resulta otro factor externo de notable importancia para conseguir altos estándares de eficiencia y calidad empresarial, que de manera individual les sería más difícil.

Diferentes mecanismos se han desplegado al interior de las organizaciones para alcanzar estos propósitos: alianzas financieras, operativas, mercado, recursos humanos y administrativos. Este tipo de integraciones han demostrado ser exitosas en contextos internacionales: Clúster, Distritos Industriales, Cadenas Productivas, Aglomeraciones productivas, Mecanismos de Desarrollo Local, Sistemas Agroalimentarios, entre otros. Estos esfuerzos han sido implementados con éxito (Porter, 2001), sin embargo, es necesario para el contexto regional de los países en desarrollo y con dificultades de competitividad, una aplicación conceptual que le dé apropiación y pertinencia para la dinamización de los procesos (Montoya, Montoya y Castellanos , 2008).

Una misión que tome como base a la construcción de redes colaborativas con otros actores del contexto más cercano, proveerá la conformación de una estrategia empresarial más idónea para maniobrar en la trama competitiva de negocios. Mediante la exclusividad y la asistencia mutua, las empresas pueden apresurar sus procesos de aprendizaje, conseguir economías de escala y centrarse en las esferas donde ostentan mayores ventajas competitivas. Las empresas individuales no rivalizan en la economía internacional, sino las asociaciones de empresas y sus respectivas instituciones, como universidades e institutos de investigación, con las cuales mantienen un vínculo sostenido, en función de

generar conocimiento.

Tomando y apoyando los presupuestos de Garzón (2005), la unificación empresarial, desde el punto de vista de los resultados, beneficia las probabilidades de sus integrantes al:

- a) Crear ventajas por la ruta de la integración vertical.
- b) Crear ventajas por la ruta de la integración horizontal.
- c) Extender la capacidad de negociación de la red empresarial.
- d) Reforzar competencias.
- e) Desarrollar la eficiencia mediante estrategias coordinadas entre los actores empresariales.
- f) Fundar nuevas posibilidades de acoplamiento de los negocios, así como también diversos enlaces de activos o nuevas rutinas de activos combinados.

Dichas ventajas integrativas entre los sectores públicos y privado, a saber, consolidan el ejercicio empresarial asociativo y en la actualidad la marca e imagen de una región.

3.4.1 Análisis PESTEL

Para analizar los factores que hacen que una empresa logre la competitividad, resulta necesario destacar que un examen externo debe mostrar la influencia de climas de diverso tipo, bajo los cuales trabaja. El procedimiento, denominado Análisis PESTEL toma como universo de estudio los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ecológicos, de ahí su acrónimo. Al aplicar este tipo de examen, una empresa se encuentra en condiciones de identificar las oportunidades y las características negativas de la firma.

El Análisis PESTEL se conforma como un mecanismo beneficioso para evaluar el incremento o decadencia de un mercado y consecuentemente, la trayectoria, posición y potencial de un negocio. Como el análisis DAFO/FODA, centrado en factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) resulta de interés al permitir evaluar posicionamientos, direcciones y estrategias de un negocio; así como plan de marketing y publicidad.

El análisis de PESTEL se usa para analizar compañías internacionales, así como industrias que se dedican a la exportación y dependen de los mercados internacionales. Conforme establece Gregorié (2014), que estudia la aplicación del análisis al turismo de negocios conocido como MICE –reuniones, viajes de incentivos, conferencias y exposiciones–, “el análisis incluye los siguientes factores: socioculturales, tecnológicos, económicos, políticos, ambientales y legales. Según el autor M. Buble, los segmentos clave del entorno en el que opera la empresa internacional son precisamente los elementos del análisis PESTEL: entorno natural, entorno tecnológico, entorno económico, entorno político, entorno legal, entorno demográfico y entorno cultural. Como la industria del turismo se ocupa de las exportaciones invisibles y opera en el mercado internacional, este tipo de análisis puede aplicarse al análisis de empresas individuales en la industria del turismo, pero también al destino como una colección de oferta turística de un área, región o país ofrecido a los turistas en los mercados internacionales”.

Consecuentemente en análisis PESTEL no exige amplios conocimientos en la teoría económica o sociopolítica, sino que por su naturaleza no compleja es idóneo para la confrontación en un taller o seminario, una reunión a base de tormenta de ideas e incluso como estrategias de motivación grupal. Los factores analizados en PESTEL son esencialmente externos; es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis DAFO.

El PESTEL mide el mercado, el DAFO mide una unidad de negocio, propuesta o idea. El análisis PEST es algunas veces extendido a 7 factores, incluyendo Ecológicos, Legislativos e Industria, convirtiéndose entonces en PESTEL. Muchos consideran esta extensión innecesaria, puesto que, si se hace correctamente cubre en forma natural los factores adicionales (Legislativo entraría en Político, Industria en Economía y Ecológico disperso entre los cuatro). Debe utilizarse la extensión sólo cuando parezca faltar algo en los cuatro primeros factores. El análisis DAFO mide una unidad de negocios o una propuesta; el análisis PESTEL mide el potencial y la situación de un mercado, indicando específicamente crecimiento o declive, y en consecuencia su atractivo, potencial de negocios y lo adecuado de su acceso (Chapman, 2004).

Compuesto por una planilla orientada a evaluar cuatro perspectivas, el Análisis PEST –o PESTEL cuando se emplea el modelo extendido– brinda potencialidades estructurales que facilitan la aplicación de la lógica de entender, presentar, discutir y tomar decisiones;

enfoques derivados de la conocida Tabla de Ventajas y Desventajas. La plantilla de PESTEL suscita al pensamiento proactivo y pone en segundo lugar a la capacidad instintiva humana.

Semejante al análisis DAFO, resulta necesario plantear con precisión el tema a discutir, pues en el caso de que se pierda la línea de estudio, la deducción del análisis estaría equivocada. Un mercado está compuesto por conglomerados de negocios, organizaciones, instituciones, productos, empresas y marcas, por lo que resulta trascendental concretar el espacio mercantil a escrutar, sobre todo si el PESTEL se llevará a cabo en un grupo de discusión o en un seminario-taller. Según Chapman (2004) el análisis debe estructurarse desde una clara postura del mercado al que va direccionado, y puede tomar en cuenta los enfoques que a continuación se enumeran:

- a) Una empresa viendo su mercado.
- b) Un producto viendo su mercado.
- c) Una marca en relación con su mercado.
- d) Una unidad de negocios local.
- e) Una opción estratégica, como entrar a un nuevo mercado o el lanzamiento de un nuevo producto.
- f) Una adquisición potencial.
- g) Una sociedad potencial.
- h) Una oportunidad de inversión (p. 6).

Los parámetros y el objeto del análisis deben ser planteados de forma que los integrantes del círculo de discusión coadyuven al mismo y valoren su protagonismo. Puede convertirse en instrumento de investigación si se estipula una calificación a cada pregunta o inciso, y si se está evaluando más de un mercado, en aras de concluir cuál de las dos propuestas de mercado tiene mayor viabilidad o más impedimentos.

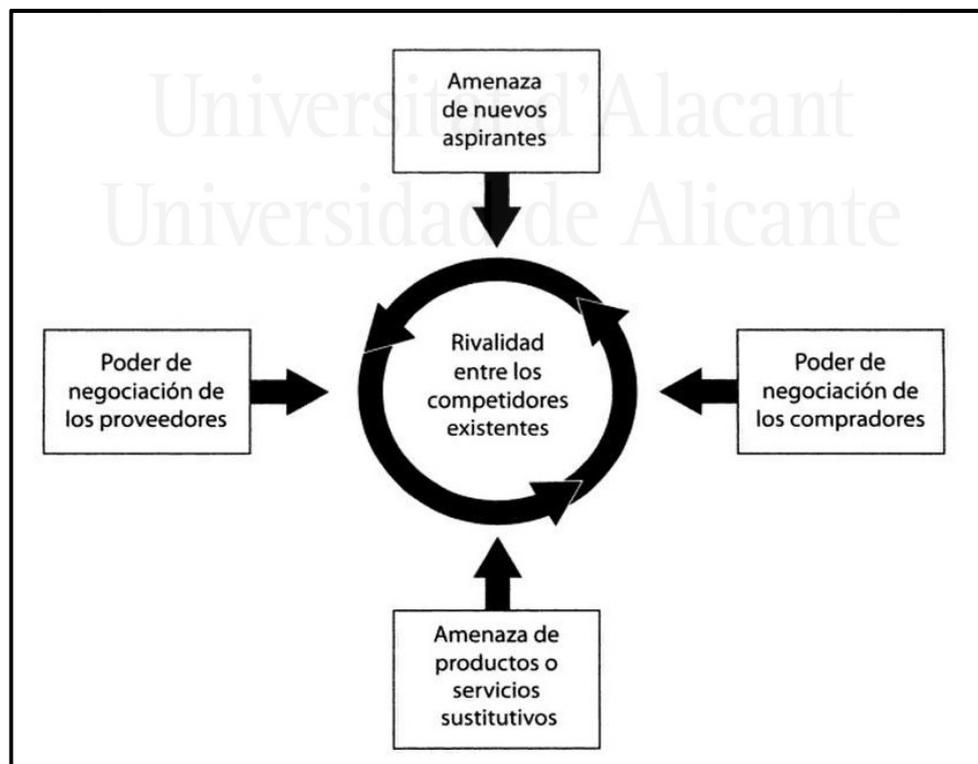
3.4.2 Fuerzas Competitivas de Porter

Como ya se ha dicho, Porter (2009) pone sobre el tapete de discusión un enfoque que hasta ahora no se ha enunciado: la competencia no solo está dada por el conglomerado de rivales (empresas u organizaciones) directos y actuales, sino por “clientes, los

proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes” (p.30). Su posición teórica, convertida en clásico indiscutible, amplía la competencia a partir de la mixtura de cinco fuerzas esenciales que definen la estructura de una empresa y que implantarán un modelo y una naturaleza en la propia rivalidad.

La distinción entre los diversos planos industriales no significa un obstáculo para que compartan similares sistemas de rentabilidad. Su célebre propuesta para la comprensión de la estructura subyacente de la industria se reproduce a continuación (Figura 8). Así Michael Porter desarrolla un modelo que permite determinar “cinco fuerzas como una herramienta para analizar el atractivo de una industria. Los componentes son: cliente, competidor, proveedores, barreras de entrada, amenaza de sustitutos. La herramienta le permite considerar cada una de estas áreas y determinar si esto será rentable o no para las empresas de esa industria. Porter identifica muchos elementos que pueden considerarse en cada una de estas áreas. Estos factores se pueden calificar, cuanto mayor sea el puntaje, mejor será la industria. Una manera simple de hacer esto es calificar cada factor en una escala de cuatro valores: 1: débil; 4: fuerte” (Ciurez, 2005).

Figura 8: Fuerzas que moldean la competencia en un sector



Fuente: Porter (2009, pág. 31)

Si bien ciertas posturas privilegian la exclusividad del servicio o producto como indicador de competencia y rentabilidad, para este autor esta dupla depende de la estructura de la industria, dejando en segundos planos rasgos que pueden ser esenciales para otros: empresa emergente/empresa madura, empresa de alta tecnología, empresa regulada, sin descuidar, por supuesto, el clima y los ciclos empresariales:

Ahora bien, como la estructuración de las cinco fuerzas varía según la industria en particular, el autor propone la realización de un análisis sectorial, compuesto por cuatro pasos:

1. Prestar toda la atención posible a los fundamentos estructurales de la rentabilidad, en torno al conocimiento del horizonte de tiempo idóneo.
2. Su objetivo general se encamina a no decretar de entrada si una empresa posee atractivo o no, sino más bien intuir los componentes internos que le permiten ser competitiva y el origen de su rentabilidad.
3. De la conjunción de tres factores depende la constancia de las fuerzas competitivas: preciso, costes e inversión.
4. Su misión no tiene como meta establecer características positivas o negativas de la empresa, sino evaluarla desde una perspectiva sistémica y global.

(...) en el análisis estructural de Porter se trata de ver cómo la ausencia de las condiciones que darían lugar a la competencia perfecta condiciona una competencia imperfecta, es decir, una menor competencia, lo que equivale a que, de darse esta ausencia de condiciones, se abra la posibilidad de beneficios en el sector (Mata y Rodríguez, 2010).

3.4.3 El Diamante Competitivo de Porter o el Rombo de la Ventaja Nacional

Tal y como se ha venido comentando, la presión competitiva obliga a las empresas a invertir en desarrollo del conocimiento e innovación. Esta rivalidad, intensificada por abastecedores dinámicos y clientes rigurosos, lejos de afectar a las naciones en su búsqueda de exclusividad epistemológica y tecnológica, más bien las insta a una sistemática pesquisa de estrategias socioeconómicas, en aras de su perdurabilidad en el mercado.

A partir de la necesidad de encontrar nuevos enfoques e instrumentos teóricos que tengan comienzo en el análisis de los sectores exitosos a nivel planetario, Porter (1990) concluye en su trabajo “La ventaja competitiva de las naciones” que las actividades de innovación son la clave para que una empresa se mantenga exitosa en planos competitivos: “La innovación puede manifestarse en el diseño de un nuevo producto, en un nuevo proceso de producción, en un nuevo método comercial, en un nuevo modo de llevar a cabo la formación y capacitación del personal”.

Ciertos tipos de innovación significan el logro de una ventaja competitiva, porque llenan un vacío en el mercado o sirven a un sector del mismo que ninguna otra empresa había tenido en cuenta. En el aspecto internacional, las innovaciones exitosas son aquellas que toman la delantera a los requerimientos de cierto sector. El nivel de información, además, desempeña un rol decisivo en alcanzar ventajas competitivas y estriba no solo en asimilar novedosos enfoques sino en echar abajo conceptos y maneras de obrar de la sabiduría tradicional, que en muchos casos dificultan el logro de una visión diferente de los procesos de una empresa determinada.

Esta concepción provoca que en muchos de los casos los innovadores provengan de otro país u otra empresa, al no estar viciados con concepciones retrógradas en el manejo de sistema de dirección. Como la mayoría de ventajas pueden reproducirse, las empresas exitosas son aquellas que se preocupan por su mantención y perdurabilidad, a través de búsquedas de innovación constantes.

Algunas veces, la ventaja inicialmente conseguida (relaciones con los clientes, economías de escala en las tecnologías existentes, lealtad de los canales de distribución) es suficiente para permitir a una empresa estancada mantener su posición durante años o incluso decenios. Pero tarde o temprano, los rivales más dinámicos encontrarán un modo de innovar y mejorar más allá de estas ventajas o de crear un modo de hacer las cosas mejores o más económicas (Porter, 1990).

Se debe tomar en cuenta además que, ante las interrogantes de:

- a. ¿Por qué ciertas empresas alcanzan el estatus de innovación constante?
- b. ¿Cuál es el motivo que explica que persigan constantemente las mejoras de sus

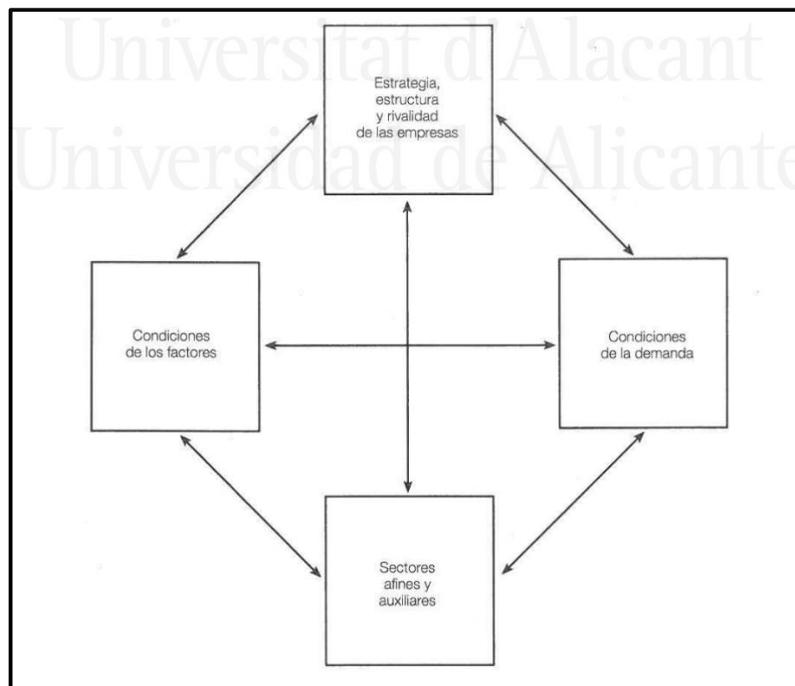
procesos?

- c. ¿Cómo superan obstáculos que normalmente van aparejados a posiciones estáticas y que no privilegian el impulso de nuevos conocimientos?

Porter propone su célebre “teoría del diamante” o “rombo de la ventaja nacional”, representación gráfica de las cuatro peculiaridades sistémicas que debe tener un país (Figura 9):

1. Condiciones de los factores: estado del país en cuanto a factores de producción, como su sistema de infraestructura o la calidad de su mano de obra experta.
2. Condiciones de la demanda: origen y particularidades de la demanda del servicio o producto, desde el punto de vista del mercado interior de cada nación.
3. Sectores afines y auxiliares: presencia o ausencia en el país o región de sectores provisos o con características similares, que hayan logrado un escaño notable en la competencia internacional.
4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: los modos de la cultura económica que rigen los procesos de creación y mantenimiento de las empresas, así como la esencia de la competencia que ocurre en el interior del país.

Figura 9: Determinantes de la ventaja competitiva nacional



Fuente: Porter (1990)

Cada componente del rombo, visto como un sistema, afecta o beneficia a los aspectos

medulares que se requieren para alcanzar la competitividad a nivel global: la existencia de talento humano y de recursos que hacen ventajoso a un determinado sector; el nivel de especialización en el conocimiento, del cual dependen las organizaciones para ejecutar sus planes de innovación; las decisiones que dan al traste con el despliegue jerarquizado de recursos; las metas de los directivos y empresarios y las coacciones de otras empresas, base para la innovación más inmediata.

Pero los vértices del rombo también se refuerzan unos a otros: constituyen un sistema. Dos elementos, la rivalidad interior y la concentración geográfica, contribuyen especialmente a ello: la [...] primera, promueve mejoras en todos los demás determinantes, y la [...] segunda eleva y magnifica la interacción de las cuatro fuerzas (Porter, 1990).

3.4.4 Clúster

Por otra parte, según el análisis de Bao y Blanco (2014), el estudio de los conglomerados industriales situados en un mismo espacio geográfico comenzó a finales del siglo XIX con Alfred Marshall (1890), quien, en su libro *“Principles of Economics”* hizo notar las ventajas de que pequeñas empresas especializadas en diversos procesos productivos, se juntaran en una misma área, en aras de hacer frente al fordismo imperante en esos años.

En las postrimerías de los 60', economistas italianos notaron que, en determinadas regiones, prosperaban ciertos conjuntos de pequeñas sociedades manufactureras que se enfrentaban en materia de competencia a las grandes empresas. El paso definitorio, sin embargo, para la conformación de una visión teórica sobre esta problemática, arribó en la década de 1990 a través de Michael Porter con el concepto de clúster: “(...) un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conectadas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí” (Porter, 1990).

Teniendo su origen en la ambigüedad conceptual, para precisar el concepto de clúster se deben tener en cuenta algunas visiones teóricas que se presentan seguidamente:

Tabla 7: Visiones teóricas del concepto de Clúster

Autores	Definiciones
Crouch y Farrell (2001)	El concepto más general de clúster sugiere algo menos rígido: una tendencia de las compañías con negocios similares a localizarse juntas, a pesar de no tener una importante presencia en un área.
Rosenfeld (1997)	Un clúster es usado de forma muy simple para representar concentraciones de empresas que son capaces de producir sinergias debido a su proximidad geográfica e interdependencia, aun cuando sus escalas de empleo no fuesen importantes.
Feser (1998)	Los clústeres económicos no son simplemente industrias e instituciones que se relacionan y apoyan, más bien son industrias e instituciones relacionadas y que se apoyan y que consiguen ser más competitivas en virtud de sus relaciones.
Roelandt y Den Hertog (1999)	Los clústeres pueden ser caracterizados como redes de productores de compañías fuertemente conectadas (incluyendo proveedores especializados) unidos en una cadena de producción que suma valor añadido.
Van den Berg, Braun y Van Winden (2001)	El concepto popular de clúster está relacionado de forma más próxima con esta dimensión local o regional de redes. La mayoría de las definiciones comparten la noción de clústeres como redes localizadas de organizaciones especializadas, cuyo proceso de producción está muy relacionado a través del intercambio de bienes, servicios y/o conocimiento.
Enright (1996)	Un clúster regional es un clúster industrial cuyas empresas miembros están localizadas próximamente unas de las otras.

Fuente: Martin y Sunley (2001)

Ante tales parámetros semánticos, que crean definitivamente una confusión a la hora de entender el clúster, se pueden extraer dos líneas definitorias: una concentración de empresas de un mismo campo y en un marco geográfico específico y una interconexión sostenida, que comunica a las diferentes empresas y organizaciones.

Consecuentemente, antes de centrar el análisis en el clúster turístico, es pertinente referirse a las tipologías de clústers (Tabla 8).

Tabla 8: Tipologías de los clústers según diferentes perspectivas

	Dinámica de funcionamiento	Costes de transacción	Interdependencia o similitud
Tipos de clusters	En pleno funcionamiento.	Aglomeración pura.	De cadena de valor o verticales.
	Latente.	Complejo industrial.	Basados en competencias u horizontales.
	Potencial.	Redes sociales de trabajo.	

Fuente: Bao y Blanco (2014)

Los clústeres en pleno funcionamiento se caracterizan por mantener un amplio conocimiento sobre su funcionamiento y además de conseguir su mejor potencial pueden elaborar más que todas sus partes juntas. Su infraestructura social es privilegiada y la comunicación conecta a las partes en todo momento, lo que permite la creación de nuevos

planteamientos y la consecuente ayuda entre las empresas, además de avivar el nacimiento de otras empresas.

En segunda instancia, podría decirse que los clústeres latentes son aquellos conglomerados donde se calcula la potencial existencia de oportunidades no tenidas en cuenta aún, pues la relación entre las empresas no ha llegado a ser sinérgica. Su infraestructura social tiene carácter medio y no reúnen las condiciones deseadas, ya sea en la circulación de la información, en la asistencia mutua o en la inexistencia de una perspectiva común que le facilite condiciones adecuadas para afrontar a la competencia exterior.

Por último, los clústeres potenciales serían aquellos por la falta de masa crítica, condiciones o *inputs*. Estos se identifican por poseer una endeble infraestructura social y muchos obstáculos que vencer en su deseo de operar como clústeres.

En esencia, se concuerda con Merinero (2008), quien, refiriéndose a los clústeres turísticos, propone como paso esencial para su conformación, que el llamado modelo de desarrollo endógeno arranque al comprobar que todas las comunidades territoriales cuenten con un conjunto de potencialidades. La naturaleza de estos conjuntos que comparten un mismo recurso, les facilita encontrar soluciones permanentes a problemáticas de diversa índole, mediante estrategias que no solo exploten sus recursos, sino que añadan sostenibilidad en el tiempo, razón de ser de los clústeres.

Una definición muy acertada consiste en que las empresas forman un sistema interdependiente, tanto en su interior como en relación a las empresas proveedoras, los canales de distribución y el consumidor final, como sostiene Elías y Tuma (2009) al afirmar que “dentro del complejo, los sectores se refuerzan entre sí y colaboran mutuamente, obteniendo grandes beneficios en la cadena: la información se difunde mejor y más rápidamente, se estimula la ejecución de proyectos conjuntos, la rivalidad de un sector se extiende a otros, estimulando la investigación y el desarrollo y la introducción de nuevas estrategias y técnicas, etc. De esta manera, la agrupación de sectores aumenta y acelera la creación de factores competitivos y se producen grandes derrames” (Rodrigues, Feder y Fratucci, 2015).

El concepto de desarrollo endógeno, desde la perspectiva del Sistema Productivo Local, hace referencia a procesos de acumulación de capital en localidades y territorios concretos: se trata de procesos de desarrollo difuso que permiten obtener economías de escala externas a las empresas pero internas al sistema productivo, y se producen gracias a la utilización del potencial económico local que favorecen las instituciones y mecanismos de regulación que caracterizan a cada territorio (Merinero, 2008).

Estos procesos de desarrollo local están determinados por el nivel de relación sinérgica entre los modos de organización de la producción poblacionales, las constituciones de las familias, las costumbres locales, la estructura social y cultural; relaciones afincadas en los patrimonios materiales e inmateriales que definen a cada región, que no solo fungirá como espacio para el desarrollo del clúster sino como protagonista del mismo.

Nos adherimos al criterio de Merinero (2008), ya que este autor parte de la noción de “proceso productivo turístico del territorio”, en aras de instaurar las aristas primordiales de actividades a ejecutar en un espacio definido, para que tenga éxito como un producto o destino turístico. Por otra parte, el autor define al proceso productivo a través de cuatro climas de acción: creación de producto, promoción, comercialización y articulación o gestión del producto, donde se circunscriben una cifra posible de acciones turísticas realizables por los diversos protagonistas.

Por consiguiente, para el clima de la gestión de los destinos turísticos las actividades homónimas que resultan susceptibles a ejecutarse mediante la colaboración de los actores son:

- a) Creación de producto turístico: 1. Construcción de infraestructuras de acceso a los destinos; 2. Puesta en valor turístico de recursos culturales y naturales; 3. Creación de equipamientos y adecuación para su visita; 4. Creación de servicios turísticos; 5. Organización de eventos; 6. Creación de sistemas normativos; 7. Creación de sistemas de producción y acceso a materias primas; 8. Acciones de innovación.
- b) Gestión de producto turístico: 1. Diseño de paquetes turísticos; 2. Receptivo turístico; 3. Apertura con personal especializado; 4. Apoyo a la gestión de la atención turística a través del desvío de clientes; 5. Señalización; 6. Servicio de guías turísticos; 7. Guías

- turísticas en diferente formato; 8. Bonos turísticos; 9. Organización de sistemas de transporte para turistas; 10. Aplicación de sistemas de calidad.
- c) Promoción turística: 1. Asistencia a ferias; 2. Asistencia a Work Shop; 3. Edición de material promocional; 4. Campañas publicitarias.
- d) Comercialización turística: 1. Comercialización directa; 2. Comercialización indirecta.

Otros dos factores, según Varisco (2004), inciden en la conformación del clúster turístico: la endogeneidad y la articulación. La primera, entendida como el liderazgo que protagonizan los actores locales, no debe ser vista a través de un solo enfoque del modelo de producción capitalista, ni entendida como contraria o alterna a este modelo; sino que debe tener en cuenta su diversidad. Los emprendimientos turísticos están basados en modelos de pensamiento precapitalistas, donde la fuerza familiar juega un rol determinante y acercándose a la llamada “economía popular”. “(...) en la variable endogeneidad del clúster turístico se reconocen dos dimensiones que condicionan la construcción de un proceso de desarrollo local: el modelo de acumulación (...) y el carácter local y extra local de los autores”.

En el caso de la segunda, se define como el tipo de relación que une a los integrantes de un clúster, en función de la construcción de redes de intercambio, de comunicación y sociales. Dichas redes pueden tener como base al control de unas empresas sobre otras o dependen de una empresa principal o “nodo”, así como de asociaciones bilaterales o multilaterales, donde prima un clima de equidad y medida.

Desde esta perspectiva, el profundo conocimiento de estos elementos favorece el diseño de estrategias competitivas, campo de gran interés para los emprendimientos turísticos.

3.4.5 Distrito Turístico

La competitividad de una empresa turística parte de la proyección hacia un mercado de servicios, por lo que la intagibilidad debe estar valorada en función del contexto total del destino o del disfrute de un destino específico; es decir, en base a la experiencia y las sensaciones de las que se benefician los usuarios, es por donde se puede inferir la estructuración de una estrategia que permita generar ventaja sobre la competencia.

El concepto de distrito turístico encaja fácilmente en cualquiera de los enfoques que consideran los procesos de concentración de empresas como la conclusión lógica del interés de un grupo más o menos numeroso de ellas en explotar un recurso localizado en el territorio (Auriolés, Fernández y Manzanera, 2008). Se trata de casos de concentración de espacios en donde se puede aprovechar el potencial turístico y que compromete a la intervención tanto de fondos públicos como privados para su producción; esto implica varios procesos adyacentes como preparar talento humano para el distrito, así como también la planificación y ejecución de la ubicación de la infraestructura necesaria para su cometido.

Si bien el distrito turístico “tiene como finalidad la retención y generación de valor en el territorio donde se realiza la producción turística, a partir del despliegue a lo largo de todo el sistema de valor de cadenas de proveedores locales” (Herrera, 2016), resulta prioritario otorgarle la importancia del caso al hecho de que la promoción y el mercadeo dependerá de elementos externos para su difusión dentro de las estrategias de ventas de los servicios.

Al respecto Marco-Lajara et al. (2015) mencionan que, “son muchos los objetivos que se persiguen con la expansión internacional, desde superar la madurez del mercado interior, la búsqueda de eficiencia, la cercanía de proveedores y clientes o la diversificación del riesgo global, hasta el despliegue de sus recursos y capacidades en otros países o el desarrollo de nuevas competencias gracias a su establecimiento en el extranjero”. Con ello se ratifica el hecho de que debe existir una estrategia previa de venta de servicios, tal como se indica en el párrafo anterior.

En referencia a la competitividad, los intangibles de un servicio turístico que pueden estar en relación con la adquisición de tangibles, producen un efecto de discriminación positiva a través de factores como la calidad, costos, sensibilidades y experiencias, las mismas que motivan a un mercadeo implícito desde los mismos clientes. Es así que, para el caso del distrito turístico, “se trata, por tanto, de un problema de eficiencia que se interpreta como consecuencia de las ventajas de la aglomeración en torno a una determinada localización. El distrito turístico, como el industrial, se definiría entonces como el resultado de la concentración de empresas de pequeño y mediano tamaño en un

espacio reducido y organizado en torno al turismo, al que se vincula, o del que depende, una parte significativa de la economía del entorno y encajado en la comunidad local” (Auriolés, Fernández y Manzanera, 2008).

3.5 FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE COMPETITIVIDAD: EL DAFO

En consonancia con lo antes descrito, los factores internos que afectan a una empresa y aquellos que, de manera externa, influyen en sus resultados, pueden ser previstos, monitoreados y sujetos a análisis mediante una herramienta muy útil: la matriz DAFO.

El análisis DAFO resulta de significación para evaluar posicionamientos, direcciones y estrategias de un negocio; así como el plan de marketing y publicidad.

En este estudio se dedica una especial atención al mismo ya que mediante éste se pudo tener un conocimiento exacto de las características positivas y negativas de las PYMES, evidenciándose las fortalezas y debilidades al interior de la empresa y las amenazas y oportunidades que presenta el entorno en la actualidad (Freedman, 2003). Al analizar los factores que afectan, tenemos autores que señalan que “no pueden ser controlados por los vendedores, pero deben considerarse. Los factores que afectan el comportamiento del consumidor ayudan a identificar qué productos y servicios y en qué situaciones son consumidos por las personas. Los factores culturales combinan dentro de sí elementos de cultura, subcultura y clase social; los factores sociales se refieren a los grupos, la familia, los roles y el Estado; la edad y el ciclo de vida, la ocupación, las situaciones económicas, el estilo de vida y la personalidad se utilizan para formular factores personales; y los factores psicológicos se pueden dividir en las categorías de motivación, percepción, aprendizaje, creencias y actitudes” (Roma, 2016).

El DAFO es una herramienta de análisis estratégico que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos. Se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada matriz DAFO, en la que en el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos. En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto, y los factores externos, considerados

no controlables.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atender contra éste, por lo que, llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Figura 10: Matriz DAFO



Fuente: http://t2.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcSao--b1CnU_65kAxV2pcB80HqBb1_gwplbL_IHQnT7y1F-U5gJuc

El análisis DAFO es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o

mejores proyectos de mejora continua.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, –análisis DAFO–, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo y que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de una organización.

La matriz DAFO nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias se interceptan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada. Pero para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables.

La estrategia DA (Mini-Mini)

En general, el objetivo de la estrategia DA (Debilidades –vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una empresa que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria.

La estrategia DO (Mini-Maxi)

La segunda estrategia, DO (Debilidades –vs- Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una organización podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo, pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado. Por ejemplo, a una universidad se le podría presentar la oportunidad de una gran demanda por sus egresados, pero su capacidad instalada podría ser insuficiente.

La Estrategia FA (Maxi-Mini)

Esta estrategia FA (Fortalezas –vs- Amenazas), se basa en las fortalezas de la institución que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo

es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una organización fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por el contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y mucha discreción.

La Estrategia FO (Maxi-Maxi).

A cualquier empresa le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas –vs- Oportunidades). Tales organizaciones podrían tomar sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios.

3.6 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

La estrategia corporativa es aquella desarrollada e implementada para los objetivos establecidos por la política comercial de la compañía. Como estrategia de toda la compañía, la estrategia corporativa se refiere principalmente a responder la pregunta “¿en qué conjunto de negocios debería estar la empresa?” y debe distinguirse de la estrategia competitiva, que se centra en responder a la pregunta “¿cómo construir una ventaja competitiva sostenible en un negocio o mercado específico?”

Así la estrategia corporativa es definida “como la forma en que una empresa crea valor a través de la configuración y coordinación de sus actividades de negocios múltiples. Como tal, el tema de la estrategia corporativa es la corporación diversificada de negocios múltiples. En esta entrada describimos primero el contenido de una teoría de la estrategia corporativa, luego presentamos la evolución de la estrategia corporativa y concluimos con una discusión sobre la importancia de una teoría de la estrategia corporativa” (Furrer, 2013).

3.6.1 Misión y Visión

La determinación de la misión y de la visión de una organización permite canalizar

las estrategias a seguir. En este sentido tenemos el siguiente concepto:

“La misión y la visión son la conexión para definir la estrategia. Los nuevos enfoques para el desarrollo de estrategias y los estudios de implementación analizan las posibilidades de adaptar estrategias a entornos turbulentos que cambian constantemente la definición de estrategia. Las organizaciones proclaman la intención de los negocios a través de su visión, misión y objetivos: es por eso que las declaraciones de visión y misión son los puntos de partida de cualquier intento de encontrar una nueva definición de estrategia” (Cuic, 2013).

Misión

La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa. La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?” Por otro lado, los valores son cualidades positivas que poseen una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, etc. Tanto la misión como los valores le dan identidad a la organización.

Visión

Aznar (2017) expone una interesante argumentación de lo que corresponde a la visión como tal, desde el punto de vista de la estrategia: “La táctica está en relación con un sentido, el tacto, un sentido muy primario. La política está basada sobre la palabra e implica simultáneamente a la boca y al oído. La estrategia es la ciencia del plano, es la visión (...) es así un objetivo que, partiendo de la propia identidad, recoge las esencias de la misión y sirve de orientación a los niveles inferiores de decisión al tiempo que contribuye a dotarles de energía”. Por lo que se puede entender que la visión es la proyección a futuro del espacio-sitio-contexto al que se quiere llegar en función del tiempo y de la planificación.

Objetivos estratégicos

Son declaraciones que describen la naturaleza, el alcance, el estilo, los ideales y sueños de una organización para el mediano y largo plazo. En conjunto configuran una

definición operativa de la visión y cuyo logro nos permite saber si la hemos alcanzado (Fernández, 2012).

Cada objetivo estratégico debe responder las siguientes preguntas: ¿qué se quiere lograr?, ¿cuándo se debe lograr?, ¿cómo se sabrá si se ha logrado?

Toda organización, una vez que ha establecido y tiene clara su Misión y Visión, debe definir sus OBJETIVOS ESTRATÉGICOS O DE LARGO PLAZO, es decir, aquellos enunciados que orientan el camino hacia un fin concreto en un futuro a varios años.

3.6.2 Internacionalización

Los factores económicos, tecnológicos, culturales y políticos actuales han creado las condiciones de una sociedad global, lo que conlleva que las empresas de turismo tienen la capacidad de operar a nivel mundial y muchas han optado por una estrategia competitiva de internacionalización. En esta línea se desarrolla el siguiente análisis: “Las empresas globales ven el mundo como su entorno operativo y establecen estrategias globales y presencia en el mercado global. En el turismo, la globalización afecta el lado de la oferta y la demanda de muchas maneras. Los factores de suministro importantes son: proveedores que actúan en todo el mundo, así como el impacto de los sistemas informatizados de reserva y de información; disminución de los costos de los viajes aéreos y las posibilidades de tener acceso a un destino con precios y niveles de ingresos relativamente bajos, así como estándares sociales relativamente bajos; nuevos destinos emergentes” (Peric, 2005).

El alcance de la internacionalización está determinado por los siguientes aspectos:

- Economía
 - Estrategias de integración horizontal y vertical de empresas turísticas.
 - Inversión extranjera en hoteles y atracciones turísticas.
 - Jugadores globales y alianzas estratégicas (compañías aéreas, hoteles, operadores turísticos).
 - Gestión global del turismo.

- Competencia global de centros vacacionales.
- Tecnología
 - Sistemas de reserva globales.
 - Tecnologías estandarizadas en sistemas de transporte.
- Cultura
 - Turista global: comportamiento uniforme del viajero.
 - Creación de "aldea turística global".
- Ecología
 - El turismo como "síndrome global de problema ecológico".
 - Cambios climáticos y sus efectos en los destinos.
- Políticas
 - Creciente importancia de las organizaciones internacionales de turismo.
 - Necesidad de coordinación global y regulación de la circulación de pasajeros.
 - Desarrollo sostenible como calidad e idea dominante.

3.6.3 Diversificación e integración vertical

Al analizar la estrategia de diversificación conlleva a determinar que las empresas turísticas tienen un abanico de posibilidades para desarrollar de manera simultánea productos turísticos nuevos o mejorados que permitan incursionar en nuevos mercados. Así determinan nuevas tendencias de hacer negocios de manera tradicional aprovechando las tecnologías de hoy en día como se cita a continuación:

“La estrategia de diversificación implica el desarrollo simultáneo de productos turísticos nuevos o mejorados y de los nuevos mercados (por ejemplo, un operador turístico especializado en turismo blando puede variar su combinación de productos ofreciendo también tours con carácter cultural o vacaciones terapéuticas en balnearios). Este tipo de estrategia permite la realización de una flexibilidad a medio y largo plazo de la oferta turística derivada” (Aziri y Nedelea, 2013).

De esta manera, la diferenciación resulta en una transversalidad de servicios que agregan valor al producto turístico.

Al respecto Andreu (2005) hace referencia a una diversificación estratégica, la misma que “requiere el desarrollo de nuevas competencias y supondrá la utilización de un nuevo conjunto de técnicas para el nuevo universo competitivo en el que penetra la empresa”.

Es así que se evidencian procesos de implementación tanto de procedimientos, como de talento humano pertinente que sepa desarrollar las competencias y las técnicas que se mencionan en el párrafo anterior, y desde donde se puede inferir además que la propia experiencia de la empresa puede generar un indicador base de competitividad para la ejecución de un proyecto de diversificación de sus servicios y/o productos.

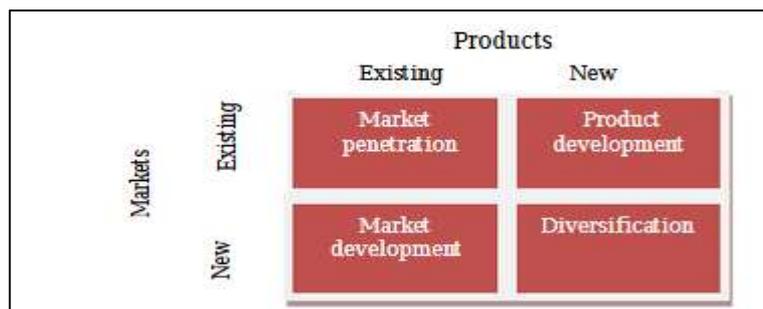
3.6.4 Expansión o crecimiento

La estrategia de expansión o crecimiento abre fronteras a las empresas de comercialización y muy especialmente a las turísticas en razón de que sus productos y servicios pueden ser vislumbrados desde cualquier parte del mundo en un tiempo real, lo que permite mejorar la imagen y competitividad de las empresas.

Ansoff, por otro lado, presenta una matriz según la cual las organizaciones empresariales pueden implementar cuatro tipos principales de estrategias para obtener oportunidades de crecimiento: penetración en el mercado, desarrollo de productos, desarrollo y diversificación del mercado (Aziri y Nedelea, 2013).

La “matriz de crecimiento del mercado y de productos” de Ansoff se presenta en la siguiente figura:

Figura 11: Productos nuevos existentes



Fuente: Ansoff (1965)

3.6.5 Estrategia de reestructuración

En la reestructuración de una organización si no se toman las medidas correctivas puede conducir a un descuido temporal de la orientación del cliente. Por lo tanto, debe ser considerado cuando se reestructura el plan de negocios. Un equilibrio debe encontrarse entre las mejoras que la tecnología puede aportar y el aumento de la inversión en marketing como sostiene Bédard (2015): “se pueden obtener beneficios comerciales al satisfacer las necesidades totales del consumidor de viajes, al introducir ideas de marketing como la segmentación del mercado y al hacer que la experiencia de venta sea más profesional y placentera. Las agencias de viajes tienen una posición que les permite forjar relaciones cercanas con los clientes. La competitividad para el nuevo milenio mejorará invirtiendo y desarrollando una sólida estrategia de marketing relacional. El marketing relacional consiste en atraer, mantener e intensificar las relaciones con los clientes”.

3.6.6 Cooperación o alianzas

Las estrategias corporativas de cooperación son implementadas de manera muy cuidadosa donde las empresas crean alianzas para lograr objetivos trazados muchas veces sin prevenir o asegurarse de aspectos coyunturales que garanticen la supervivencia a largo plazo de estas relaciones o compromisos estratégicos.

En esta línea se sostiene que:

Para lograr niveles competitivos de clase mundial, una empresa debe aumentar su eficacia para alcanzar, atender y satisfacer su mercado objetivo, al mismo tiempo que reduce los costos. Las empresas líderes han descubierto que no se pueden lograr los objetivos de manera aislada.

La experiencia a través de los años sirve de argumento para verificar esta afirmación. Lo importante es vigorizar la competitividad que al incorporarse dentro de los procesos de alianzas pueden generar además una diversificación de servicios que pueden fortalecer a

la empresa.

Se resalta además que “la cooperación no consiste en seguir un comportamiento altruista de ayuda a los demás, sino en la coordinación de las actuaciones individuales de distintos sujetos (individuos, unidades, organizaciones, etc.)” (Marco-Lajara, 2000). Se reitera el hecho de que un convenio de cooperación entre empresas es un acuerdo de trabajo colaborativo del cual hay intereses propios y compartidos en relación a los objetivos económicos que se hayan planteado en sus respectivas administraciones.

3.6.7 Redes

Las redes estratégicas están establecidas como vínculos concretos entre las organizaciones que, de manera estratégica, se vuelven atractivas para las empresas que participan. Están llamadas a ser: sociedades estratégicas, joint ventures, asociaciones industriales, relaciones entre el comprador-vendedor durante un largo tiempo (Gulati, Noria y Zaheer, 2000); el acceso de las empresas a la información, a los recursos, los mercados y la tecnología se realiza a través de estos vínculos.

A decir de Montoya (2020), “en síntesis se puede afirmar que el trabajo en red es una estrategia vinculatoria, de articulación e intercambio entre instituciones y personas que deciden asociar voluntariamente sus esfuerzos, experiencias y conocimientos para el logro de fines comunes. Constituye una modalidad organizativa y de gestión donde sus características dominantes son la adaptabilidad, la flexibilidad, la apertura, la horizontalidad, la fluidez y la espontaneidad de las relaciones.” El compromiso asumido dentro de una red parte del conocimiento de todas las implicaciones que conlleva participar dentro de ella.

Los cuestionamientos de mayor envergadura que los investigadores en materia de redes estratégicas procuran dilucidar son: 1. ¿Por qué se forman las redes estratégicas?, 2. ¿Cómo se forman las redes estratégicas?, 3. ¿Cuál es el marco/la situación de las relaciones interempresariales que permiten la competencia entre las empresas?, y 4. ¿Cómo funciona la creación de valor en las redes entre las empresas?

Los autores Amit y Zott (2001), sostienen que la mirada de los investigadores de

redes, especializados en la teoría de la organización o la sociología, se ha detenido en las implicaciones que poseen las redes en el proceso de creación de valor.

Al analizar las sinergias necesarias para poder establecer las estrategias de redes podemos determinar que “en particular, las sinergias entre las empresas se manifiestan en el desarrollo de redes de relaciones productivas y no productivas a través de las cuales desarrollan economías externas de diversos tipos, tanto a nivel estrictamente relacionado con la producción como, más claramente, a nivel organizacional” (Ruggieri y Iannolino, 2014).

3.7 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Las estrategias competitivas permiten a las organizaciones determinar su posición relativa de una empresa dentro de su industria. El posicionamiento determina si la rentabilidad de una empresa es superior o inferior al promedio de la industria. Determinándose que la base fundamental del rendimiento superior a la media en la diversión prolongada es la ventaja competitiva sostenible como de tal forma que “una empresa se posiciona aprovechando sus puntos fuertes. Porter (2008) ha argumentado que las fortalezas de una empresa finalmente caen en uno de dos encabezados: ventaja de costos y diferenciación. Al aplicar estas fortalezas en un ámbito amplio o estrecho, resultan tres estrategias genéricas: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. Estas estrategias se aplican a nivel de unidad de negocio. Se llaman estrategias genéricas porque no son firmes ni dependientes de la industria” (Kezia, 2008).

3.7.1 Diferenciación del producto

La estrategia competitiva de Diferenciación tiene lugar cuando se incorporan en los productos o servicios rasgos que los convierten en únicos con respecto a los de la competencia. Esta táctica debe emplearse solo cuando se revelan las insuficiencias predilecciones del comprador que busca atributos ambicionados.

Por consiguiente, dentro de los factores a considerar se tiene que “un destino turístico necesita una buena estrategia de cartera de productos para poder desarrollar el turismo y

especializar el suministro existente del destino. La cartera debe basarse en las atracciones y recursos existentes, pero también debe tener en cuenta las infraestructuras, instalaciones y servicios esenciales necesarios para hacer realidad el desarrollo. Durante el proceso, se necesitarán otros criterios para ayudar en la evaluación precisa del potencial de éxito real de los diferentes productos. Estos criterios pueden ser económicos, sociales, culturales, ambientales o políticos, entre otros. Algunos ejemplos pueden ser el potencial de mercado asignado al producto, la creación de imágenes y el posicionamiento de un destino, el atractivo de la inversión pública o privada, el nivel previsto de inversión, los resultados esperados, o la rentabilidad social del efecto de demostración que puede significar la creación de nuevos productos” (Datziraa, 2006). La diferenciación debe basarse en las atracciones, infraestructuras, instalaciones, servicios, imagen y el posicionamiento, entre otros aspectos, que se debe considerar en la creación de nuevos productos.

3.7.2 Liderazgo en costos

Florez y Vega (2009) analizan la estrategia competitiva de Liderazgo en costos. Ésta se establece cuando los clientes de un área productiva privilegian su relación con los precios de productos o servicios, por existir exiguas opciones de diferenciación de los mismos o por no preferir una marca sobre otra, por lo que la competitividad persigue la producción a costos inferiores de los competidores.

Existe también un tipo de análisis para determinar la incidencia de liderazgo en costos sin incidir en la calidad de los productos/servicios. Es así que “el precio es uno de los cuatro pilares del marketing mix (4P) y el precio es la única "P" que está directamente relacionada con la producción de ingresos. (...) Los gerentes toman malas decisiones porque tienen información inadecuada o incorrecta sobre sus clientes y competidores (Monroe, 2002). El pensamiento tradicional y los métodos simplificados de costo más precios, las tarifas por habitación de dólares por \$ 1000 de costo de construcción pueden no ser efectivas en los mercados competitivos actuales donde los consumidores no conocen ni se preocupan por la información de costos. En la economía global, los consumidores tienen muchas opciones para los servicios de hospitalidad. Los consumidores prefieren y practican las compras competitivas desde su hogar u oficina utilizando Internet como una herramienta de compra efectiva para los atributos deseados del producto” (E Travel Week, 2015).

3.7.3 Estrategia del océano azul

La estrategia del océano azul es tratada como una estrategia que permite a las organizaciones crear un mercado sin rival y hacer que la competencia sea irrelevante. Por consiguiente, para las organizaciones hoy en día se constituyen nuevos retos, tal y como indican, por ejemplo, Chan y Mauborgne (2005): “la estrategia del océano azul es un desafío para las empresas para abandonar el océano sangriento de la competencia y crear espacios seguros en el mercado, en el que la competencia no importa. En lugar de dividir la demanda existente, y a veces reducirla, y compararse constantemente con la competencia, la estrategia del océano azul habla de aumentar el tamaño de la demanda y dejar atrás la competencia”.

3.8 ESTRATEGIAS FUNCIONALES

Las estrategias funcionales como habilidad competitiva encaminada al mantenimiento de relaciones a largo plazo entre la entidad y sus clientes, resulta una práctica que lleva hacia la preeminencia competitiva sostenible tan anhelada por las empresas. De manera que “la estrategia funcional de una empresa está personalizada para una industria específica y se utiliza para respaldar otras estrategias corporativas y comerciales” (Business Dictionary, 2019).

En la actualidad afrontamos una demanda heterogénea, con fracciones de mercado cada vez más diferentes y un mayor requerimiento de cuidado personalizado y calidad en el servicio que se recibe, con un consumidor cada vez más habituado, con mayores niveles de renta y productos turísticos cada día más asequibles y encaminados a segmentos de petición diferenciados.

La tecnología ha ejercitado un cambio de rol, a partir de sistemas de almacenamientos internos al servicio de las cadenas hoteleras, sociedades aéreas y turoperadores que se manejaban de forma aislada al servicio de productos normalizados, hasta los nuevos adelantos de software y hardware al servicio de la fabricación y distribución turística, como son los primeramente mencionados, los métodos globales de distribución (GDS) y

las nuevas tecnologías de la información y comunicación, que admiten su uso extensivo por los agentes turísticos y un intercambio de información rápido y eficaz.

3.8.1 Financiera

Se concibe a las estrategias financieras como objetivos, patrones o elecciones delineadas en aras de pulir y optimizar la gestión financiera de una empresa con un propósito predeterminado, el de perfeccionar los resultados históricos y conseguir o aproximarse a los óptimos, a través de la creación de valor para la organización. Si se quiere determinar las estrategias financieras, se deberán inicialmente señalar los espacios claves en los que se va a orientar el director financiero: la innovación, la competitividad, la financiación y el riesgo financiero, la información financiera y los estados financieros. En consecuencia, se debe concretar una finalidad caracterizada por su objetividad, que va a influir en un futuro en un positivo funcionamiento de la empresa. El criterio de medición para las estrategias se puede establecer en base a resultados. Álvarez (2014) sugieren las siguientes estrategias financieras para que una empresa determinada pueda conseguir éxito:

- Seleccionar al director financiero en función de un grupo de exámenes de aptitud de conocimientos y experiencia para ocupar el puesto.
- Animar la competitividad en la empresa en base al benchmarking y la productividad.
- Instaurar periodos de innovación por línea o producto, no mayores a un año.
- Ejecutar habitualmente la evaluación de opciones de financiación y establecer con carácter mensual el Costo de Capital Promedio Ponderado.
- Para reducir el riesgo financiero, se debe diversificar las inversiones asiduamente.
- Realizar con carácter mensual un estudio de las razones financieras en función de medir la economía de la empresa.
- De forma idéntica, se deben analizar los estados financieros.

Por su parte, Mora y Córdoba (2000) destacan, entre lo que consideran estrategias financieras a:

- 1) **Gerencia financiera:** caracteriza la utilización eficaz de los recursos económicos, los

fondos de capital, así como las decisiones administrativas que tienen que ver directamente con la ganancia y el financiamiento de corto plazo y créditos a largo plazo para la empresa. Se trata de las problemáticas que necesitan la elección de determinados bienes (o una mezcla de activos), la selección del problema determinado y el desarrollo de una empresa.

- 2) **Planificación estratégica financiera:** delimita las formas en que se consiguen los objetivos financieros y permiten el establecimiento de objetivos concretos que sostienen los directivos y suministran estándares para evaluar los resultados. La planificación estratégica financiera se concibe, además, como un proceso para examinar las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y financiamiento de las que cuentan las organizaciones, programar las consecuencias en ciente de las decisiones presentes con la intención de sortear contingencias y vislumbrar las conexiones entre las decisiones actuales y las que se originen en el futuro.
- 3) **Planificación financiera:** es un proceso organizado para ir en pos de los objetivos trazados y reconocer las metas para la administración del dinero a corto, mediano y largo plazo y efectuar los pasos convenientes para tomar en cuenta los hechos que puedan influir en el buen ejercicio de la organización, con la finalidad de alcanzar acuerdos concretos y válidos para la consecución de los objetivos.

Una estrategia de financiación es integral para el plan estratégico de una organización. “Establece cómo la organización planea financiar sus operaciones generales para cumplir sus objetivos ahora y en el futuro. Una estrategia de financiamiento resume los objetivos y las acciones que se tomarán durante un período de tres a cinco años para alcanzar los objetivos. También establece claramente políticas clave que guiarán esas acciones” (Humentum, 2019).

3.8.2 Operaciones

Las estrategias y decisiones de operaciones deben dar respuesta a las necesidades de la empresa y permitirle una ventaja competitiva. La totalidad de las funciones de la empresa deben sistematizarse efectivamente para que pueda crearse riqueza y para que ocurra una ventaja competitiva.

El centro de las estrategias de operaciones lo componen la misión, los objetivos, la capacidad distintiva y las políticas. Los resultados del proceso son consecuencia de los acuerdos en los cuatro niveles de operaciones –calidad, proceso, capacidad e inventario–, los cuales se relacionan con otras áreas en el negocio. Por lo tanto, se visibiliza “un plan que especifica cómo una organización asignará recursos para apoyar la infraestructura y la producción. Una estrategia de operaciones generalmente está impulsada por la estrategia comercial general de la organización, y está diseñada para maximizar la efectividad de los elementos de producción y soporte mientras minimiza los costos” (Business Dictionary, 2019).

“La estrategia de operaciones es el patrón total de decisiones que configuran las capacidades a largo plazo de cualquier tipo de operación y su contribución a la estrategia general, a través de la conciliación de los requisitos del mercado con los recursos de operaciones” (Ted, 2011).

En cuanto a los renglones financieros y contables, la conveniente administración financiera constituye uno de sus esenciales desafíos. La escasez de preparación en estos enfoques, vinculada al nivel de informalidad de varias de sus operaciones, provoca que no tengan un respaldo suficiente para sus operaciones financieras. La contabilidad resulta relevante solo para efectuar los compromisos tributarios; llevar un control de los ingresos y egresos en cuadernos o incluso de manera mental y los cálculos aproximados resultan legítimos y suficientes (Avolio, Mesones y Roca, 2011).

3.8.3 Marketing

En las primeras décadas de siglo XX aparece y empieza a utilizarse en los Estados Unidos el vocablo marketing. Cromwell, en 1901, publica una obra que es considerada por muchos estudiosos como la base del enfoque moderno del marketing y en la que centra su estudio en los problemas con la distribución de los productos desde que se fabrican hasta que llegan al consumidor (Amerein, 2005).

Es importante partir del concepto de marketing como “la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que

tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en general” (Keefe, 2008). Aquel intercambio suele estar acompañado de un acuerdo mutuo en el que las partes que intervienen en él terminan de alguna manera beneficiadas, o con la sensación de beneficio.

El término como tal está ligado a los procesos estratégicos que planifica una empresa para proyectar una venta y consumo eficaz de sus productos, de ahí que Muñiz (2018) manifiesta que “el marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación u hoja de ruta que consiga los objetivos buscados. En este sentido y motivado porque las compañías actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo, se requiere, por tanto, del análisis continuo de las diferentes variables del DAFO, no solo de la empresa sino también de la competencia en el mercado”. La clave de este trabajo está en conocerse y en conocer quienes más están ofertando productos similares.

Hay que tomar en cuenta además que la estrategia dentro del marketing parte de una premisa básica: “puede producirse en cualquier momento en que una persona o una organización se afanen por intercambiar algo de valor con otra persona u organización”. En este sentido amplio, el marketing consta de actividades ideadas para generar y facilitar intercambios con la intención de satisfacer necesidades, o deseos de las personas o las organizaciones (William, 2007), con lo que todo tipo de intercambio puede ser tratado bajo un concepto en el cual se puedan aplicar procesos de mercadeo.

García (2001) y Madariaga (2002) señala que CRM –acrónimo derivado de *Customer Relationship Management*, más conocido en castellano como Marketing Relacional– es el término utilizado para el establecimiento de estrategias, procesos y soluciones en relación a clientes, los cuales se representan través de conceptos más parciales como Marketing Directo, Data base Marketing, Marketing Uno a Uno, etc.

Zablah, Bellenger y Johnston (2004), después de revisar la literatura sobre el tema, representan 5 perspectivas de la conceptualización de CRM, las cuales se resumen en: estrategia, proceso, filosofía, capacidad y tecnología. Se plantea el CRM como un proceso

de sistema para proporcionar la relación de iniciación, mantención y terminación con el cliente para optimizar el valor del portafolio de sus relaciones sin dejar de atender los puntos de coincidencia con el cliente. En conclusión, CRM tiene como objetivo final elegir negociar con el cliente con mucha táctica, de manera que pueda optimizar su valor a largo plazo.

En fin, CRM se determina por su carácter multifuncional, por lo que es preciso tener en cuenta los 5 pilares esenciales de una empresa: información, estrategia, personas, procesos y tecnología. De modo que, la naturaleza de CRM es el conocimiento del consumidor, por lo que la cantidad y calidad de información que se tenga de él es imprescindible y el triunfo de una estrategia de este tipo está en dependencia de un cúmulo global de Factores (Estratégicos, Gestión, Tecnológicos, Organizacionales y Humanos).

Los estudios muestran que las ventajas competitivas de las organizaciones están relacionadas con los siguientes aspectos:

a. La Fidelidad

Los principios en los que se basa las principales doctrinas del marketing relacional con base en la fidelización de clientes son (Alet, 2000):

- La empresa se adapta a las necesidades del cliente, en un intento de ser competitiva y de lograr que el cliente se integre a la organización.
- El marketing relacional centra su mirada y cultivo de la relación entre el cliente y la empresa, usando otros indicadores como la tasa de retención, el margen por cliente, el costo de consecución de los clientes de nueva adquisición y el valor de este cliente para la empresa.
- La creación de valor es la estrategia que la empresa utilizará para dirigirse al cliente, dirigiendo la mirada de la empresa a una suma sinérgica de clientes.

A través de ello, se puede complementar argumentando el protagonismo que va tomando el cliente en todo proceso de mercadeo. Para ello cabe la afirmación de Muñiz (2018) al mencionar que “el cliente se ha convertido en el eje fundamental de las empresas

y el mercado, por ello, su fidelización es uno de los principales retos del siglo XXI. El marketing relacional se ha convertido en el gran protagonista dentro del entorno empresarial como estrategia que no solo nos ayuda a conocer a los clientes en profundidad, sino a conservarlos”.

b. Lealtad

William, Ttzel y Bruce (2007) señalan que lo ideal es lograr una lealtad “a tal grado que el consumidor compra esa marca o compra del detallista en cuestión sin considerar alternativas”, es decir que no existe otro producto más que el de su marca preferida.

Los grandes niveles de lealtad fortalecen el posicionamiento de la empresa en el mercado y crean la satisfacción del trabajador y por ende eleva su productividad (Suárez, Vázquez y Díaz, 2006).

Retomando a William, Ttzel y Bruce (2007), “la lealtad existe cuando un consumidor, por experiencia, está suficientemente satisfecho con una marca o un detallista particulares que compra siempre que tiene la necesidad sin considerar otras alternativas. Ésta es compra de baja participación porque la decisión no requiere que se obtenga y analice información. Sin embargo, el producto puede ser muy importante para el consumidor”. Y precisamente por ello se tienen actualmente marcas que generan fidelidad y que estas devienen en lealtad al punto de no querer cambiar ni siquiera bajo una estrategia de mercadeo de la competencia.

c. La calidad del servicio

La fidelización de clientes está estrechamente vinculada con las ideas de calidad y servicio, ya que a través de su combinación se genera un círculo en el que la satisfacción crea fidelidad, lo que hace que se aumente grandemente la rentabilidad de la entidad y como consecuencia se mejora el servicio generando más ventas con menos costos.

La calidad de servicio es la impresión general que se lleva el cliente con respecto a la superioridad/inferioridad de la empresa y sus productos o servicios (Bitner y Hubert, 1994). Es una actitud totalitaria frente al servicio (Bitner, 1990) y no necesita de la

experiencia de la persona. La satisfacción no se basa únicamente en la experiencia actual, sino también en experiencias pasadas y percepciones anticipadas sobre el futuro, mientras que la calidad se corresponde con la percepción actual del consumidor sobre un producto o servicio (Castañeda, 2005). Por lo tanto, la calidad influye a largo plazo en la evaluación percibida por las personas, de manera que una transacción específica viene determinada por la calidad del servicio percibido (Alén y Fraiz, 2006).

d. La satisfacción

La atención prestada a la satisfacción del cliente durante estos últimos años ha sido muy alta (Suárez, Vázquez y Díaz, 2007). Teniendo en cuenta la importancia de este concepto, que es asumido como un antecedente de la fidelidad del cliente y hacia los orígenes del marketing, ha sido considerada también como el elemento determinante del éxito en los mercados (Reichheld y Sasser, 1990).

En la literatura que estudia el concepto de satisfacción se hace desde dos puntos de vista distintos: una mirada cognitiva, o lo que es lo mismo, un juicio evaluativo que resulta de la comparación entre las expectativas del cliente y la percepción del beneficio recibido (Tse y Wilton, 1988), y otra perspectiva emocional, que abarca la satisfacción desde la estádia emocional en un grado positivo, que ha llegado hasta ahí a través de la práctica con el consumo (Ortega y Recio, 1997). Del mismo modo, la satisfacción del cliente es vista desde la óptica de dependencia del valor que se obtiene del servicio (Gallarza y Gil, 2006).

La satisfacción del cliente se consigue cuando la empresa es capaz de ofertar no sólo un servicio centralizado que logra las expectativas de calidad de los clientes, sino cualquier servicio periférico y por tanto adicional. Es así como la satisfacción del cliente se verá involucrada positivamente, con un valor de la relación, de modo que posiblemente tendrá una postura emocional más próxima a la empresa, confiando en la capacidad que tiene para desarrollar su actitud empresarial y en sus buenas intenciones. Ésta es la forma en que un cliente se puede llegar a convertir en leal desde una circunstancia actitudinal, contribuyendo a maximizar los beneficios de la empresa (Suárez, Vázquez y Díaz, 2007).

e. Valor percibido y costes de cambio

En la literatura se sostiene que obtener la fidelidad es un aspecto clave en la gestión empresarial. La calidad y la satisfacción son los pilares necesarios sobre los que se asientan estas estrategias. Sin embargo, en múltiples investigaciones empíricas (Dick y Basú, 1994) se ha demostrado que los clientes satisfechos no siempre actúan con fidelidad y existirán clientes insatisfechos que sostengan una relación con su proveedor habitual porque estén atrapados. Todo esto ha propiciado que elementos como el valor percibido y los costes de cambio tengan una mayor relevancia y se conviertan en factores clave para la obtención de una ventaja competitiva sostenible.

El valor primordial para una empresa es la percepción que tenga el cliente sobre el producto o servicio que ofrece, pues en ocasiones no coincide con lo que la entidad cree estar ofreciendo. Por lo tanto, este estudio se centra en esta perspectiva: el valor percibido por el cliente.

Las investigaciones en servicios se atribuyen a la importancia del valor percibido como una forma superior de evaluación de servicios, pero más allá de esto, la literatura del marketing de servicios constata que existe un número mínimo de trabajos que buscan investigar la naturaleza precisa de su contenido y la energía de su formación (Gil, Sánchez, Berenguer y González-Gallarza, 2005). Concretamente, en el contexto turístico, son pocas las investigaciones que se ubican en la medición del valor percibido global de la compra, donde el turista analiza no solo la experiencia turística sino también la experiencia de lo que va a comprar, pese a que se ha estudiado el valor percibido post compra de un producto o servicio (Rodríguez, San Martín y Collado, 2005).

Investigadores como Maícas, Polo y Sesé (2007), pretenden analizar, desde un punto de vista teórico, la efectividad que tienen los costes de cambio en cada uno de los procesos para establecer, desarrollar y mantener las relaciones con miradas a largo plazo y teniendo en cuenta la diferenciación de los costes en categorías distintas. En este caso se habla de dos que se identifican de la siguiente manera: costes de cambios positivos que es querer continuar en la relación y los costes de cambios negativos, que son los que tienen que permanecer en la relación. De esta forma se está permitiendo, a partir de la categorización

de Julander y Söderlund, que sean definidos los costes que tienden a facilitar la obtención de ventajas sostenibles y poder diferenciarlos de aquellos que tan solo ofrecen beneficios a corto plazo.

f. Confianza y compromiso

La relación estrecha de los términos confianza y compromiso constituye un importante punto de mira para el marketing; la revisión bibliográfica así lo señala (Suárez, Vázquez y Díaz, 2007). Estas concepciones se ven influenciadas por la existencia de factores tales como la dependencia entre las partes, la satisfacción, el compartir objetivos, la comunicación, los costes de cambio o las inversiones en activos determinados, entre otros.

Sin embargo, la confianza se instituye como la buena voluntad para confiar en la otra parte y hacer un intercambio para creer en su integridad y buena fe. Este concepto definitorio apunta expresamente a la vulnerabilidad pues cualquier forma de confianza conlleva siempre una predisposición a asumir riesgos (Pearce, 1998; Munuera y Rodríguez, 1998; Maver, James, Schoorman y Roger, 1995; Suárez, Vázquez y Díaz, 2007). La descripción de confianza más ampliamente enunciada es la de Morgan y Hunt (1994), que alude a la confianza como la fe en la fiabilidad e integridad de la otra parte, lo que se asocia con cualidades tan importantes como la coherencia, la competencia, honestidad, justicia, responsabilidad, utilidad y benevolencia.

Teniendo en cuenta los aciertos de las investigaciones realizadas por Amit y Schoemaker (1993), Morgan y Hunt (1994), Crotts, Buhalis y March (2000) y Johnson (2008), en cuanto a la confianza y compromiso como variables mediadoras de la consecuencias de las relaciones estables y duraderas, se estipula la existencia de una relación directa y positiva entre la confianza establecida y el compromiso que establece el cliente con la empresa. El motivo fundamental está en que una relación potenciada por la efectividad de la confianza en la otra parte, es altamente valorada y asienta sus bases para que el compromiso esté presente.

La influencia directa de la confianza en el compromiso afectivo también es analizada, entre otros, por Morgan y Hunt (1994), en un intento por definir que los niveles de

confianza más grandes llevan a incrementos loables de la lealtad de los clientes. Lawler, Thye y Yoon (2000) se deciden por la importancia que tiene la confianza, vista como la variable normativa en el momento en que la verdadera lealtad de la clientela (lealtad actitudinal) se logre ver. Asimismo, aseguran que la lealtad espúrea (lealtad comportamental) está relacionada con determinadas variables situacionales que desembocan en el procedimiento de compra del cliente, pretendiendo que éste se repita sin que ésta lleve a una actitud positiva hacia el proveedor.

3.8.4 Recursos humanos

La administración estratégica de recursos humanos está estrechamente relacionada con la formulación y ejecución de políticas y prácticas de recursos humanos que causen en los empleados las destrezas y las conductas que la empresa requiere en torno al alcance de sus objetivos estratégicos. El plan estratégico de recursos humanos debe tener en cuenta reglas específicas sobre las prácticas y los conocimientos que requiere el personal, así también la manera exacta para alistar, tantear, seleccionar y capacitar al personal.

Al analizar los recursos humanos en una organización debemos primero puntualizar que “es el departamento de la empresa encargado de buscar, seleccionar, reclutar y capacitar a los solicitantes de empleo, así como administrar los programas de beneficios para empleados. A medida que las empresas se reorganizan para obtener una ventaja competitiva, los recursos humanos juegan un papel clave para ayudar a las empresas a lidiar con un entorno que cambia rápidamente y la mayor demanda de empleados de calidad” (Kenton, 2019).

El plan estratégico de recursos humanos faculta a la empresa para contratar a los empleados que prueben los comportamientos que necesite para conseguir sus propósitos.

Cabe indicar también que la alta gerencia quiere conocer de manera exacta la vía en que las estrategias del director de recursos humanos conseguirán que la empresa sea más excelente; por ejemplo, al aumentar los niveles de habilidades de la fábrica y, en consecuencia, perfeccionar el desempeño. El énfasis en la administración estratégica de recursos humanos resulta una de las inversiones en el accionar de los dirigentes de recursos humanos; el enfoque en la productividad y el desempeño resulta distinto. A

mayor globalización mayor competencia y más competencia simboliza mayor presión para reducir costos y para agrandar la productividad de los practicantes. En su generalidad, los profesionales de recursos humanos se muestran de acuerdo con la urgencia de orientarse al desempeño. Entre los aspectos de negocios posibles, los más a tener en cuenta son: competencia por participación de mercado, competencia de precio/control de precios, el requerimiento de incrementar las ventas, las normas gubernamentales y la necesidad de aumentar la productividad (Dessler, 2009).

3.8.5 Tecnología-innovación

La tecnología se puede describir de las siguientes maneras:

Tangible: planos, modelos, manuales de operación, prototipos. Intangible: consultoría, resolución de problemas y métodos de capacitación. Alto: tecnología totalmente o casi totalmente automatizada e inteligente que manipula materia cada vez más fina y fuerzas cada vez más poderosas. Intermedio: tecnología semiautomatizada parcialmente inteligente que manipula la materia refinada y las fuerzas de nivel medio. Bajo: tecnología de trabajo intensivo que manipula solo materia gruesa o gruesa y fuerzas más débiles (Business Dictionary, 2019).

Por otra parte, el desarrollo tecnológico nucleado alrededor de la electrónica, la informática y las telecomunicaciones, ha llevado a las empresas a un contexto ampliamente competitivo donde las velocidades de procesamiento y transmisión de información pueden constituir ventaja. De esta manera, la electrónica como tecnología genérica ha sostenido su dinamismo en el ambiente empresarial debido a las notables inversiones que se han ejecutado en materia de regeneración de equipos, en perfeccionamiento de plataformas y al ingreso de nuevos competidores al mercado, sobre todo en este último campo. La industria del software ha devenido plataforma transversal que facilita el funcionamiento de variadas industrias y servicios y en muchos casos se convierte en su columna vertebral y en un espacio para la innovación (Morales y Castellanos, 2007).

Llevar de forma participativa a las PYMES a conseguir posturas que inserten la innovación, significa brindar todo un horizonte nuevo de herramientas en las grandes

áreas, problemática de la gestión de las PYMES.

Por otra parte, la innovación tecnológica abarca la innovación derivada de desarrollos de investigación y tecnología que son independientes de las iniciativas de productos y servicios, de manera que “las mejores compañías mantienen hojas de ruta que definen las próximas tecnologías que seguirán y el tiempo requerido de cada una. Estas hojas de ruta tecnológicas se combinan con las hojas de ruta de sus productos para garantizar que las dos estén sincronizadas. A medida que los desarrollos tecnológicos centrales toman más tiempo que las iniciativas de productos y servicios más cortas, al separar la investigación y la invención del desarrollo de productos y servicios, las empresas pueden alcanzar el estiramiento sin incurrir demasiado mucho riesgo” (Kotelnikov, 2019).

Es por esto que “la posesión de determinadas capacidades tecnológicas se concreta en los conocimientos y habilidades necesarias para diseñar y fabricar productos” (Claver, 2000); es decir, la innovación puede conceptualizarse como el proceso de generación y adopción de nuevos productos, procesos y técnicas organizacionales y se debe considerar como un proceso acumulativo, participativo y no lineal. La discusión sobre la capacidad innovadora de las PYMES surge del acto de que las firmas son desiguales en capacidad de innovar ya que esta capacidad no es cómodamente lograda gracias al carácter sobreentendido, acumulativo y localizado del conocimiento técnico y científico. La construcción de conocimiento se efectúa en las empresas mediante la experiencia técnica de los recursos humanos, del desarrollo consecuente de las tecnologías y del saber-hacer y mediante sus relaciones con los suministradores de bienes de capital y de insumos, con universidades y centros locales de investigación y con consumidores (Hasenclever, 2003).

Dentro de los paradigmas desarrollados bajo la Dirección Estratégica, los pertenecientes a la Economía Organizacional han propiciado modelos propios que definen la influencia de las TIC en elementos como la obtención de ventaja competitiva en la estrategia corporativa. De las distintas corrientes relacionadas con la Economía Organizacional, la que mayores estudios ha tenido en cuanto a la función estratégica de las TIC es la Teoría de los Coste de Transacción (Williamson, 1975). Según Powell y Dent (1997), esta teoría tendría un valor inconmensurable en las investigaciones relativas al impacto de las TIC sobre la dirección de las entidades, sobre todo en el sector de la

distribución detallista, en el que algunos analistas sostienen que las TIC han contribuido a la creación de inmensas estructuras empresariales mediante la reducción de los costes de transacción en los lugares de la cadena de valor que relacionan a los proveedores con sus clientes.

Es en los años 90 cuando algunos pensadores anuncian que el efecto de las TIC sobre las consecuencias empresariales y sobre la ventaja competitiva, estará en dependencia de la actuación conjunta de la misma con un grupo de recursos de naturaleza humana, cultural o de gestión (Arbelo y Pérez, 2001); surge de esta manera, por tanto, una nueva mirada sobre la función de las TIC en la obtención y el mantenimiento de la ventaja competitiva. Sin embargo, la idea de que las TIC tienen que complementarse con otra serie de activos, generalmente de carácter intangible, surgió anteriormente con la llamada “hipótesis de necesidad estratégica” (Del Águila, Bruques y Padilla, 2003), la cual propone como argumento principal que la tecnología de la información, planteada de forma aislada, no constituye más que un instrumento necesario para formar parte de la pugna competitiva, pero no suficiente para lograr y mantener una ventaja competitiva. En este sentido, los autores Del Águila, Bruques y Padilla (2003) proponen estudiar y valorar las cuestiones: ¿Cuáles son los recursos que ejercen un valor positivo o negativo, complementario al de la Tecnología de la Información? y ¿Bajo qué condiciones es posible mantener el efecto positivo en el tiempo?

Según anuncian los mismos autores, al dilucidar la primera cuestión se tiene que existen varios trabajos que intentan justificar la existencia de recursos estratégicos complementarios a la tecnología de la información. Entre ellos despuntan un amplio compromiso de la dirección en la implantación y desarrollo de las nuevas tecnologías, la experiencia de la plantilla en el manejo de las TIC, el ajuste de la estrategia de desarrollo de las TIC y de la estrategia de negocio, entre otros.

En contestación a la segunda cuestión, los investigadores intentan explicar las características que las TIC están en condiciones de proporcionar y de mantener la ventaja competitiva a lo largo del tiempo. “El modelo de VRIO (...) sirvió de base a estudios iniciáticos que se interesan por este aspecto como son el de Amit y Zott (2001). Según este modelo, el recurso tiene que reunir cuatro condiciones imprescindibles para proporcionar una ventaja competitiva: 1) proporcionar valor (disminuir los costes de la

empresa o aumentar sus ingresos); 2) ser escaso (estar utilizable sólo para un reducido número de competidores); 3) difícilmente imitable; 4) estar integrado con algunos elementos o recursos de la organización, formando parte del entramado de la organización.

3.8.6 La Innovación de Schumpeter

La Teoría de la Innovación de Schumpeter sostiene que “el cambio en la inversión acompañado por la expansión monetaria son los principales factores detrás de las fluctuaciones comerciales, pero, sin embargo, (...) postula que la innovación en los negocios es el principal motivo de mayores inversiones y fluctuaciones comerciales” (Business Jargons, 2019)

En la teoría de Schumpeter (1942), la originalidad es el origen de creación de valor. En esta teoría se enfatiza la significación de la tecnología y cree que las nuevas combinaciones de recursos (y los servicios que aportan) son el fundamento de nuevos resultados y métodos de producción. Éstos, a su vez, transforman los mercados y sectores de actividad, propiciando el desarrollo económico. Y en esta misma línea Teece (1987) y Amit y Zott (2001) plantean que la sostenibilidad de los derechos de protección de la propiedad (protective property rights) y sus activos adicionales logran incrementar el potencial de creación de valor de las innovaciones.

Amit y Zott (2001) señalan que fue Schumpeter el pionero del estudio acerca del desarrollo económico y la creación de valores novedosos a través del cambio tecnológico e innovación en los años 30. Este estudioso del tema trajo a colación el concepto de “destrucción creativa”: después de un cambio tecnológico las empresas se benefician de ciertas rentas que se minimizan a medida que la innovación se convierte en una práctica diaria en la vida económica.

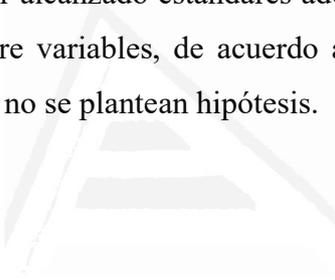
Desde su mirada atenta el desarrollo tecnológico venía a ser un cambio y un desequilibrio discontinuo como producto de la innovación. Este autor solidificó algunas fuentes de innovación y por tanto de generación de valor, incluyendo la introducción de nuevos productos o métodos de producción, creó nuevos mercados, descubrió nuevas fuentes de aprovisionamiento y la reorganización de los sectores de actividad.

Por lo que se puede concluir que la innovación es una fuerza motriz intensa e importante para el desarrollo económico tanto de mercados nuevos como de los ya existentes, pero no constituye la única fuente de creación de valor en los mercados virtuales.

3.9 PROPOSICIONES E HIPÓTESIS

3.9.1 Hipótesis

La investigación defiende la idea de que el estado actual de los factores que afectan a la competitividad de las PYMES que operan en el corredor turístico ferroviario del Ecuador aún está lejos de haber alcanzado estándares adecuados. No obstante, debido a que no se hallará relación entre variables, de acuerdo a la naturaleza eminentemente descriptiva de la investigación, no se plantean hipótesis.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

CAPÍTULO IV

METODOLOGIA

En este acápite se describen los aspectos metodológicos de la investigación empírica realizada, la cual tiene como aspecto fundamental el problema de investigación. Se precisan las interrogantes científicas y los objetivos, justificando la conveniencia de la pluralidad metodológica utilizada (cuantitativa y cualitativa), los instrumentos aplicados, así como la validez y confiabilidad del estudio y los procedimientos empleados.

4.1 ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

Se estructuró una estrategia de investigación que luego fue desarrollada de acuerdo con las necesidades del estudio y orientada a sentar las bases empíricas y el andamiaje contextual que permita primeramente desarrollar un diagnóstico estratégico en este sector turístico y en segundo lugar determinar los factores que afectan la competitividad de las PYMES que operan en el corredor turístico ferroviario del Ecuador.

De ahí que la investigación se divide en tres etapas. En la primera de ellas se desarrolló un diagnóstico estratégico en el sector turístico que buscó determinar y analizar los puntos críticos de la realidad actual del sector y de la organización. Con base en lo anterior, la estrategia para la ejecución del diagnóstico consistió en el diagnóstico externo e interno. Para ello, a partir de una amplia revisión bibliográfica, se realizó una panorámica del macroentorno global y se hizo una caracterización general del microentorno del sector turístico ecuatoriano, así como el diagnóstico interno tomando en cuenta las fortalezas y debilidades internas de la organización, a cuyos resultados contribuyeron la aplicación de las técnicas de la encuesta y la observación, sobre todo enfatizando en aquellos factores que afectan específicamente la competitividad de las PYMES que operan en el corredor turístico ferroviario del Ecuador. Para la caracterización, interpretación y jerarquización de los principales problemas, se utilizó la matriz DAFO a partir de talleres participativos.

El alcance del diagnóstico correspondió a las referencias obtenidas en los últimos años. Para ello se estructuraron grupos multidisciplinarios, con el objetivo de determinar

las prioridades y los indicadores claves en la ejecución del diagnóstico.

La segunda etapa estuvo orientada a identificar aquellos factores que afectan específicamente la competitividad de las PYMES que operan en el corredor turístico ferroviario del Ecuador, para lo que se emplearon técnicas como la observación y la encuesta.

Desde el punto de vista cualitativo, en una tercera etapa la información fue triangulada, a fin de detectar coincidencias y/o diferencias entre variables del fenómeno a estudiar.

En particular se empleó la triangulación de métodos y técnicas, que consiste en el uso de múltiples métodos o técnicas para estudiar un problema en la cual se utilizó una variedad de datos para realizar el estudio.

En esta dirección metodológica se realizó el diseño de instrumentos de investigación para la recolección de datos, la validación de estos instrumentos mediante el juicio de expertos, la aplicación de la prueba piloto y el análisis de confiabilidad de los instrumentos. Posteriormente se extrajo la muestra y se realizó el trabajo de campo. A continuación, se analizaron e interpretaron los resultados y finalmente se plasmaron los principales resultados en el informe final.

4.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se aplicó un tipo de investigación descriptiva, con un diseño no experimental y transversal, ya que, mediante ésta se buscó “especificar propiedades, características y rasgos importantes del fenómeno en estudio”, en este caso las PYMES del corredor turístico ferroviario del Ecuador (Jiménez, 2005). La investigación es no experimental ya que “(...) se realizó sin manipular deliberadamente variables” (pág. 58). La investigación es transversal o transeccional, ya que se “recopilaron datos en un momento único” (pág. 10).

4.3 MÉTODO

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

El empleo del enfoque cuantitativo permitió emplear la recolección y el análisis de datos a través del uso de la estadística (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Por su parte el enfoque cualitativo proporcionó la oportunidad de recolectar, categorizar, analizar e interpretar datos sin medición numérica para afinar preguntas de investigación.

4.4 TÉCNICAS

Una vez efectuada la conceptualización y operacionalización de las variables y definidos los indicadores, así como también en atención al tipo y diseño de la investigación, la siguiente fase consistió en recolectar los datos, lo que implicó la utilización de varias técnicas de investigación.

Como se planteó anteriormente, durante el avance investigativo se aplicaron un conjunto de técnicas, tanto de corte cuantitativo como cualitativo, entre las que figuran la observación, la encuesta, la revisión documental y la triangulación. Cada una de ellas se describe a continuación (Anexos 1 y 2).

4.4.1 Observación

Tomado como base un argumento explicativo de Rekalde (2014), se tiene que “la observación participante ha dado inicio a la construcción de instrumentos que han facilitado la interpretación y comprensión de las situaciones analizadas. La observación se ha registrado a través de las notas de campo, de sistemas categoriales emergentes, y de la reconstrucción de la realidad, para comenzar nuevamente el ciclo con una nueva observación”. Por lo tanto, cabe indicar de manera básica y general sin necesidad de profundizar en su conceptualización, que la observación es tomar atención total de

manera visual a un fenómeno, hecho o caso.

Su empleo en nuestro estudio posibilitó recolectar la información necesaria para el conocimiento general del corredor ferroviario del Ecuador. El instrumento empleado fue la ficha de observación (Anexos 1 y 2).

4.4.2 Encuesta

El instrumento empleado fue el cuestionario (Anexos 1, 2). Éste consiste en “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Se diseñaron dos cuestionarios, uno dirigido principalmente a propietarios-gerentes, aunque en aquellos casos en los que no fue posible contar con su opinión se optó por preguntar a otras personas trabajadores de la empresa, considerando que se trata de empresas de reducido tamaño que en un 77% poseen menos de 20 empleados (tabla 28) y en las cuales cualquier persona que trabaje en ella tiene un conocimiento amplio de la misma; el segundo cuestionario, en cambio, iba dirigido a los turistas. Los ítems presentados son preguntas concretas sobre la realidad objeto de estudio. Se redactaron de manera sencilla para que no existiera ningún tipo de ambigüedad y el encuestado pudiera responderlas de manera sincera y clara, de forma que puedan ser analizadas, tabuladas e interpretadas con facilidad.

4.4.2.1 Diseño y estructura

En el proceso de diseño de la encuesta ocupa un lugar primordial la elaboración del cuestionario. Es éste un complejo proceso que involucra una serie de cuestiones que van desde la estructura hasta la validación del instrumento de investigación.

Desde el punto de vista estructural se optó por el cuestionario estructurado. La creación de las dimensiones de los instrumentos se basó en función de los objetivos específicos que se persiguen en la investigación. Se seleccionaron los ítems que tenían relación directa con cada uno de los indicadores para así obtener una primera versión de los dos cuestionarios, privilegiándose a la muestra de turistas (Anexo 1) las correspondientes variables: Viajes, Publicidad, Hospedaje, Restaurantes, Entretenimiento, Compras. Para la variable Viajes se tuvieron en cuenta las dimensiones

Frecuencia y Motivación. Para la variable Publicidad se exploraron las dimensiones Fuente de información, Mensaje y Preferencia. Respecto a la variable Hospedaje se midió la Atención, el Trato, el Servicio, la Suficiencia, los Precios, la Infraestructura y la Comodidad. En lo relacionado a la variable Restaurantes, las dimensiones evaluadas fueron Trato, Servicio, Suficiencia, Variedad, Sabor, Precio e Infraestructura. Finalmente, en las variables Entretenimiento y Compras se tomaron en consideración las dimensiones Servicio, Suficiencia, Precios e Infraestructura. Cada una de estas dimensiones incluye indicadores –en total se han utilizado 28 de éstos–, los cuales se detallan en el anexo 3.

En el segundo cuestionario, aplicado a la muestra de PYMES se incluyeron ítems que respondían a las variables: Factores de la empresa, Factores del sector, Factores del entorno y Resultados empresariales actuales y expectativas de futuro. Para la variable Factores de la empresa se valoraron las dimensiones Capacidad financiera, Organización y control operativo, Calidad, Marketing y acciones comerciales, Dirección Estratégica, Producto/Servicio, Precio, Orientación al cliente, Tecnología, Innovación, Conocimiento y cultura empresarial y Gestión de recursos humanos. Respecto a la variable Factores del sector se exploraron las dimensiones Infraestructura y Mercado. Con referencia a la variable Factores del entorno, la dimensión analizada fue Entorno. Por último, se midieron las dimensiones Crecimiento Actual, Competitividad Actual, Crecimiento Previsto y Competitividad Prevista, enmarcadas en la variable Resultados empresariales actuales y expectativas de futuro. Cada una de estas dimensiones incluye indicadores, en ascendiendo éstos a un total de 84, los cuales se pormenorizan en el anexo 4. Las escalas de medición son escalas Likert de 5 puntos, desde 0 (insuficiente) hasta 5 (excelente), o bien desde 0 (nada importante) hasta 5 (muy importante), en relación a la afirmación planteada. Las preguntas de clasificación de la empresa permiten respuestas de opción múltiple y en algún caso opción multirrespuesta.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) apuntan que la validez “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 346). Una vez elaborado el cuestionario, se sometió a una validación, a través de la técnica del juicio del experto, donde intervinieron profesionales en diseño de instrumentos y 6 expertos en el área de PYMES y de proyectos. Sus opiniones posibilitaron identificar y analizar los errores de la propuesta inicial, así como el nivel de comprensión de las preguntas y la

homogeneidad de los apartados estructurales de los cuestionarios. A partir de sus indicaciones se hicieron un conjunto de correcciones y modificaciones que dieron lugar a la primera versión de los cuestionarios estructurados con preguntas cerradas, abiertas y de selección.

Siguiendo la planificación prevista, se procedió a aplicar una prueba piloto y así verificar la pertinencia de los instrumentos, con ello se probó el instrumento.

La prueba piloto consistió en aplicar el cuestionario a 10 turistas del corredor ferroviario del Ecuador y a 10 PYMES que brindan servicios en este sector, a quienes se les preguntó sobre sus dificultades para responder el cuestionario, si el lenguaje utilizado era el más adecuado y acerca de cualquier otra inquietud que ellos percibieran fuera de lugar en él. Una vez superada la prueba piloto, se procedió a su aplicación a la muestra seleccionada para tal fin.

El criterio de confiabilidad del instrumento está relacionado con el grado en el que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno genera resultados similares. Para hallar el coeficiente de confiabilidad del cuestionario aplicado se procedió de la siguiente manera:

- Aplicación de la prueba piloto a un grupo de 14 sujetos pertenecientes a la muestra de estudio, con características equivalentes a la misma.
- Codificación de las respuestas; transcripción de las respuestas en una matriz de tabulación de doble entrada con el apoyo del programa estadístico SPSS.
- Cálculo del Coeficiente de Alfa de Cronbach.
- Interpretación de los valores tomando en cuenta la siguiente escala:

Tabla 9: Escala de Confiabilidad

RANGO	MAGNITUD
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Fuente: Elaboración propia

Al sustituir los valores numéricos obtenidos en la fórmula se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0,86, descrito como una magnitud muy alta en la escala anterior. De esta forma se constató que el instrumento diseñado era válido y confiable para ser aplicado a la población de estudio.

Posteriormente se efectuó la aplicación de la encuesta al segmento objetivo, a los turistas del corredor ferroviario del Ecuador y a las PYMES que operan en el sector referido, se tabularon los resultados y su análisis fue representado en cuadros de frecuencias y gráficos.

4.4.3 Revisión documental

Para Hurtado (2008), la revisión documental es una técnica en la cual se recurre a la información escrita, ya sea bajo la forma de datos que pueden haber sido productos de mediciones hechas por otros o como textos que en sí mismos constituyen los eventos de estudio. Otros autores entienden la revisión documental como “el proceso dinámico que consiste esencialmente en la recogida, clasificación, recuperación y distribución de la información” (Latorre, Del Rincón y Arnal, 2003). En la presente investigación esta técnica permitió el acercamiento a las principales fuentes documentales sobre el marco de referencia para el análisis de la situación actual de las PYMES que operan en el corredor turístico ferroviario del Ecuador, tanto de manera interna como frente a su entorno. Para la aplicación de esta técnica fue necesario dominar los mecanismos de acceso, búsqueda, recopilación y organización de esta documentación.

Se trabajó con fuentes de documentación primarias (textos completos y originales de revistas y capítulos de libros, instructivos de turismo, planes como el Plan Integral de Marketing Turístico del Ministerio de Turismo del Ecuador, resoluciones del sector, intervenciones del presidente de la Conferencia Sudamericana de Inversión en Hotelería y Turismo y de la Subsecretaría de Inversión y Fomento Turístico del MINTUR, normativas de las empresas o folletos y prensa escrita) y fuentes de documentación secundarias (referencias y/o resúmenes de la información primaria). Toda la información fue directamente recopilada por el investigador.

4.4.4 Triangulación

A continuación, se aplicó la estrategia de triangulación múltiple “referida a la aplicación de diversos métodos en la misma investigación para recaudar información contrastando los resultados, analizando coincidencias y diferencias. Su fundamento se centra, principalmente, en la idea de que los métodos son instrumentos para investigar un problema y facilitar su entendimiento” (Aguilar, 2015).

Como se puede entender a partir de lo descrito hasta aquí, en esta investigación se triangularon las técnicas de encuesta, observación y revisión documental. La información se obtuvo de varias fuentes, tales como turistas, PYMES y documentos. Los resultados de la triangulación sirvieron de base para elaborar la propuesta que se expone en el capítulo VI de la presente tesis.

4.5 POBLACIÓN - MUESTRA

Debido a la heterogeneidad de la población, compuesta de varios niveles o etapas, se consideró que la forma óptima de selección de la muestra fuera el muestreo multietápico en dos fases. Por otra parte, teniendo en cuenta que no estaba disponible el cuadro para el muestreo se realizó una estimación de submuestreo (Badii, Guillen, Landeros y Cerna, 2011).

De acuerdo con los objetivos del estudio, tanto al intentar determinar los factores que afectan la competitividad de las PYMES que operan en el corredor turístico ferroviario del Ecuador, como al desarrollar el diagnóstico estratégico en el sector turístico, se trabajó con una muestra de 151 de turistas y de 171 PYMES que operan en el corredor ferroviario

Previo a la determinación del tamaño muestral, tanto para las PYMES como para los turistas del corredor ferroviario se utilizó una fórmula de proyección, teniendo en cuenta aquellas PYMES vinculadas con los servicios del Tren (1.088 unidades productivas, según reportes del año 2014) (www.trenecuador.com/rendicióndecuentas2014), tomando como base el número de visitas a las diferentes rutas del tren en el año 2014 (176.968 turistas), y considerando también la tasa de crecimiento de los turistas (16,65% anual en los años 2013 y 2014) y de las PYMES, que crecieron en un 21,17% (2013 al 2014). Para

el cálculo, en primer lugar se tomó como base la información existente al 2014 y luego se proyectó para obtener la población al 2015:

Fórmula de Proyección:

$$PF = P_0 (1+i)^n$$

Donde:

PF= Población futura

P₀= Población original o base (2014: 176.968 turistas)

i= tasa de crecimiento (Turistas 16,65% y PYMES 21,17%)

n= Número de años o períodos a proyectar (1 año)

En base a estos estimados se procedió a calcular la población de turistas y de las PYMES:

Cálculo de la Población de Turistas al 2015:

$$Pf_{2015} = 176.968 (1+0,1665)^1$$

$$Pf_{2015} = 206.433 \text{ turistas}$$

Cálculo de la Población de PYMES al 2015:

$$Pf_{2015} = 1.088 (1+0,2117)^1$$

$$Pf_{2015} = 1.350 \text{ PYMES}$$

Una vez obtenido la población para el 2015, se procedió a calcular el tamaño de ambas muestras, utilizando las siguientes fórmulas:

Cálculo del tamaño de la muestra para los turistas:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población 2015 = 206.433 turistas

Z = nivel de confianza (95%) = 1,96

p = probabilidad de éxito (50%) = 0,5

q = probabilidad de fracaso (50%) = 0,5

e = margen de error que es (5%) = 0,05

(N-1) = corrección de la población

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 206.433 \times 0,5 \times 0,5}{(0,05)^2(206.433-1) + ((1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5)}$$

$$n = 171$$

Cálculo del tamaño de la muestra para las PYMES:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población 2015 = 1.350 PYMES

Z = nivel de confianza (95%) = 1,96

p = probabilidad de éxito (50%) = 0,5

q = probabilidad de fracaso (50%) = 0,5

e = margen de error que es (7%) = 0,07

(N-1) = corrección de la población

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 1.350 \times 0,5 \times 0,5}{(0,07)^2(1.350-1) + ((1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5)}$$

$$n = 151$$

Lo anterior indica que para cumplir con los objetivos del diseño se debe incluir en la muestra un mínimo de 171 turistas que visitan y 151 PYMES que están vinculadas al corredor turístico ferroviario del Ecuador en el año 2015.

4.6 OBJETIVOS

Los objetivos específicos, derivados del objetivo general, que orientan la investigación son:

1. Identificar los referentes teóricos del trinomio administración-turismo sostenible-economía y su relación con la competitividad de las empresas turísticas.
2. Determinar los factores que afectan la competitividad de las PYMES que operan en el corredor turístico ferroviario del Ecuador.
3. Desarrollar un diagnóstico estratégico del sector turístico.
4. Diseñar desde el enfoque sistémico, las estrategias competitivas que posibiliten el desarrollo de las PYMES en el corredor turístico ferroviario del Ecuador.

4.7 PROCESAMIENTO DE DATOS

Los datos fueron sometidos a distintos tipos de análisis.

Aludiendo al análisis de los datos cuantitativos se utilizó el programa SPSS, versión 21, para el tratamiento de información cuantitativa en general. Esto permitió llevar a cabo el análisis y la interpretación de los resultados estadísticos.

Para el análisis matemático se empleó el cálculo porcentual y la distribución de frecuencias. Para el análisis estadístico se utilizaron los estadígrafos de la estadística descriptiva: media, mediana y desviación estándar, con un nivel de significancia inferior al 5%.

Teniendo en cuenta que lo que se pretende es describir ciertas características de un conjunto de datos, la media y la mediana como medidas de tendencia central se emplearon para variables ordinales, que permitieron resumir el comportamiento de las observaciones, situando la distribución de éstas con respecto a su origen y suministrando un valor central de las mismas.

A fin de estudiar de manera detallada el comportamiento del conjunto de observaciones, no era suficiente el conocimiento de las medidas de posición o tendencia central ya que en ocasiones la media de las distribuciones no resultaba representativa como medida de posición central, sino que también fue necesario abordar la desviación de dichas observaciones respecto a éstas.

Para ello, se calculó la desviación estándar sobre un determinado conjunto de datos que se ajusten a nuestros requerimientos, mediante la siguiente fórmula:

$$\sqrt{s^2} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

Donde

x_i = cada uno de los valores (dato i que esta entre 0, n)

\bar{x} = promedio de observaciones

n = número de observaciones

$\sum x^2$ = la suma de las diferencias al cuadrado entre cada observación y la media

S^2 = varianza

\bar{X} = representa la media de la muestra

La desviación estándar, como medida de dispersión, se empleó en variables que tenían escalas de estimación de intervalos o de razón, lo cual favoreció describir la variabilidad del conjunto de datos relacionados.

Por otra parte, para garantizar la calidad estadística de las estimaciones se estimó el coeficiente de variabilidad, pues éste mide la magnitud de la variabilidad de la distribución muestral del estimador, es decir, es el indicador del grado de aproximación con que se estiman las características del universo. En este caso se consideró que una estimación con un coeficiente de variación:

- Hasta del 7%, es precisa.
- Entre el 8 y el 14% significa que existe una precisión aceptable.
- Entre el 15% y 20% la precisión es regular y por lo tanto se debe utilizar con precaución.
- Mayor del 20% indica que la estimación es poco precisa.

CAPÍTULO V

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL SECTOR TURÍSTICO

5.1 METODOLOGÍA EMPLEADA EN EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL SECTOR TURÍSTICO

El diagnóstico estratégico se define como un “proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización y del entorno que lo rodea, generando ideas para determinar la orientación que se puede dar a la empresa para escenarios futuros” (Ocampo, Blandón y Bustamante, 2011).

Existen diferentes escuelas y metodologías de cómo una empresa debe abordar un proceso estratégico (Serna y Díaz, 2015). No obstante, existe consenso entre varios autores respecto a cómo debe estructurarse el mismo. Se plantea el diagnóstico en tres niveles: macroentorno o global, microentorno y diagnóstico interno de la organización. El desarrollo del diagnóstico estratégico implica la obtención y el procesamiento de la información del entorno con el fin de identificar oportunidades y amenazas, así como determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización. A través de este proceso se pudo evaluar de forma rápida la situación en la que se encuentra la empresa con relación al mercado.

Con base en lo anterior, la estrategia para la ejecución del diagnóstico consistió en el diagnóstico externo e interno. Para ello, a partir de una amplia revisión documental, se realizó una panorámica del macroentorno global y se hizo una caracterización general del microentorno del sector turístico ecuatoriano, así como el diagnóstico interno tomando en cuenta las fortalezas y debilidades internas de la organización, a cuyos resultados contribuyeron la aplicación de las técnicas de la encuesta y la observación, sobre todo enfatizando en aquellos factores que afectan específicamente la competitividad de las PYMES que operan en el corredor turístico ferroviario del Ecuador. Para la caracterización, interpretación y jerarquización de los principales problemas, se utilizó la matriz DAFO a partir de talleres participativos.

5.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO

5.2.1 Caracterización global del sector turístico ecuatoriano

El turismo es un sector y actividad importante para el Ecuador, país que posee ventajas sobre los demás países ya que cuenta con cuatro regiones naturales que van desde la diversidad topográfica de la Amazonía, a los volcanes y nevados de los Andes, las amplias playas en la Costa y las Islas Galápagos, conocidas como las islas encantadas, en la región insular. Lo interesante de las cuatro regiones es que cada una de ellas representa un ecosistema único y por lo tanto el país cuenta con la mayor biodiversidad por kilómetro cuadrado. Vale mencionar que el país, debido a su amplia diversidad y ubicación geográfica, posee rincones declarados Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2014).

En el año 1978 las Islas Galápagos fueron declaradas Patrimonio Natural de la Humanidad. Otros lugares que tienen el reconocimiento de la UNESCO son las ciudades de Quito y Cuenca, el Parque Nacional Sangay, la tradición y lengua de la nacionalidad Zápara y la Reserva Marina de las Islas Galápagos.

Es importante resaltar que en el Ecuador habitan 13 nacionalidades indígenas con identidades culturales propias. La mayoría de ellas habitan en la región amazónica y algunas de ellas han tenido poco contacto con la civilización moderna manteniendo las costumbres de sus antepasados. El país es un destino que ofrece varias alternativas de actividades para el viajero, desde el turismo de aventura al ecoturismo, aviturismo, agroturismo, voluntariado, historia y cultura, deportes acuáticos, viajes de incentivos y eventos comerciales.

En el año 2011 los ingresos por turismo internacional superaron por primera vez el billón de dólares, partiendo de una cifra que ascendía ya a USD 928.000 millones en 2010. En términos reales, los ingresos aumentaron un 3,8%, tras el incremento del 4,6% en las llegadas de turistas internacionales. Según el último Barómetro OMT del Turismo Mundial, los ingresos por turismo internacional siguieron recuperándose de las pérdidas sufridas por la crisis en el año 2009 y alcanzaron nuevos récords, llegando a alcanzar los USD 1,03 billones. En términos reales, los ingresos por turismo internacional crecieron

un 3,8%, mientras las llegadas de turistas internacionales se incrementaban en un 4,6% en 2011 hasta alcanzar los 982 millones. Es por esto que López, Chávez y Rey (2018) manifiestan que “desde la perspectiva de la demanda, el turismo mundial se ha venido enfrentando a cambios de muy diversa naturaleza, que abarca desde el crecimiento de los movimientos turísticos hasta las diferencias existentes en las motivaciones y exigencias de los turistas”; siendo así, resulta importante distinguir gustos y demandas del potencial turista.

El 2014 fue un año de crecimiento para el turismo en el Ecuador, el cual toma cada vez más fuerza como un eje fundamental para el desarrollo socioeconómico del país. El trabajo conjunto de los sectores públicos, privados, académicos y comunitarios, ha marcado el camino durante los últimos años. Ellos han sido testigos de profundos cambios de ruptura, con acciones y estrategias que han permitido posicionar al sector turístico como la tercera fuente de ingresos no petroleros del país. En este año 2014 Ecuador mostró un crecimiento del 14% respecto al 2013 en las llegadas de extranjeros. Para los primeros días de diciembre, se superó el 1.500.000 de viajeros, marcando así un hito histórico en la cifra de visitantes que han arribado al país de los cuatro mundos.

Por lo expuesto y otras razones, los medios internacionales especializados del sector turístico ubican al Ecuador como uno de los destinos más importantes en el ranking establecido por expertos, se describe:

- Ha sido ubicado en el 1er lugar como el mejor país para retirados en el mundo por algunos años consecutivos.
- Ocupa el 4to lugar en categoría “Mejor en Viajes” de LonelyPlanet.
- Islas Galápagos, las mejores de América según Travel + Leisure
- Se sitúa entre los diez destinos más importantes para Turismo de Aventura según el portal digital Switchback Viajes.
- National Geographic premia a Ecuador, proyecto YachanaLodge, con el reconocimiento al mejor proyecto de desarrollo sustentable y geoturismo.

Así mismo, durante el año 2014, Ecuador recibió varios reconocimientos de gran prestigio a escala internacional, entre los que se destacan: Ecuador mejor Destino Verde del Mundo 2014; Quito Destino Líder de Sudamérica; FinchBay Eco Hotel galardonado

como Mejor Hotel Verde del Mundo; Pacari gana 14 premios en los International Chocolate Awards 2014; Cuenca, Mejor Destino de Aventura 2014; el Mejor Tren de Lujo Líder de Suramérica 2014; y The New York Times declaró a Ecuador como un paraíso por descubrir en el 2014.

5.2.1.1 Introducción

El crecimiento sustancial de la actividad de turismo lo marca como uno de los fenómenos económicos y sociales más notables del siglo pasado (RTVE, 2014). Los más recientes reportes muestran que:

- Las llegadas de turistas internacionales (visitantes que pernoctan) crecieron un 5% a escala mundial en 2013, alcanzándose la cifra récord de 1.087 millones de llegadas, después de haberse superado en 2012 la cota de los mil millones.
- La región de Asia y el Pacífico registró el mayor crecimiento, con un aumento del 6% en llegadas, seguida de Europa y África (ambas +5%).
- El crecimiento de ingresos por turismo internacional, un 5% en términos reales, fue igual al crecimiento en llegadas.
- China ha consolidado su posición como mayor mercado turístico emisor del mundo, con un gasto en turismo internacional de 129.000 millones de dólares.
- América del Norte, la mayor subregión (con cerca de dos tercios de todas las llegadas de la región) registró un aumento del 3%. Los Estados Unidos registraron un sólido incremento de llegadas de turistas equivalente al 5%, mientras que en Canadá fue del 2% y en México del 1%.
- En Centroamérica (+4%), todos los destinos registraron un crecimiento consistente, con Costa Rica, El Salvador y Nicaragua (todos +4%) en torno a la media de la subregión. Belice (+6%) y Honduras (+5%) crecieron algo más y Guatemala y Panamá (ambas +3%) ligeramente por debajo de la media.
- El crecimiento en América del Sur (+3%) se mantuvo en consonancia con la media de la región. Perú (+11%) registró un crecimiento de dos dígitos, mientras que Ecuador (+7%), Paraguay y Colombia (ambas +5%) tuvieron buenos resultados. Los datos de llegadas para Brasil, el mayor destino de la subregión, no están aún disponibles, pero las cifras de ingresos indican una tendencia bastante plana.

- El Caribe registró un modesto incremento del 2% en el número de llegadas en 2013. Entre los mayores destinos, Puerto Rico (+4%) y la República Dominicana (+3%) tuvieron un crecimiento superior a la media subregional. Los destinos más pequeños, como Aruba (+8%), las Islas Caimán, Anguila (ambos +7%) y Curaçao (+5%) también publicaron buenos resultados. Después del declive en 2012, Haití registró un sólido incremento del número de llegadas del 20%.

En 2016, cuatro países avanzaron en el ranking de los diez mayores destinos por ingresos por turismo internacional y tres subieron en el de llegadas de turistas internacionales (visitantes que pernoctan). Destaca especialmente Tailandia, que escaló del quinto al tercer puesto en términos de ingresos por turismo en su segundo año con tasas de crecimiento de dos dígitos, alcanzando la cota de los 50.000 millones de dólares en 2016. También escaló un puesto en llegadas, hasta ocupar la novena posición (33 millones). Al hacer una clasificación de los principales destinos turísticos internacionales del mundo, es preferible tener en cuenta más de un indicador. Si la clasificación se hace según los dos indicadores clave del turismo receptor (las llegadas de turistas internacionales y los ingresos por turismo internacional), es interesante observar que ocho de los primeros diez destinos aparecen en ambas listas, aunque muestran marcadas diferencias en lo que respecta al tipo de turistas que atraen, a la duración media de su estancia y al gasto por viaje y por pernoctación. Cabe mencionar que los cambios en dicha clasificación de ingresos por turismo internacional no solo reflejan el rendimiento relativo de los destinos, sino también las fluctuaciones del tipo de cambio de la moneda local con respecto al dólar de los EE. UU. (Tabla 10).

Tabla 10: Llegadas de turistas internacionales e ingresos provenientes del turismo internacional

Llegadas de turistas internacionales						
Rango	Serie	(millones)		Variación (%)		
		2015	2016*	15/14	16*/15	
1	Francia	TF	84,5	82,6	0,9	-2,2
2	Estados Unidos	TF	77,5	75,6	3,3	-2,4
3	España	TF	68,5	75,6	5,5	10,3
4	China	TF	56,9	59,3	2,3	4,2
5	Italia	TF	50,7	52,4	4,4	3,2
6	Reino Unido	TF	34,4	35,8	5,6	4,0
7	Alemania	TCE	35,0	35,6	6,0	1,7
8	México	TF	32,1	35,0	9,4	8,9
9	Tailandia	TF	29,9	32,6	20,6	8,9
10	Turquía	TF	39,5	..	-0,8	..

Fuente: UNWTO (2017a), Panorama OMT del Turismo Internacional 2017

5.2.1.2 Análisis de la industria turística en Ecuador

a) Factor Económico

El turismo a nivel global en la actualidad juega un papel importante en la economía, generando ingresos y riqueza, empleo e inversiones, así como impactos económicos positivos en la sociedad. La generación de empleos es un aspecto fundamental, así lo menciona World Travel & Tourism Council (2018):

El sector de viajes y turismo es uno de los creadores líderes de empleo en el mundo, con más de 118 millones de personas empleadas directamente con el sector, lo que representa un 3,8% de todo el empleo. Al considerar indirectos e inducidos, el sector contribuye a uno de cada 10 empleos en el mundo. La cuota de empleo en el mundo en viajes y turismo es mayor que la de las industrias de fabricación automotriz y química combinadas, en todas las regiones del planeta. Así el crecimiento de empleo en viajes y destinos superó el de la economía a nivel más amplio en 109 de los 185 países, teniendo en cuenta que uno de cada cinco empleos nuevos creados en el mundo ha sido en el sector de viajes y turismo (p.6).

Así mismo los ingresos por turismo internacional –según la UNWTO (2017a) se refiere a los gastos en destino realizados por visitantes internacionales en alojamiento, comida y bebida, ocio, compras y otros bienes y servicios– alcanzaron la cifra de 1.220.000 millones de dólares de los EE.UU. en 2016 con un crecimiento del 2,6%. Respecto al crecimiento de los ingresos se calcula que “los ingresos por turismo aumentaron un 8% en África, un 5% en Asia y el Pacífico, un 3% en las Américas y un 1% en Europa, mientras que se redujeron un 2% en Oriente Medio” (p.5). El turismo internacional generó otros 216.000 millones de dólares de los EE.UU. en exportaciones que, sumados a los 1.220.000 millones de dólares registrados en destino, supone que el valor de las exportaciones de turismo ascendió a 1,4 billones de dólares de los EE.UU., o 4.000 millones de dólares al día de media.

En la conferencia gestionada por la Organización Mundial de Turismo y el Grupo del Banco Mundial, desarrollada en Jamaica del 27 al 29 de noviembre del 2017, se menciona

que “el turismo representa hoy en día un 10% del PIB mundial y el 30% de las exportaciones de servicios mundiales”; en el mismo sentido, según Gutiérrez (2017) “en el año 2016, el turismo representa el 10% del PIB mundial, el 7% del comercio internacional y el 30% de las exportaciones de servicios” (pág.1).

De acuerdo a los resultados regionales que emite la UNTWO (2017), se encuentra que Europa recibió 616 millones de turistas internacionales en el 2016 con un crecimiento del 2%; Asia y el Pacífico fue la región con mayor crecimiento en el 2016 con 308 millones de llegadas turísticas, registró un 9%; en América las llegadas internacionales aumentaron en 7 millones (3%) en 2016, representando América del Norte dos tercios del total de llegadas de la región, registrando un crecimiento del 2% en 2016; en América Central (+5%); los resultados de América del Sur reflejan el 7% de crecimiento; en cuanto a Ecuador, el país sufrió un pequeño declive tras el terremoto de abril de 2016 que afectó a algunas zonas costeras (pág.7).

De acuerdo con el Ministerio de Turismo Ecuador (2017), en 2015 el sector turístico en el Ecuador aporta con cerca de 5,11% al PIB. La contribución total del turismo al PIB entre los años 2010 y 2015 ha crecido 1,39% y la contribución directa se ha incrementado en un 0,44% en el mismo período; el valor agregado bruto directo Turístico (VABDT) registra un crecimiento promedio anual 2007-2013 del 5,6%, por lo que el turismo tiene un efecto multiplicador del 1,6 en la economía nacional (pág.21).

La Balanza Comercial Total de Ecuador en el primer trimestre de 2018 registró un superávit de USD 227,22 millones, un 52% menos que el resultado obtenido en el mismo período del año 2017 (USD 473,23 millones) (Banco Central del Ecuador, 2018). No obstante, según diario El Telégrafo (2018), durante décadas el turismo representó una actividad que le quitaba divisas a Ecuador en lugar de aportarle ingresos. Con una balanza comercial turística negativa de magnitudes considerables –por ejemplo, desde 2006 hasta 2011 el turismo emisor propició una salida acumulada de \$ 640 millones–, desde 2012 hasta 2014 Ecuador logró saldos positivos en la balanza turística por tres años consecutivos. En ese lapso el ingreso acumulado de divisas provenientes de la recepción de turistas llegó a \$ 826 millones.

Según el Ministerio de Turismo (2017), la balanza turística en Ecuador registra un

saldo positivo de 575,9 millones de dólares, con un crecimiento del 38,7%, para el año 2017 respecto al 2016, pues el gasto promedio por turista fue de \$ 1.215,80 en su estadía de 8 noches y 9 días.

La tasa de interés activa en el 2008 fue de 9,14 %. No obstante, con relación a la tasa 2018 es de 7,31% (Banco Central del Ecuador, 2018), lo que hace ver que en los últimos diez años ha disminuido en 1,83%, lo cual fomenta que haya un mayor consumo dentro del país.

La balanza migratoria en el año 2017 muestra un superávit con 62.187 viajeros, es decir, es más la gente que llega al país que la que sale. En 2017 arribaron al país 1.617.914 extranjeros, contribuyendo de esta manera al ingreso de divisas por concepto de turismo, lo cual ubicó al sector turístico en el 2017 como la tercera fuente de ingresos no petroleros en el país, después de productos de exportación tradicional como camarón y banano (Ministerio de Turismo, 2017). A ello se suma la ejecución de más de 30 proyectos turísticos provenientes de capitales nacionales y extranjeros, con una inversión de USD 1.600 millones. Todo ello como resultado del crecimiento económico, la sustancial mejora en infraestructura, la creciente llegada de turistas que recibe el Ecuador y la atención que reciben los inversionistas del Programa de Atracción de Inversiones en Turismo que arrancó el año pasado (Ministerio de Turismo, 2017).

De acuerdo con el Catastro de establecimientos turísticos, para el año 2015 el personal ocupado en establecimientos turísticos ascendió a 135.303 personas, con un crecimiento promedio anual del 10% en el período 2010-2015; es decir, durante los cinco años se han generado 165.000 empleos turísticos y su contribución al empleo total pasó de 4,4% en el año 2010 a 6,1% en el año 2015 (Ministerio de Turismo Ecuador, 2017).

b) Factor Social-cultural

El factor social-cultural del turismo se ve favorecido a nivel global por cuanto éste contribuye a los grupos de la población, debido a que el sector oferta la gran cantidad de empleos, ya que de acuerdo con la Internacional Year Of Sustainable Tourism For Development (2017), se tiene que:

El sector brinda una fuente considerable de empleo, estimándose que provee uno de cada once puestos de trabajo en todo el mundo. En 2015 el turismo proporcionó 283 millones de puestos de trabajo (empleos directos e indirectos), lo que supone el 9,5% del empleo mundial (pág.5).

Así mismo la Organización Mundial de la Salud estima que el 15% de la población mundial, aproximadamente 1.000 millones de personas, tiene algún tipo de discapacidad y que se encuentran insertadas en el mercado laboral del turismo.

El turismo es uno de los principales motores del comercio y de la prosperidad en el mundo que permite atenuar la pobreza como uno de los mayores retos globales. A pesar del momento turbulento que atraviesa la economía mundial, estas verdades son difíciles de cambiar. Enfocar el poder de creación de riqueza del turismo hacia las personas más necesitadas es por tanto una tarea inmensa y una extraordinaria oportunidad. Muchas actividades turísticas se adaptan especialmente a las mujeres, a los jóvenes y a grupos desfavorecidos como poblaciones de minorías étnicas (UNWTO, 2017).

5.2.1.3 Los recursos turísticos de Ecuador

Como se mencionó anteriormente, Ecuador posee, dadas sus cuatro regiones naturales, la mayor biodiversidad por kilómetro cuadrado. Las características específicas de las cuatro regiones que disfruta el Ecuador son las siguientes:

- El Parque Nacional Galápagos cuenta con 13 islas principales y decenas de islotes e islas menores. Se caracteriza por playas de arena blanca, bosque de cactus, iguanas terrestres y marinas, reservas de tortugas gigantes, más de 400 especies de peces y coloridas aves.
- La región costa se caracteriza por sus amplias playas que se extienden en el Pacífico que limitan con puertos, poblaciones pesqueras, ciudades modernas y bosques protegidos. Los manglares más altos del mundo se encuentran en el bosque de Majagual, en la Reserva Ecológica Cayapas-Mataje. En el Parque Nacional Machalilla se puede encontrar playas y museos que cuentan la historia de culturas precolombinas. Muy cerca de la Isla de la Plata se avistan ballenas

jorobadas que llegan cada año para aparearse entre junio y octubre. El mayor refugio de aves marinas del Ecuador está en la isla Santa Clara.

- La región Andina se caracteriza por volcanes de más de cinco mil metros de altura, con nieves perpetuas y glaciares. La mayoría de los volcanes pueden ser escalados en un viaje de uno a tres días. En el bosque protector Mindo-Nambillo se encuentra una de las más importantes reservas de aves del mundo.
- En la región amazónica encontramos, desde la abundante vegetación, volcanes como el Sangay y El Altar. Existe un número importante de reservas y parques nacionales donde habitan más de 600 especies de peces; también habitan tapires, anacondas, boas, tortugas, lagartos, jaguares, venados, armadillos, osos, monos, roedores gigantes y más de 900 especies de aves. El Parque Nacional Yasuní es Reserva de Biosfera del planeta.

5.2.1.4 Productos y destinos turísticos

El sector turístico ecuatoriano se estructura por mundos turísticos, debido a lo establecido por el Plan Integral de Marketing Turístico del Ecuador (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2009). En este plan se detallan los productos turísticos de cada mundo y la oferta específica de servicios del sector.

En el **Mundo Andes** se encuentran los siguientes productos turísticos:

- Circuitos turísticos generales.
- Turismo comunitario.
- Turismo cultural: patrimonio cultural, mercados y artesanías, turismo religioso, turismo urbano, turismo arqueológico, haciendas históricas.
- Ecoturismo y turismo de naturaleza: observación de flora y fauna.
- Deportes y Aventura: escalada, trekking, ciclismo de montaña, bungee, cabalgatas, rafting.
- Turismo de salud: termalismo, spas.
- Agroturismo.
- MICE (del inglés Meetings, incentives, conferences, and exhibitions): reuniones, incentivos, congresos, convenciones y exhibiciones.

En el **Mundo Galápagos** se encuentran los siguientes productos turísticos:

- Circuitos turísticos generales.
- Ecoturismo y turismo de naturaleza: observación de flora y fauna.
- Deportes y aventura: buceo y surf.
- Sol y playa.

En el **Mundo Amazonía** se encuentran los siguientes productos turísticos:

- Circuitos generales.
- Turismo comunitario.
- Turismo cultural.
- Ecoturismo y turismo de naturaleza: observación de flora y fauna.
- Deportes y Aventura: bungee, rafting.
- Parques temáticos.
- Turismo de salud: termalismo.
- Agroturismo.
- Cruceros (fluviales).

En el **Mundo Costa** se encuentran los siguientes productos turísticos:

- Circuitos turísticos generales.
- Sol y playa.
- Turismo comunitario.
- Turismo cultural: mercados y artesanías.
- Ecoturismo y turismo de naturaleza: observación de flora y fauna (observación de ballenas).
- Parques temáticos.
- Deportes y Aventura: Surf.
- Agroturismo.
- Turismo de salud.
- MICE.
- Cruceros.

Respecto a los destinos turísticos del Ecuador, el Plan Integral de Marketing Turístico del Ecuador (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2009) establece las ubicaciones y

destinos turísticos que componen cada uno de estos mundos.

Es así que en el **Mundo Amazonía** se encuentran los siguientes destinos turísticos:

- Parque Nacional Yasuní.
- Reserva de Producción Faunística de Cuyabeno.
- Parque Nacional Sangay.
- Napo Wildlife Center.
- La ruta de Orellana.
- Lodges amazónicos.
- Reserva ecológica Antisana.
- Reserva ecológica Limoncocha.
- Reserva ecológica Cayambe- Coca.
- Puyo.
- Ruta del Manatee.
- Parque Nacional Llanganates.

Los destinos turísticos en el **Mundo Andes** son:

- Quito.
- Cuenca.
- Otavalo.
- Parque Nacional Cotopaxi.
- La Avenida de los volcanes.
- Bosque Nublado de Mindo.
- Ingapirca.
- Parque Nacional Podocarpus.
- Vilcabamba.
- Laguna de Quilotoa.
- Riobamba.
- Parque Nacional Cajas.
- Reserva Ecológica El Ángel.
- Baños de Tungurahua.
- Vilcabamba.
- Cotacachi.
- Reserva de la Producción Faunística Chimborazo.

- La Avenida de las Cascadas.

En el **Mundo Galápagos** se cuenta con el destino turístico Islas Galápagos.

En el **Mundo Costa** se hallan los siguientes destinos turísticos:

- Isla de la Plata.
- Paseo de los sabores... cacao, banano, café.
- Parque Nacional Machalilla.
- Bosque Petrificado de Puyango.
- Reserva Ecológica Cotacachi-Cayapas.
- Puerto López.
- Montecristi.
- Manta.
- Guayaquil.
- Montañita.

5.2.1.5 Eventos deportivos internacionales

En 2014 el país fue sede de importantes torneos internacionales que posicionaron al país no sólo como un destino que brinda sus espectaculares playas para la práctica del surf. La realización del Mundial de Aventura 2014 indicó que Ecuador puede ser un destino de deportes de adrenalina por sus bondades naturales y su diverso clima.

Por otro lado, Ecuador también hospedó por primera vez el PGA TOUR Latinoamérica, una de las competencias del golf más famosa de la región, un deporte que crece a pasos agigantados en esta zona del mundo (Ferrocarriles del Ecuador, 2014, pág. 3).

5.2.1.6 Reconocimientos a la excelencia turística del Ecuador

Durante el 2014 (Ferrocarriles del Ecuador, 2014), Ecuador recibió varios reconocimientos de gran prestigio a escala internacional. Fue galardonado “Mejor Destino Verde del Mundo 2014” y ganó por segundo año consecutivo el premio “World’s

Leading Green Destination 2014” (“Mejor Destino Verde del Mundo 2014”), otorgado por los World Travel Awards.

De igual modo, Quito, la capital del Ecuador, convertida en la puerta de entrada al país fue declarada por los World’s Travel Awards Destino Turístico Líder en Sudamérica 2013 y 2014. Finch Bay Eco Hotel fue galardonado como Mejor Hotel Verde del Mundo en los WTA, durante la gala de los World Travel Awards 2014, celebrados en la isla de Anguila en el Caribe.

El reconocido diario norteamericano The New York Times, declaró que Ecuador es uno de los principales destinos que el turista mundial debía visitar para el 2014 y lo posicionó como el primero de América Latina y séptimo más importante del mundo.

Además, la revista de viajes más reconocida de Estados Unidos, Outside, galardonó a Cuenca como el ‘Mejor Destino de Aventura 2014’ en la entrega de los Travel Awards en su categoría de aventura.

Pacari empresa nacional, obtuvo 14 galardones con su exquisito en los International Chocolate Awards 2014 (Ferrocarriles del Ecuador, 2014).

Finalmente, el Tren Crucero ha ganado dos premios como el Wider World Project (Mejor Proyecto Turístico fuera de Europa 2013), otorgado por el British Guild of Travel Writers Awards, en Londres, Reino Unido; y el Mejor Tren de Lujo Líder de Suramérica 2014: Tren Crucero, otorgado por los World’s Travel Awards.

5.2.1.7 Ferias internacionales

Durante el 2014 (Ferrocarriles del Ecuador, 2014), Ecuador ha participado en las principales ferias del mundo: Fitur (España), ITB (Alemania), World Travel Market (Londres), The International Ecotourism Society, TIES y WorldTravel Market Latinoamérica (Brasil), Travel Mart Latin América y FIT (Argentina), Adventure Travel World Summit (Irlanda), VIRTUOSO y USTOA (EE.UU), Expo mayorista (México), ITB ASIA (Singapur), Pure Experiences (Marruecos) y ANATO (Colombia).

Al intervenir en eventos internacionales, Ecuador apunta a mostrar la oferta natural y cultural del país en un espacio que permite difundir las bondades turísticas.

En ese sentido, el Ministerio de Turismo (MINTUR) trabaja en las ferias internacionales para establecer contactos con clientes potenciales e intermediarios en los mercados emisores, así como las relaciones con prensa y los medios masivos. Estas ferias permiten la participación de un grupo objetivo compuesto por agencias de viajes, asociaciones gremiales, compañías aéreas, cruceros, empresa de apoyo logístico, medios de comunicación, hoteles, organismos nacionales e internacionales de turismo.

El MINTUR genera una estrategia de concentraciones en los principales mercados emisores tales como Norteamérica, Europa, Asia, Mercosur y Países vecinos (Colombia y Perú). Igualmente, se apunta a los nichos de mercados específicos, como: naturaleza, cultura y aventura, entre otros, desarrollando de esta manera una promoción focalizada.

5.2.1.8 La oferta de servicios turísticos del Ecuador: empresas

Con base en la información antes citada, la tendencia del turismo en Ecuador es de crecimiento. La revisión documental realizada al Plan Integral de Marketing Turístico (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2009), permitió resumir los servicios turísticos que se ofertan en el país en los mundos: Andes, Galápagos, Amazonas y Costa. A continuación, se exponen los principales resultados.

En el mundo Andes el número de establecimientos turísticos de alojamiento es de 1.387 de un universo total de 3.213 establecimientos de este tipo registrados en el 2007 en el MINTUR, lo que corresponde al 43,17% del total. Los establecimientos de alojamiento por categorías se distribuyen de la siguiente manera: lujo 14, de 1era categoría 261, 2da categoría 393, tercera categoría 637, cuarta categoría 82, obteniendo un total de 1.387 hoteles en este mundo, representando un 43,2% del total de los establecimientos del país y un 18% de la oferta de alojamiento de lujo del Ecuador. En cada una de las categorías prevalecen dificultades en la obtención del grado de satisfacción del turista al finalizar su experiencia.

En cambio, en el mundo Galápagos el número de establecimientos turísticos de alojamiento es de 62, de un universo total de 3.213 empresas registradas, lo que corresponde al 1,93% del total. El número de plazas (camas) de hospedaje es de 2.670, de un universo total de 147.025 camas, lo que corresponde al 1,82% del total en el Ecuador. La distribución de establecimientos de alojamiento por categorías en este mundo se comporta como sigue: No existen alojamientos de lujo, 21 de 1era categoría, 29 de 2da categoría, 11 de tercera categoría y uno cuarta categoría, obteniendo un total de 62 hoteles en este mundo, representando únicamente el 1,9% del total de los establecimientos del país. Abundan los hoteles de primera y segunda categoría, representando el 80% de la oferta de hospedaje de este mundo. En cada una de las categorías prevalecen dificultades en la obtención del grado de satisfacción del turista al finalizar su experiencia.

En lo concerniente al mundo Amazonía, sus establecimientos turísticos de alojamiento registrados suman 306. El número de plazas (camas) de hospedaje es de 11.982 camas registradas. La distribución de establecimientos de alojamiento por categorías es la siguiente: lujo 5, de 1era categoría 46, 2da categoría 72, tercera categoría 175, cuarta categoría 5, obteniendo un total de 303 hoteles en este mundo. Los hoteles de tercera categoría representan el 57,7% del total de establecimientos. En cada una de las categorías prevalecen dificultades en la obtención del grado de satisfacción del turista al finalizar su experiencia.

En el mundo Costa el número de establecimientos turísticos de alojamiento es de 1.458 establecimientos. El número de plazas (camas) de hospedaje es de 69.865 plazas registradas en el 2007. Los establecimientos de alojamiento se distribuyen según sus categorías de la siguiente forma: lujo 58, de 1era categoría 295, 2da categoría 389, tercera categoría 697, cuarta categoría 19, obteniendo un total de 1.458 hoteles en este mundo, representando un 45,4% del total de los establecimientos del país, siendo el mundo con más hoteles en general y acaparando el 75% de los hoteles de lujo y el 47% de los hoteles de primera categoría. En cada una de las categorías prevalecen dificultades en la obtención del grado de satisfacción del turista al finalizar su experiencia.

Tabla 11: Comparación de oferta de servicios turísticos en cada mundo

Servicio	Mundo Andes	Mundo Galápagos	Mundo Amazonía	Mundo Costa	Total
No. de alojamientos	1387	62	306	1458	3213

Servicio	Mundo Andes	Mundo Galápagos	Mundo Amazonía	Mundo Costa	Total
No. de camas	62508	2670	11982	69865	147025
No. de establecimientos de comida y bebida	3709	125	367	4697	8898
No. de sillas en establecimientos de comida y bebida	187906	4898	12548	175335	380687
No. de agencias de viaje	780	43	47	381	1264
No. de compañías de transporte turístico	170	0	1	49	230
No. de embarcaciones para el transporte fluvial y marítimo	0	95	3	9	107

Fuente: MINTUR (2017), Informe de Rendición de Cuentas

5.2.1.8.1 Inversión turística en Ecuador

Un total de USD 211 millones es el monto que empresarios privados invirtieron en el sector turístico en Ecuador durante el 2014 (Ferrocarriles del Ecuador, 2014), siendo Guayas, Manabí, Pichincha y Azuay las provincias donde se hizo una mayor inversión, especialmente en el sector hotelero.

Debido al potencial turístico que posee el Ecuador, es un destino atractivo para los inversionistas, por lo que se cree que cadenas hoteleras como Accor, Hilton, Wyndham e Intercontinental, invertirán aproximadamente USD 700 millones en los próximos dos años para proyectos turísticos en Quito y Guayaquil, según manifestó Arturo García, presidente de la Conferencia Sudamericana de Inversión en Hotelería y Turismo. Así, por ejemplo, Wyndham Hotel Group, la empresa hotelera más grande del mundo con más de 7.500 hoteles, anunció la firma de un acuerdo de franquicia para el Wyndham Quito Airport Grand Cándor, la primera propiedad de Wyndham Hotels and Resorts en la capital del Ecuador.

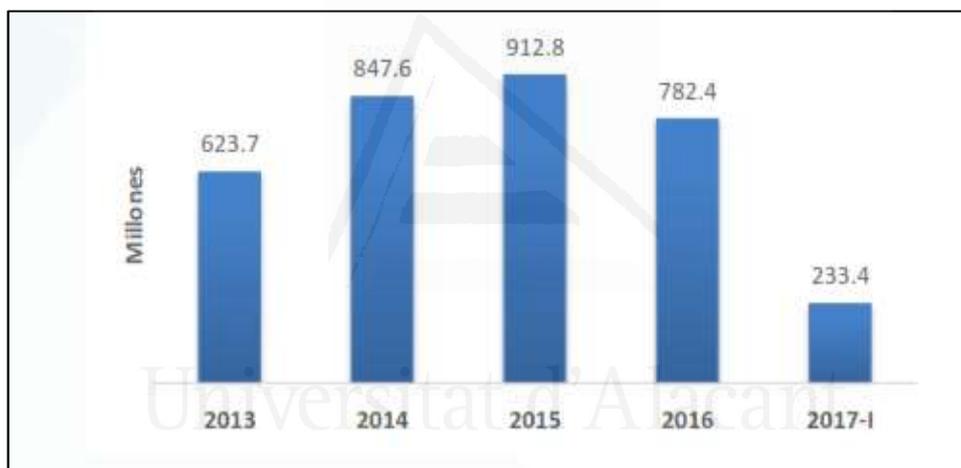
Entre otras importantes inversiones en hoteles dentro del territorio nacional, constan “Karibao” en Guayas (USD 700 millones), “Las Olas” en Guayas (USD 550 millones), “Torres Elite” en Pichincha (USD 250 millones), San Juanito en Santa Elena (USD 100 millones) y “Swissotel” en Guayas (USD 75 millones); así lo indicó la Subsecretaría de Inversión y Fomento Turístico del MINTUR.

De continuar esta tendencia en Ecuador, el Ministerio de Turismo estima que empresarios turísticos privados tienen previsto realizar una inversión de cerca de USD 2.160 millones en infraestructura hotelera hasta el año 2020.

5.2.1.9 Demanda de servicios turísticos ofrecidos por Ecuador

Como se puede apreciar en la figura 12, el ingreso de divisas como resultado de la actividad turística en el país ha tenido un incremento sostenido. Se observa que en el año 2013 los ingresos fueron por 623,7 millones de dólares, para el 2014 llegó a USD 847,6 millones, en el año 2015 creció en 912,8 millones de dólares, en el 2016 disminuyó en 782,4, y en el primer trimestre del 2017 tuvo ingresos por 233,4 millones de dólares; en el 2017 si se mantiene estos valores de ingresos similares al finalizar el año cerraría en 933,60 millones de dólares.

Figura 12: Ingreso de divisas por la actividad del sector



Fuente: MINTUR (2017), Informe de Rendición de Cuentas

Los informes del Ministerio de Turismo del Ecuador indican que según los datos establecidos en el primer trimestre del 2018 se registró un aumento de casi 47% en la llegada de visitantes extranjeros al Ecuador. Para el periodo de enero a marzo 567.893 turistas llegaron al Ecuador. Según los datos, solamente para lo que corresponde al mes de marzo la llegada fue de 191.532 visitantes lo que, en comparación con el mes de marzo del año 2017, significa un claro aumento de 62,9% en el arribo de turistas extranjeros al Ecuador.

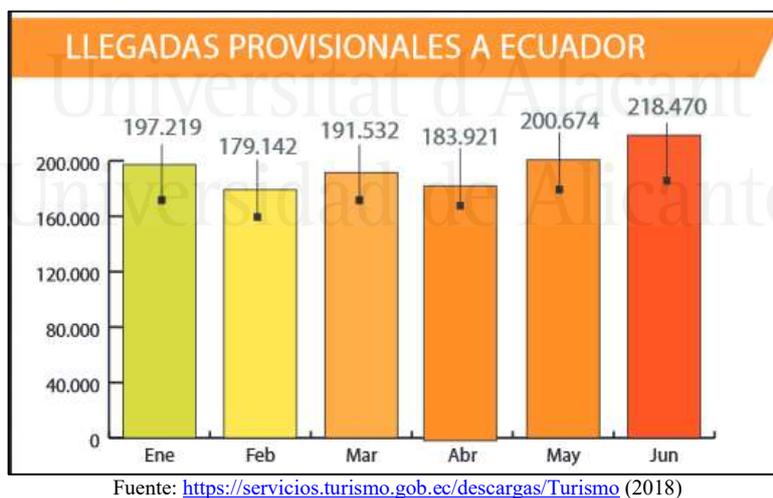
Por otra parte, según las estadísticas del Ministerio de Turismo (Figura 13) se muestra que el ingreso de turistas al Ecuador, determinándose a junio del 2018, experimentó un crecimiento del 60,5% en relación al mismo periodo enero-junio de 2017.

Figura 13: Entrada de turistas al Ecuador



En la figura 14, se refleja el arribo de los principales mercados y se puede observar que, para el Ecuador, según reporta el Ministerio de Turismo del Ecuador (2018), los principales países emisores importantes son: Colombia, USA, Perú, España y Alemania. Los turistas que llegaron al Ecuador en enero de 2018 fueron 197.219, en febrero disminuyó a 179.142, en marzo hubo un crecimiento de 191.532, en abril bajo a 183.921, en mayo aumentó a 200.674, y en junio subió a 218.470 personas que arribaron al país.

Figura 14: Llegadas provisionales a Ecuador a junio de 2018 de los principales mercados



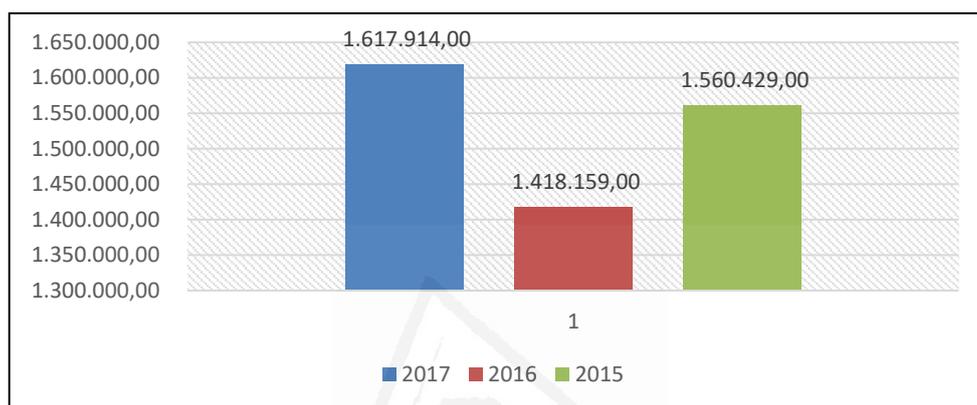
5.2.1.9.1 Crecimiento del sector hasta el año 2017

El 2017 ha sido un año de crecimiento para el turismo en el Ecuador, el cual toma cada vez más fuerza como un eje fundamental para el desarrollo socioeconómico del país. El trabajo conjunto de los sectores públicos, privados, académicos y comunitarios, ha marcado el camino durante los últimos años; ellos han sido testigos de profundos cambios

de ruptura, con acciones y estrategias que han permitido posicionar al sector turístico como la tercera fuente de ingresos no petroleros del país.

Ecuador, según se muestra en la figura 15, tuvo un crecimiento en las llegadas de extranjeros en el 2017, que cerró con 1.617.914 viajeros, marcando así un hito histórico en la cifra de visitantes que han arribado al país.

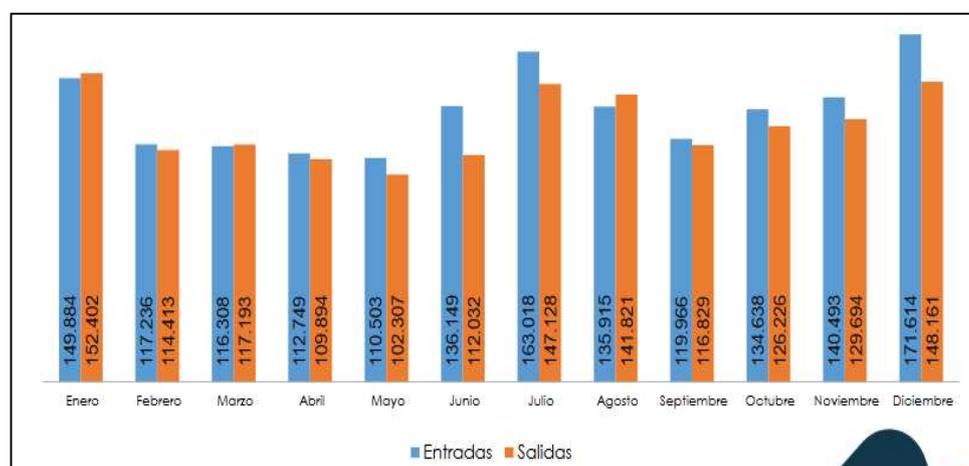
Figura 15: Llegadas de extranjeros al Ecuador 2015-2017



Fuente: MINTUR (2016), Informe de Rendición de Cuentas

El mes que tuvo mayor movimiento en las entradas de extranjeros fue el mes de diciembre con un total de 171.614 entradas, luego del mes de julio con 163.018 entradas. En lo relacionado a las salidas de extranjeros el mes de enero tuvo mayor movimiento con 152.402 salidas, luego fue el mes de diciembre con 148.161 movimientos, datos obtenidos según el INEC, abril 2018, como se muestra en la figura 16.

Figura 16: Entradas y salidas de extranjeros al Ecuador 2017



Fuente: INEC (2018), Anuario de Entradas y Salidas Internacionales

5.2.1.9.2 Principales Mercados emisores

El Ministerio de Turismo del Ecuador reporta que entre los principales mercados emisores registrados en el período 2016 se encuentran Colombia con 379.022 personas que ingresan al Ecuador, seguido de Estados Unidos con 278.079, y Perú con 268.941.

El ingreso de divisas por concepto de turismo registrado en la balanza de pagos (viajes y transporte de pasajeros) también ha mantenido una tendencia de ascenso. Si bien aún no se han consolidado datos de éste en el primer trimestre del año 2017, la cual se situó en 233,4 millones (Tabla 12).

Tabla 12: Balanza turística 2013-2017

Cuentas (Millones de USD)	2013	2014	2015	2016	2017-I
Ingresos	1.246,18	1.482,13	1.551,39	1.443,60	397,97
Egresos	622,47	634,55	638,61	661,15	164,54
Total	623,71	847,58	912,78	782,45	233,42

Fuente: Ministerio de Turismo del Ecuador (2017)

5.2.1.9.3 Balanza turística 2018

En el primer trimestre del año 2018 el saldo de la balanza turística fue de 311,1 millones de dólares, con un crecimiento del 118,9% frente al 2017 que fue de 233,42 millones de dólares. Ello hace ver que en el presente período el turismo en el Ecuador aporta sustancialmente al Producto Interno Bruto (PIB).

Figura 17: Balanza turística 2018



Fuente: <https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo> (2018)

La actividad turística en el Ecuador está en constante crecimiento, por lo que se torna indispensable ofrecer a la ciudadanía información sobre estadística sobre el entorno internacional, turismo interno, turismo emisor, oferta turística, entre otros.

5.2.1.10 Principales destinos competidores

En la figura 18 es posible distinguir, según las estadísticas de la Organización Mundial del Turismo (UNWTO, 2017), que la región con mayores arribos registrados en el año 2017 fue Europa con 51% de participación del total a nivel mundial, seguido de los países de Asia y el Pacífico con el 24%, en tercer lugar se encuentra el continente americano con un 16% de participación de los arribos internacionales, África el 5%, y Oriente Medio con un 4%.

Figura 18: Comparativo de arribos según el continente destino



Fuente: UNWTO (2017a), Panorama OMT del Turismo Internacional 2017.

La tabla 13 representa cómo de los competidores regionales, Brasil es el destino que mayores arribos registra con 6.578 millones turistas, el 20% de América del Sur, seguido de Chile con 5.641 millones de turistas. Es interesante mencionar el caso de Colombia con el plan de marketing que ha desarrollado en los últimos años para atraer turistas.

Tabla 13: Comparativo de turismo receptor de la región andina

Destinos	Serie	Llegadas de turistas internacionales								Ingresos por turismo internacional				
		(1000)				Variación (%)				(millones \$ EE.UU.)				
		2010	2014	2015	2016*	14/13	15/14	16/15	2016*	2010	2014	2015	2016*	2016*
Américas		150.078	181.864	192.660	199.338	8,5	5,9	3,5	100	216.304	288.902	306.547	313.215	100
América del Norte		90.620	120.904	127.536	130.640	9,7	5,5	2,4	65,6	164.031	226.908	238.709	243.723	77,8
Canadá	TF	16.219	16.597	17.977	19.971	3,0	8,7	11,1	10,0	15.029	17.742	16.568	19.213	5,8
Estados Unidos	TF	60.010	75.022	77.465	75.000	7,2	3,3	-2,4	87,9	137.010	191.918	205.418	205.940	65,8
México	TF	23.290	29.346	32.093	34.961	21,5	9,4	8,9	17,5	11.992	16.200	17.734	19.571	5,2
El Caribe		19.521	22.290	24.091	25.254	5,5	8,1	4,7	12,7	23.020	26.747	28.451	30.253	9,7
Anguila	TF	62	71	73	79	2,7	3,2	8,2	0,0	99	128	129	130	0,0
Antigua y Barbuda	TF	290	249	250	265	2,5	0,5	5,9	0,1	290	319	323	332	0,1
Aruba	TF	825	1.072	1.225	1.102	9,5	14,3	-10,0	0,6	1.251	1.626	1.650	1.621	0,5
Bahamas	TF	1.370	1.427	1.484	1.482	4,5	4,0	-0,2	0,7	2.163	2.316	2.537	2.591	0,8
Barbados	TF	532	520	588	626	2,2	13,1	6,3	0,3	1.030	888	947	1.028	0,3
Bermudas	TF	252	224	220	244	-5,1	2,0	11,2	0,1	442	401	385	-	-
Cuba	TF	2.507	2.970	3.491	3.968	5,0	17,5	13,7	2,0	2.187	2.367	2.601	2.907	0,9
Curazao	TF	342	465	468	441	3,1	2,9	-5,8	0,2	385	636	607	573	0,2
Dominica	TF	77	82	74	78	4,1	-8,6	5,2	0,0	94	127	128	132	0,0
Granada	TF	110	134	141	135	14,7	5,4	-3,8	0,1	112	139	147	149	0,0
Guadalupe	TCE	392	486	512	580	-0,2	5,3	13,3	0,3	510	-	614	-	-
Haítí	TF	255	485	518	-	10,8	10,9	-	-	383	578	617	504	0,2
Isl. Virg. Británicas	TF	330	368	360	408	5,4	1,8	3,8	0,2	380	459	484	-	-
Isl. Vírgenes de EE.UU.	TF	572	615	642	-	4,2	4,4	-	-	1.223	1.319	1.324	-	-
Isla Caimán	TF	288	383	385	385	10,8	0,7	0,0	0,2	485	585	600	-	-
Isla Turcas y Caicos	TF	281	357	386	454	22,9	8,1	17,5	0,2	-	-	-	-	-
Jamaica	TF	1.922	2.080	2.123	2.182	3,6	2,1	2,8	1,1	2.001	2.255	2.401	2.588	0,8
Martinica	TF	476	490	487	519	0,0	-0,4	-0,6	0,3	472	483	340	-	-
Montserrat	TF	6	9	9	9	22,2	1,6	-1,1	0,0	6	8	8	9	0,0
Puerto Rico	TF	3.186	3.246	3.542	3.736	2,3	9,1	5,5	1,9	3.211	3.439	3.825	3.985	1,3
Rep. Dominicana	TF	4.125	5.141	5.600	5.959	9,6	8,9	6,4	3,0	4.163	5.630	6.116	6.723	2,1
Saint Kitts y Nevis	TF	98	113	117	114	5,4	3,3	2,3	0,1	90	126	135	141	0,0
San Martín	TF	443	500	505	528	7,1	1,1	4,5	0,3	674	906	898	857	0,3
San Vicente y las Grenadinas	TF	72	71	75	79	-1,4	6,8	4,5	0,0	86	92	96	101	0,0
Santa Lucía	TF	306	338	345	348	8,1	2,0	0,9	0,2	309	390	397	404	0,1
Trinidad y Tobago	TF	388	413	440	499	-5,0	6,6	-7,0	0,2	450	-	-	-	-
América Central		7.808	9.592	10.243	10.749	5,6	6,8	4,9	5,4	6.947	10.571	11.353	12.234	3,9
Bélica	TF	242	321	341	388	9,2	6,2	13,0	0,2	249	374	371	391	0,1
Costa Rica	TF	2.100	2.527	2.680	2.925	4,1	5,3	10,0	1,5	2.246	2.996	3.286	3.879	1,2
El Salvador	TF	1.150	1.346	1.402	1.434	4,9	4,2	2,3	0,7	930	822	817	829	0,3
Guatemala	TF	1.119	1.456	1.484	1.585	9,3	0,8	6,9	0,8	1.378	1.564	1.580	1.550	0,5
Honduras	TF	803	898	880	908	0,6	1,4	3,1	0,5	826	898	850	886	0,2
Nicaragua	TF	1.011	1.330	1.386	1.504	8,2	4,3	8,5	0,8	314	446	528	642	0,2
Panamá	TF	1.304	1.745	2.110	2.007	5,2	20,9	-4,9	1,0	1.745	3.671	4.140	4.258	1,4
América del Sur		29.229	29.073	30.791	32.815	7,1	5,9	6,6	16,5	20.506	25.716	26.134	27.026	8,6
Argentina	TF	5.325	5.931	5.738	5.559	13,1	-3,3	-3,1	2,8	4.942	4.624	4.927	4.687	1,5
Bolivia	TF	679	871	882	91	1,3	-	-	-	379	682	699	687	0,2
Brasil	TF	5.181	6.430	6.308	6.578	10,6	-1,9	4,3	3,3	5.261	6.843	5.844	6.024	1,9
Chile	TF	2.801	3.674	4.478	5.041	2,7	21,9	26,0	2,8	1.552	2.259	2.481	2.737	0,9
Colombia	TF	2.385	2.685	2.978	3.357	12,1	18,1	11,4	1,7	2.797	3.495	4.245	4.773	1,5
Ecuador	VF	1.047	1.557	1.544	1.418	14,1	-0,8	-8,2	0,7	781	1.482	1.551	1.444	0,5
Guyana	TF	152	206	207	235	2,9	0,5	13,8	0,1	80	79	85	-	-
Guyana Francesa	TF	189	185	199	-	2,8	7,6	-	-	-	-	-	-	-
Paraguay	TF	465	649	1.215	1.206	6,4	87,2	-0,7	0,6	217	294	494	481	0,2
Perú	TF	2.209	3.215	3.456	3.744	1,6	7,5	8,4	1,9	2.008	3.077	3.309	3.501	1,1
Surinamo	TF	205	252	228	257	1,0	-9,5	12,8	0,1	61	95	88	64	0,0
Uruguay	TF	2.349	2.682	2.773	3.037	-0,1	3,4	9,5	1,5	1.509	1.757	1.776	1.835	0,6
Venezuela	TF	526	857	789	-	93,1	-7,9	-	-	831	843	575	-	-

Fuente: UNWTO (2017a), Panorama OMT del Turismo Internacional 2017

5.2.1.10.1 Condiciones del sector turístico ecuatoriano

Al analizar las Condiciones de los factores locales en el Ecuador el inventario turístico es muy extenso, el cual abarca 4 regiones naturales de costa, sierra, oriente y región insular, con atractivos naturales y culturales que por ser un país pequeño territorialmente los atractivos pueden encontrarse relativamente muy cerca unos de otros. Son atractivos naturales catalogados como únicos en el mundo, como es el caso de

Galápagos que es considerado de entre los más importantes a nivel mundial.

Al analizar la capacidad de servicios turísticos existe una gran cantidad de servicios turísticos en los diferentes lugares del país, muchos de ellos de alta calidad y mucha diversidad, por lo que los turistas pueden elegir servicios de alto nivel y calidad. No obstante, también existen ciertas localidades en las que existe falta de infraestructura y falta de calidad en los servicios.

En lo relacionado al personal e infraestructura se determina que existen lugares que cuentan con personal calificado y en suficiente cantidad y un servicio proporcionado de primera clase, así como otros lugares donde la atención no es buena y el servicio tampoco. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que en general en el país, existe en su mayoría calidez de la gente, lo cual es una ventaja importante. Sumado a ello la gran inversión en los últimos 10 años en infraestructura, que mediante los incentivos se logró inversiones de 933 MMUSD entre 2007 y 2016, además de las inversiones que se destinaron para mejorar los sistemas de generación, transmisión y distribución de energía (entre 2007 y 2016 fueron invertidos 11 274 MMUSD), la construcción de 14 proyectos hidroeléctricos (9 de ellos ejecutados en forma simultánea desde el año 2011) y 9 centrales térmicas, así como el parque eólico que aportan al sistema 2 543 MW de potencia renovable. Toda esta inversión que debe ser aprovechada para generar nuevas unidades turísticas (SENPLADES, 2017).

En la infraestructura aérea y portuaria, Ecuador cuenta con 2 aeropuertos nuevos y 10 completamente renovados. Se ha buscado fortalecer la conectividad aérea mediante el impulso al turismo y la economía nacional, con la aprobación de rutas y frecuencias a destinos territoriales que antes no eran debidamente atendidos, como en el caso de la región amazónica (SENPLADES, 2017).

En relación al capital para inversión en actividades turísticas hay que tomar en cuenta que en Ecuador no se han implementado grandes infraestructuras como parques temáticos o museos de grandes proporciones o características, lo cual en otros países son grandes generadores de ingresos: De igual manera la inversión extranjera en el sector turístico alcanza los 1.075,51 millones de dólares en el tercer trimestre del año 2016 (SENPLADES, 2017), lo cual no lo hace tan competitivo como otros países en ciertos ámbitos, sin embargo

la riqueza natural que dispone el Ecuador compensa esta falta de inversión.

Las políticas públicas han favorecido al turismo en el país, generando resultados tangibles. No obstante, aún existen condicionantes en ámbitos como la inversión extranjera, que no se ha dado suficiente fomento, por lo que para las grandes empresas extranjeras aún no es fácil ingresar al país debido a la inestabilidad política.

5.2.1.10.2 Condiciones de la demanda (mercado externo-interno)

El mercado turístico interno ecuatoriano está determinado por el número de habitantes, evidenciándose en nuestro caso una desventaja competitiva importante al no disponer de gran cantidad de turismo interno. A marzo de 2018 a nivel nacional el Ecuador tiene 12.0 millones de personas en edad de trabajar, de las que el 68.1% se encuentra económicamente activa, es decir 8,2 millones de personas que representan el 95,6% de las personas con empleo; la población económicamente inactiva asciende a 3,8 millones de personas (INEC, 2018), lo cual limita los ingresos y oportunidades de crecimiento del sector turístico.

El tamaño de mercado del turismo ecuatoriano está condicionado por ser un país pequeño cuya extensión territorial alcanza 256.370 kilómetros cuadrados (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2018) y una población de 14.483.499 millones de habitantes (INEC, 2010), dentro del cual existe un importante porcentaje de pobreza a nivel nacional –del 51,5% en el año 2009, aunque en el 2016 se redujo al 35,10%– (SENPLADES, 2017) y un bajo ingreso per cápita, por lo que la demanda del mercado interno es limitada.

Además, se puede sostener que en la última década los consumidores de servicios turísticos son más exigentes, lo cual ha generado una mayor competitividad en relación al servicio y, por tanto, buenos niveles de atención en la mayoría de los prestadores de servicios turísticos.

Con relación a la satisfacción de los clientes se evidencia que éstos se encuentran satisfechos por el servicio recibido en Ecuador y principalmente por los beneficios obtenidos de los lugares turísticos, servicios y vivencias.

5.2.1.10.3 Industrias relacionadas y de apoyo

Las instituciones que dan soporte al turismo se clasifican en públicas como son el gobierno nacional, Ministerio del turismo, 221 entidades turísticas municipales, así como 24 cámaras provinciales de turismo y entidades de transporte aseo y patrimonio; y privadas como la Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador, Federación hotelera del Ecuador (Ahotec), la Asociación de Representantes de Líneas Aéreas en el Ecuador (Arlae) y la empresa Optur. Con la inversión del sector público en los últimos ocho años se han construido 9.736 kilómetros de carreteras en todo el Ecuador con una inversión de más de US\$ 38.900 millones de dólares (Ecuador Inmediato, 2015), 11 aeropuertos (entre reconstruidos y nuevos), 6 puentes, como Los Caras (entre Bahía de Caráquez y San Vicente), así como también el tren y 5 puertos. Se invirtieron USD 10 730 millones en arterias viales, frente a cerca de 2.800 millones en el resto de obras (El Comercio, 2017), lo que ha transformado el mapa turístico ecuatoriano.

El Ministerio de Turismo regula y fomenta el turismo en el Ecuador, habiendo realizado varias campañas, entre ellas: “Yo descubrí Ecuador” (www.youtube.com/watch?v=J6K_Lu9FCgY), y “All you need is Ecuador” (www.youtube.com/watch?v=zVAtiPmDlf4), presentadas en “19 ciudades del mundo, 7 de ellas de Ecuador, con miras a posicionar al país como destino turístico de clase mundial” (Ministerio de Turismo, 2014).

Lo mejor de Sudamérica (The best of South America), es una campaña difundida en Argentina, Chile, Brasil, Perú y Colombia con miras a incrementar la demanda turística internacional (Ministerio de Turismo, 2016). Esta campaña ha utilizado medios impresos en “International Living, National Geographic, Travel&Leisure, Conde Nast, LonelyPlanet, Semana, Caretas, Viagem e Turismo”, entre otros medios de renombre internacional. Además, también se ha acudido a la televisión pagada en “Caracol Colombia, RCN, Frecuencia Latina, Warner Channel, Sony TV, Fox, Discovery Channel, National Geographic, BBC, CNN Internacional y Telesur”. Así mismo, se ha realizado una campaña web en googleadwords, Facebook, YouTube y Twitter.

Actualmente en el Ecuador existe un alto nivel de competitividad para los proveedores de servicios turísticos, existiendo gran cantidad de espacios hoteleros,

restaurantes y servicios de clase mundial en los diferentes destinos como Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Galápagos. Destacan establecimientos que han conseguido reconocimiento a nivel mundial y mediante la calificación del turista, como el Hotel Casa Gangotena que ha tenido reconocimiento internacional como uno de los 25 mejores hoteles del mundo, calificado por el TravellersChoice.

Sin embargo, debemos puntualizar que el país no dispone de lugares con grandes infraestructuras como parques temáticos o museos a nivel mundial, lo que determina una desventaja competitiva para el país.

Tabla 14: Características del sector turístico ecuatoriano

Condiciones de los factores locales	Inventario turístico	Posición privilegiada: regiones naturales atractivos naturales y culturales.
	Capacidad de servicio	Posición alta en ciudades principales, así como en destinos turísticos ya posesionados, pero mucha variedad, con servicios intermedios o malos en otras localidades.
	Personal e infraestructura	Personal calificado e infraestructura de calidad en algunas localidades - calidez de la gente.
	Capital para inversión turística	Importante inversión en infraestructura relacionada con el turismo. Sin embargo, aún no existe capacidad muy grande de inversión en infraestructura de grandes proporciones como parques temáticos o museos.
	Infraestructura aérea	2 aeropuertos nuevos y 10 completamente renovados que están subutilizados.
	Políticas públicas	Inestabilidad jurídica que no ha dado suficiente fomento para la inversión de grandes empresas extranjeras.
Condiciones de la demanda local	Turismo interno	El tamaño del mercado local no es muy grande con una PEA de 8,2 millones de personas, lo cual limita los ingresos y oportunidades de crecimiento del sector turístico.
	Tamaño de mercado	Extensión territorial alcanza 256.370 kilómetros cuadrados y una población de 16 millones de habitantes proyección 2017. Porcentaje de pobreza del 35,5% por lo que la demanda del mercado interno es limitada.
	Sofisticación de los consumidores	La sofisticación de los consumidores ha favorecido para que los servicios sean de mejor calidad, lo cual a su vez favorece a la competitividad del país.
	Satisfacción de los clientes	Los servicios turísticos en el país, sumado a los destinos y los niveles de servicio, generan en una proporción importante una satisfacción de los turistas internos y externos, lo cual en general muestra una buena posición competitiva.
Estrategia estructura y rivalidad	Estrategia del país	Plan estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible 2006-2020, para ir fomentando el fortalecimiento del sector. Se ha logrado consolidar el turismo sostenible alcanzando entre los años 2001 y 2015, incrementar el flujo internacional de 640.561 a 1.544.463, registrando un crecimiento acumulado de más del 140% en dicho período. Sin embargo, el nivel competitivo y margen de participación de mercado es muy bajo.
	Rivalidad internacional	Existe una brecha muy grande entre el sector turístico del Ecuador (puesto 97 / 137) y los países que reciben mayor cantidad de turistas, que son: Francia, Estados Unidos, España, China, Italia, Turquía, Alemania, Reino Unido, Rusia y México.

	Rivalidad Hispano América	La rivalidad entre estos países es muy alta. Por ejemplo, en el año 2017 se determina las siguientes cifras de turismo: México 15,7 millones; Argentina 90,3 millones; Brasil, con 6.588.770 millones; República Dominicana 6.187.542 millones; Chile 6.449. 883; Puerto Rico, 30 millones; Perú 4.032.339; Cuba 4.200.000; Uruguay 4 millones; Colombia 3.344.382; sin embargo, el Ecuador ha recibido 1.617.914 turistas siendo el país que menos turistas ha recibido. En conclusión, Ecuador es poco competitivo en relación a la competencia hispanoamericana y más aún mundial.
	Índice de competitividad	El índice de competitividad global (ICG) es de 3,91 por debajo del índice promedio, por lo que se concluye que es bajo su nivel competitivo a nivel mundial.
	Competitividad empresarial	La competitividad empresarial es aún más fuerte en relación a las empresas turísticas. Por ejemplo, los 25 parques temáticos más visitados del mundo recibieron un total de 233 millones de visitantes durante 2016, tales como: PortAventura, Parque Warner, Magic Kingdom, Walt Disney World Florida, California, Tokyo, etc. Además, cuentan con estrategias a nivel mundial. De ello se concluye que Ecuador tiene un bajo nivel competitivo en este ámbito.
Industrias relacionadas y de Apoyo	Instituciones relacionadas	La mayor parte de instituciones públicas y privadas (gobierno nacional, ministerio del turismo, 221 entidades turísticas municipales, así como 24 cámaras provinciales, etc.) relacionadas al turismo han logrado dar soporte y se ha alcanzado a nivel de país ir posicionando la marca de Ecuador.
	Inversión del sector publico	Impresionante inversión del sector público. En los últimos ocho años se han construido 9.736 kilómetros de carreteras de primer orden con una inversión de más de US\$ 38.900 millones, 11 aeropuertos, 5 puertos (USD 10.730 millones en arterias viales y 2.800 millones en el resto de obras), lo que ha transformado la infraestructura turística del Ecuador en los últimos 10 años generando una ventaja para el turismo ecuatoriano.
	Fomento del turismo	El Ministerio de Turismo regula y fomenta el turismo en el Ecuador, ha realizado varias campañas con miras a posicionar al país como destino turístico de clase mundial.
	Proveedores de servicios	Favorecen a la competitividad alta la mayor parte de empresas que proveen de servicios en el Ecuador, aunque existen empresas y proveedores que no presentan el mejor nivel. Ecuador no dispone de lugares con grandes infraestructuras como parques temáticos o museos a nivel mundial. Ello determina una desventaja competitiva para el país.

Fuente: Elaboración propia a partir de varios autores

5.2.1.10.4 Estrategia, estructura y rivalidad

La actividad turística extranjera es muy importante, más aún si se busca analizar la competitividad del Ecuador que está ubicado en el puesto 97 de 137 países de acuerdo con la Organización Mundial de Turismo (UNWTO, 2017), puntualizando aquellos que reciben mayor cantidad de turistas en el mundo, que son: Francia, Estados Unidos, España, China, Italia, Turquía, Alemania, Reino Unido, Rusia y México.

Al analizar los principales destinos turísticos del mundo (Lonely Planet) se determina que entre los más importantes se encuentran áreas naturales impresionantes o

construcciones ancestrales majestuosas como los templos de Angkor en Camboya, seguido de la Gran Barrera de Australia, en tercer lugar Machu Picchu en Perú, seguido de la Gran Muralla China. Entre los más visitados también se encuentra en el puesto diecinueve las Islas Galápagos de Ecuador como uno de los destinos más importantes y hermosos del mundo.

Respecto a la competitividad del país en relación a los demás países del mundo en el año 2017, Ecuador se ubica en el puesto 97 de 137 economías, con un índice de competitividad global (ICG) de 3,91 (El Telégrafo, 2017), por lo que se concluye que es bajo su nivel competitivo a nivel mundial.

Al analizar la competitividad empresarial la situación es todavía más drástica. Así, en relación a las empresas turísticas, se determina que los 25 parques temáticos más visitados del mundo recibieron un total de **233 millones de visitantes durante 2016, lo que supone un 1,1% menos que el año anterior, según** el informe anual TEA/AECOM Theme Index and Museum Index 2016, que sitúa a **Port Aventura y a Parque Warner entre los 20 primeros de Europa**. Los tres parques de atracciones más visitados en todo el mundo fueron el **Magic Kingdom en Walt Disney World en Florida** con 20,4 millones de visitantes (-0,5%), **Disneyland en California** con 17,9 millones de visitantes (-1,8%) y **Tokyo Disneyland** con 16,5 millones de visitantes, lo que supone una caída del -0,4% (Heraldo, 2017), con estrategias a nivel mundial y muchas de ellas generando inmensas ganancias para su empresa y sus países. En contraste con el Ecuador solo esta empresa superaría 10 veces más el ingreso de turistas que registra este país en el año 2017. De ello se concluye que Ecuador tiene un bajo nivel competitivo en este ámbito en razón de carecer de empresas e infraestructura de carácter internacional.

Ecuador ha emprendido en estrategias turísticas que está dando frutos y que ha logrado posicionar al país entre aquellos con mayores atractivos para el turismo. La marca “Ecuador Ama la Vida”, es utilizada en diferentes ferias y promociones a nivel internacional, la cual ha dado soporte a la marca país y ha facilitado el posicionamiento y promoción del Ecuador a nivel nacional e internacional. Dichos eventos internacionales, proyectos de promoción y ferias, se derivan del plan estratégico para ir fomentando el turismo, donde se encuentra el Plan para el Desarrollo de Turismo Sostenible 2006-2020 (PLANDETUR 2020) que busca consolidar el turismo sostenible como un elemento

dinamizador del desarrollo económico y social del Ecuador. De hecho, entre los años 2001 y 2015, las llegadas internacionales aumentaron de 640.561 a 1.544.463, registrando un crecimiento acumulado de más del 140% en dicho período (Ministerio de Turismo Ecuador, 2017).

5.2.2 Análisis PESTEL del macroentorno global del sector turístico ecuatoriano

El modelo PESTEL se efectuó con la finalidad de realizar un análisis turístico del macroentorno global, en donde las fuerzas externas carecen de control y afectan el desarrollo y funcionamiento del sector turístico. Para ello se consideró seis factores, a saber:

5.2.2.1 Factor Político

El turismo es una actividad económica y social de enorme importancia para muchos países del mundo, que se ha constituido en un instrumento eficaz para el desarrollo integral e inclusivo, con el rol protagónico en la generación de empleos y mejora de calidad de vida de la población de los territorios turísticos, desarrollo de emprendimientos, infraestructura, divisas de exportación, etc. Para ello es imprescindible trazar políticas de desarrollo turístico que permeabilice el desarrollo de la industria turística de los pueblos.

En cuanto a la política exterior, según el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana de Ecuador (2018), “la geopolítica global y el actual contexto de las relaciones internacionales viven un momento crítico: sus innegables repercusiones en el marco regional y nacional han vuelto imprescindibles su lectura y comprensión frente a la política exterior que Ecuador desarrollará durante los próximos años” (pág. 11).

Los procesos de integración que hoy en día vive América Latina, en donde se han renovado las políticas en diferentes frentes, visibilizan varias organizaciones regionales para la integración como la Alianza del Pacífico, además de MERCOSUR, CAN.CARICOM, UNASUR, SICA, ALBA y CELAC.

El Mercado Común del Sur (MERCOSUR) fue creado el 26 de marzo de 1991,

integrándolo países como Argentina, Brasil, Uruguay, Paraguay, Venezuela y Ecuador (2012); Hoy en día pretende impulsar una agenda comercial con socios externos como la Unión Europea y China.

Según el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana (2018), los esquemas de integración y diálogo político (UNASUR y CELAC) son reflejo de la necesidad de contar con espacios más democráticos para todos los países.

En cuanto a la Comunidad Andina de Naciones CAN, en lo relacionado al turismo “ámbito subregional se está negociando la interconexión eléctrica, el roaming internacional, la dinamización del comercio y el Estatuto Andino Migratorio que pretende facilitar la migración laboral entre sus Estados miembros” (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2018, págs.14 y 15).

La política exterior ecuatoriana está encaminada a potenciar el turismo receptivo como fuente generadora de divisas y empleo (política de turismo 2017- 2021), cuyo objetivo es impulsar la inserción estratégica del Ecuador y coordinar en conjunto con las instituciones competentes un plan estratégico, fomentar un turismo accesible e inclusivo, y promocionar el turismo con base patrimonial, natural, cultural y comunitario.

Los convenios internacionales que tienen los gobiernos ayudan a su desarrollo y crecimiento; es por esto que la UNWTO (2017a) señala que:

De acuerdo a las políticas adoptadas por cada gobierno, en el año 2016 el turismo internacional representa el 7% de las exportaciones mundiales de bienes y servicios. Asia y el Pacífico se han situado a la cabeza del crecimiento, con un aumento del 9% en llegadas internacionales, seguida de África (+8%) y las Américas (+3%). Europa (+2%) es la región más visitada del mundo, mientras que los datos disponibles para Oriente Medio (-4%) apunta a una disminución de llegadas (pág.3).

El Ecuador, dolarizado desde el año 2000, se ha visto en la necesidad adaptar su marco jurídico político con la aprobación de normativas como la Ley Orgánica para la Reactivación de la Economía, Fortalecimiento de la Dolarización y Modernización de la Gestión Financiera y otras que permitieron una mejor gestión del turismo (Asamblea

Nacional del Ecuador, 2017). Por otro lado, Ecuador mantiene el convenio y acuerdo interinstitucional con TourCert de Alemania desde el 2016, que consiste en una guía y acompañamiento a los establecimientos ecuatorianos interesados en obtener certificación internacional de calidad. Este convenio está relacionado con la organización Mundial del Turismo (OMT), quien menciona que las certificaciones deben estar alineadas en tres niveles como: personas, empresas y destinos.

En el 2015, alrededor de 250 empresas de la industria turística (MINTUR, 2016) recibieron el distintivo Q por su calidad, que impulsó el Ministerio de Turismo. Además, existe un incentivo que es beneficioso para quienes obtengan la certificación de calidad de los servicios, apoyado con políticas transversales de promocionar al Ecuador como destino turístico de manera estratégica a nivel nacional e internacional.

El Diario El Comercio (2017) menciona que en Ecuador hay 60.560 refugiados, la mayor parte de ellos de nacionalidad colombiana (98,35%), según los datos del Ministerio hasta abril de 2017. Según el Diario El Nacional (2018), cerca de 236.000 venezolanos ingresaron en Ecuador entre 2016 y septiembre de 2017. Con un saldo migratorio en el país de cerca de 62.000 personas, según ACNUR Ecuador se ha convertido en un país tanto de destino como de tránsito para los ciudadanos venezolanos que se dirigen a Perú y Chile (p.1). Por su parte, el Diario El Telégrafo (2016) afirma que hay más de 50.000 cubanos viviendo en Ecuador, lo que influye directamente al sector turístico ecuatoriano.

5.2.2.2 Factor Económico

El turismo afecta de manera importante dentro de la economía, de tal manera que, en el contexto internacional, el sector aporta con el 9,8% del PIB, empleando a una de cada 11 personas, según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo.

De acuerdo a los indicadores económicos del Ecuador, en esta última década 2008-2018 se vislumbraron los siguientes resultados (tabla 15):

Tabla 15: Crecimiento económico

VARIABLE	2008	2013	2018	VARIACION
PIB	\$54.210 Millones	\$67.546 Millones	\$71.933 Millones	32,69%
PIB Turístico	\$ 745,20 Millones	\$1.251,30 Millones	\$2.392,10 Millones	221%
Presupuesto General del Estado	\$ 23.530 Millones	\$ 26.109,27 Millones	\$ 34.853 Millones	48,12%
Sueldo básico	\$200	\$318	\$386	93%
Canasta Básica	\$508,94	\$620,86	\$720,53	41,57%
Tasa de Desempleo	5,6%	4,05%	4,05%	-1,55 puntos
PEA	68,3%	61,4%	65,2%	-3,1 puntos
Indice de la pobreza	35,09%	25,55%	43%	7,91 puntos

Fuente: Cifras de las respectivas entidades rectoras

Al analizar el PIB entre 2008 y 2018, se observa un 32,69% de variación estadísticamente significativa a nivel nacional, mientras que el PIB turístico se incrementó en 221% en la misma década; lo que determina que la inversión en carreteras, aeropuertos, puertos, servicios básicos y otros, en este sector económico está dando resultados muy halagadores.

Así también, afectan indicadores sociales, tales como el sueldo básico de 386 dólares del 2018 en relación al 2008 que se incrementó en un 93%. No obstante, a pesar de haber sido muy sustantivo, no cubre la canasta básica de 720,53 dólares, lo que repercute en un significativo porcentaje de la población que no cubre sus requerimientos básicos de alimentos, a pesar de no estar en la línea de desempleo que llega al 4,05% en el Ecuador.

En relación a la población económicamente activa del 2018 que alcanzó el 65,2% con una reducción porcentual del 3,1% en la última década, se determina una breve reducción de las personas en edad de trabajar, lo que contrasta enormemente con el 43% de índice de pobreza que ha sufrido un incremento del 22,54% en estos últimos 10 años.

Al analizar resultados proporcionados por la Coordinación de Estadísticas e Investigación del Ministerio de Turismo, las cinco principales provincias visitadas fueron: Guayas (18,6%), Santa Elena (16,9%), Manabí (15%), Pichincha (12,7%) y Esmeraldas (8,8%); es decir, la mayor cantidad de viajes se realizaron a las provincias ubicadas en la región costa, representando el 59,3% del total de viajes.

El sector hotelero obtuvo una tasa de ocupación de los establecimientos de alojamiento a nivel nacional del 42%, con una tarifa promedio por habitación de \$61 dólares; asimismo, el gasto promedio fue de \$55 por viaje.

De los datos que se poseen, hasta el 3er trimestre del 2017, existían 498.385 personas empleadas dentro de la actividad de alojamiento y restauración, lo que equivale a un crecimiento del 2,4% con relación al año 2016. Esta cifra representa el 6,4% del total de empleados en la economía nacional, lo que ubica a la actividad de alojamiento y servicios de comida entre las 5 industrias económicas de mayor contribución al empleo nacional.

El sector turístico arrancó 2018 con la noticia de la nueva política de “cielos abiertos” para el transporte aéreo, adoptada mediante Decreto Ejecutivo 256. El MINTUR prevé que esta postura contribuirá a la consecución de la denominada meta 1×1, que consiste en que llegue a Ecuador un turista extranjero por cada habitante que tiene el país, lo que permitirá un crecimiento sostenido de las llegadas provisionales al Ecuador como lo demuestra la figura 19.

Figura 19: Llegadas provisionales a Ecuador.



Fuente: MINTUR (2018)

La Coordinación General de Estadística e Investigación del Ministerio de Turismo informó que el monto de movimiento económico generó 4,9 millones de visitas turísticas y 18,9 millones de excursiones que se realizaron a escala nacional en los feriados de Navidad y Fin de Año” (pág.1).

5.2.2.3 Factor Social – cultural

Para el Ecuador, desde el punto de vista social, existe un gran potencial de desarrollar y crear oportunidades de trabajo en muchos sectores productivos con una motivación para crecer y desarrollarse en distintas áreas. Dentro del sector turístico, esta prospectiva está en vías de desarrollo con la proyección de que genere grandes ingresos económicos y, por consiguiente, fuentes de trabajo.

Es así, que el turismo es una semilla para la activación de industrias conexas que proporcionan los medios, instrumentos y materias primas para este sector. Entre otras tenemos a la construcción, la mueblería, decoración, alimentos, producción vitivinícola, acabados, sábanas y mantelería, cristalería, maquinaria diversa y hasta actividades educativas-recreativas, cuya importancia se va tornando significativa y que se la puede visibilizar a través de la figura 20.

Figura 20: Establecimientos turísticos del Ecuador



Fuente: servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-18-21-11-17/establecimientos-registrados

Tabla 16: Establecimientos por tamaño de empresa.

ESTABLECIMIENTOS POR TAMAÑO DE EMPRESA					
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Alimentos y Bebidas	15.430	1.768	35		17.233
Alojamiento	3.163	436	48	11	3.658
Casinos, Salas de Juegos y Parques de Atracciones	283	28	2		313
Centro de Turismo Comunitario	7	27	4		38
Intermediación	283	23			306
Operación	1.752	93	9		1.854
Parques de atracción estables		1			1
Transportación	454	72	4		530
TOTAL	21.372	2.448	102	11	23.933

Fuente: servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-18-21-11-17/establecimientos-registrados

5.2.2.4 Factor Tecnológico

La tecnología en el sector a nivel mundial ha cambiado considerablemente, puesto que la mayoría de viajeros y empresas turísticas del mundo la utilizan a través de medios como el internet, con el objetivo de buscar información importante como destinos, precios, transporte, entre otros.

Para García (2001), la tecnología es “hoy en día la principal fuerza transformadora que está redefiniendo el funcionamiento de muchos sectores de actividad. Su influencia en el sector turístico ha sido tan grande que ha cambiado los procesos y los modelos de negocio” (p.1). Este autor menciona que los productos y servicios turísticos tienen que adaptarse a un consumidor internacional cada vez más informado y exigente, en donde el usuario debe conocer y utilizar los medios como dispositivos móviles; transformación digital y nuevas tecnologías; internet de las cosas; tecnologías móviles 5G; Big Data; Blockchain – tokenización – bitcoin; asistentes virtuales – bots; robotización (La 4ta. Revolución industrial); inteligencia artificial; realidad virtual y aumentada; evolución de los medios de pago; y otras tendencias tecnológicas.

Según la UNWTO (2017b), las nuevas tecnologías constituyen:

Un componente esencial para el sector del turismo, no sólo en lo que se refiere a intercambio de información y de conocimiento, sino también al desarrollo de aplicaciones y de metodologías que aseguren el avance de prácticas más sostenibles del sector en áreas como el cambio climático o la preservación del patrimonio tangible e intangible (pág.1).

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), según INEC (2015), han transformado la manera de trabajar y gestionar recursos en el ámbito empresarial y se refieren al conjunto de avances tecnológicos que nos proporcionan la informática, las telecomunicaciones y las tecnologías audiovisuales, que comprenden los desarrollos relacionados con los ordenadores, internet, la telefonía, los medios de comunicación de masa, las aplicaciones multimedia y la realidad virtual (pág.4).

La inversión en el año 2015 en TIC determina que el 98% de las empresas de servicio utilizan el dispositivo como computadoras o notebooks; las empresas investigadas en un 96,6% cuentan con internet, un 33,3% de banda ancha fija, banda ancha móvil un 17,2%. Además, el 13,9% de las empresas investigadas indican haber realizado compras mediante internet y el 9,2% ejecuta sus ventas por esta vía, con un incremento en el uso de redes sociales. Por otro lado, el fax se encuentra en desuso con una disminución del 25,5%, siendo los teléfonos celulares y el correo electrónico los principales medios que utilizan las empresas para comunicarse (INEC, 2015).

5.2.2.5 Factor Ecológico

En el aspecto ecológico la OMT (UNWTO, 2017a), organización internacional en el ámbito turístico, “aboga por un turismo que contribuya al crecimiento económico, a un desarrollo incluyente y a la sostenibilidad ambiental; ofrece liderazgo y apoyo al sector para expandir por el mundo sus conocimientos y políticas turísticas” (pág.1).

La OMT (UNWTO, 2017a) creó el Código de Ética Mundial para maximizar la contribución socioeconómica del sector, minimizando a la vez sus posibles impactos negativos, y se ha comprometido a promover el turismo como instrumento para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), encaminados a reducir la pobreza y a

fomentar el desarrollo sostenible en todo el mundo; ello incluye al turismo como medio de producción, de tal manera que se apoyen políticas y prácticas sostenibles que hagan un uso óptimo de los recursos ambientales, que respeten la autenticidad sociocultural de las comunidades receptoras y que proporcionen beneficios económicos para todos.

En el Ecuador, los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs) establecieron mecanismos de articulación con diferentes instituciones para prevenir y controlar las actividades de explotación, producción y comercialización de bienes y servicios, entre ellas las actividades turísticas, con normativa para la defensa de Recursos Naturales, donde 18 de los 25 GADs Provinciales se encuentran acreditados como autoridad ambiental (INEC, 2015).

Otro aspecto de gran incidencia en el sector turístico es la implementación en el 2013 de la facturación electrónica, mediante Resolución Nro. NAC-DGERCGC13-00236 emitida por el Servicio de Rentas Internas del Ecuador, aplicada a partir del 01 de enero de 2015. Ella comprende a los contribuyentes relacionados con el turismo, que poseen autorización de impresión de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios, a través de sistemas computarizados, que realicen ventas a través de internet y los sujetos pasivos que realicen actividades económicas de exportación. El empleo de servicios electrónicos y telemáticos de transmisión de información, se aplica con la finalidad de la reducción de costos de los contribuyentes, así como disminuir la contaminación ambiental y además para llevar un adecuado manejo tributario (SRI, 2013).

5.2.2.6 Factor Legal

El sistema jurídico del Ecuador para su funcionamiento en todos los aspectos se rige bajo la Pirámide de Kelsen, cumpliendo el principio de jerarquía. Es así que en el país la primera norma legal es la Constitución de la República del Ecuador, vigente desde el año 2008, que en el Art. 425 menciona su jerarquización. “El orden jerárquico de aplicación de las normas es el siguiente: La constitución; los tratados y convenio internacionales; las leyes orgánicas; las leyes ordinarias; las normas regionales y las ordenanzas distritales; los acuerdos y resoluciones; y los demás actos y decisiones de los poderes públicos. En caso de conflicto entre normas de distinta jerarquía, la Corte Constitucional, las juezas y

jueces, autoridades administrativas y servidoras y servidores públicos, lo resolverán mediante la aplicación de la norma jerárquica superior” (CPE, 2008).

Los tratados e instrumentos internacionales aprobados por la Asamblea Nacional 2013 – 2017 en Ecuador, son: Convenio de Seguridad Social entre las Repúblicas del Ecuador y Argentina; Acuerdo de Cooperación entre la República del Ecuador y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados; Protocolo de adhesión del Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y Ecuador; Acuerdo Comercial Ecuador y Líbano; Acuerdo Ecuador y el Estado de Qatar; Convenio Ecuador y Chile; Acuerdo Naciones Unidas para el Derecho del Mar; Convenio Ecuador e Italia; Acuerdo entre Ecuador y Kazajstán; Acuerdo Ecuador y China sobre la Mutua Supresión del Requisito de Visa para Portadores de Pasaportes Ordinarios; Acuerdo Comercial entre la República del Ecuador y la República Islámica de Irán; Tratado de Marrakech, ...entre otros (Asamblea Nacional del Ecuador, 2017).

En cuanto a las leyes orgánicas y ordinarias relacionadas con la actividad turística de aplicación en el Ecuador, tenemos: Código Orgánico Monetario y Financiero; Código Orgánico de la Producción e Inversiones (COPCI); Ley Orgánica del Sistema Nacional de Infraestructura Vial del Transporte Terrestre; Ley Orgánica de Defensa del Consumidor; Ley de Compañías; Código Tributario; Código de Comercio; Ley de Comercio Electrónico, firmas electrónicas y mensajes de datos; Ley de Extranjería; Ley de Turismo, entre otras leyes que regulan las actividades de los ecuatorianos, ecuatorianas y extranjeros (CPE, 2008).

El Ministerio de Turismo del Ecuador al 2018 también se encuentra regulado por: la Constitución de la República del Ecuador; Código Orgánico General de Procesos; Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas; Código Tributario; Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado; Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública; Ley Orgánica del Servicio Público; Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública; Ley de Turismo; Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestación de Servicios Públicos por parte de Iniciativa Privada (MINTUR, 2018).

Así mismo se rige bajo los reglamentos como: Reglamento general para la

administración, utilización, manejo y control de los bienes e inventarios del sector público; Reglamento general a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública; Reglamento General a la ley Orgánica del Servicio Público; Reglamento a Ley de Transparencia y Acceso a Información Pública; Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado; Estatuto Régimen Jurídico Administrativo Función Ejecutiva (Decreto Ejecutivo No. 2428); Reglamento para el otorgamiento de Personalidad Jurídica a las Organizaciones Sociales; Reglamento Especial de Turismo en Areas Naturales Protegidas (Decreto Ejecutivo No. 827); Reglamento General del Fondo de Promoción Turística (Acuerdo Ministerial 5); Reglamento General a la Ley de Turismo (Decreto Ejecutivo No. 1186); Reglamento de Aplicación al Capítulo VII de la Ley de Turismo (Decreto Ejecutivo No. 133); Reglamento General de Actividades Turísticas (Decreto Ejecutivo No. 3400) (MINTUR, 2018).

Los instructivos que debe aplicar el MINTUR son: Instructivo de gestión de convenios del ministerio de turismo; Manual y política de gestión documental y archivo, desconcentración de funciones del ministerio de turismo (Acuerdo Ministerial 2016046); Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos (Acuerdo Ministerial 2017044); Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos (Acuerdo Ministerial 20160045); Reglamento interno de administración de talento humano del Ministerio de Turismo; Reglamento de operación e intermediación; Reglamento de guianza turística (Acuerdo Interministerial 20160001); Reglamento de guianza turística para el régimen especial de Galápagos (Acuerdo Ministerial 20160002); Eco Delta -ed- (Acuerdo Ministerial 20160007); Reglamento de alojamiento turístico (Acuerdo Ministerial 24); Reglamento de alojamiento turístico provincia de galápagos (Acuerdo Ministerial 20150120); Reglamento de transporte terrestre turístico (Resolución 108); Reglamento de operación turística de aventura (Acuerdo Ministerial 1); Reglamento para el funcionamiento del consejo nacional de turismo; Código de ética del Ministerio de turismo; Reglamento de control bacterias sanitarias establecimientos turísticos (Acuerdo Ministerial 2); Reglamento para la jurisdicción coactiva del Ministerio de Turismo (Acuerdo Ministerial 191); Reglamento para los centros turísticos comunitarios (Acuerdo Ministerial 16); Norma técnica de actividades turísticas principales y accesorias; Reglamento de la bolsa internacional de turismo Ecuador, bite, control de activos fijos del ministerio de turismo y Manual de aplicación del reglamento de alojamiento turístico (MINTUR, 2018).

En resumen, cabe destacar la afirmación de Asensi (2016): “en este sentido, la relación jurídica que se celebra entre el turista y la agencia de viajes que opera a través del portal web, al igual que la relación que se celebra entre la agencia on line con el prestador concreto del servicio turístico, se enmarca en el ámbito de la colaboración entre las partes puesto que ambas partes pretenden sacar provecho de su mutua colaboración”. Es decir, se distingue un proceso legal enmarcado en normativas locales e internacionales que permite la oferta de un servicio bajo acuerdos de beneficio común.

A continuación, la tabla 17 sintetiza los factores que inciden en el sector turístico:

Tabla 17: PESTEL del macroentorno global del sector turístico

PERFIL PESTEL	FACTORES	IMPACTO				
		Muy negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy positivo
POLITICO	Bajo perfil de la geopolítica global y relaciones internacionales Ecuador.	X				
	Los procesos de integración América Latina: la Alianza del Pacífico, MERCOSUR, CAN, CARICOM, UNASUR, SICA, ALBA y CELAC.				X	
	El Mercado Común del Sur (MERCOSUR): Argentina, Brasil, Uruguay, Paraguay, Venezuela y Ecuador (2012).					X
	La Organización de Estados Americanos OEA logra constituirse en un espacio de diálogo que garantice el consenso en las posturas frente a temas políticos trascendentales de la coyuntura.				X	
	La CELAC foro político fundamental para la región, que busca consensos sobre temas de interés común, como la construcción de la región como una zona de paz.				X	
	Comunidad Andina de Naciones (CAN): migración laboral entre sus Estados miembros.					X
	Turismo internacional representa el 7% de las exportaciones mundiales.				X	
	Dolarización (2000): Marco jurídico aprobación de leyes Reactivación de la Economía, convenios y acuerdos Tour Cert (Alemania) para obtener certificación internacional de calidad.				X	
ECONOMICO	Implementación del distintivo Q de calidad.					X
	Procesos migratorios de afluencia externa.				X	
	Participación en la economía internacional con el 9,8%.				X	
	Estadísticas de crecimiento económico favorable.				X	
	Inversión en vialidad en la última década.					X
	Sueldo básico en relación a la canasta básica.		X			
	PEA de un 65,2% y reducción porcentual en 3.1% en la última década.		X			
	Turismo concentrado en 5 provincias, en su mayoría en la Costa.		X			
	Crecimiento en empleabilidad dentro del sector.				X	
Turismo dentro de las 5 industrias más productivas del Ecuador.				X		

SOCIAL- CULTURAL	Potencial de desarrollar y crear oportunidades de trabajo dentro de este sector productivo.				X	
	Turismo como red integral de interacciones y relaciones sociales.				X	
	Dinámicas conexas que involucran economías comunitarias.				X	
	Sociedad plurinacional y multiétnica.				X	
	Riqueza cultural vinculada a costumbres y tradiciones.				X	
	Cultura de calidad de servicio media.		X			
	Mediana cultura emprendedora.		X			
	Mediana capacidad de innovación en servicios.		X			
TECNOLOGICOS	La tecnología redefiniendo sector turístico: procesos y modelos de negocio, prácticas sostenibles, cambio climático.				X	
	Los investigadores representan una tasa de 1.59 investigadores por cada 1000 personas de la PEA, superando a la tasa promedio de América Latina que llega a 1.30; Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación (ACTI) en el Ecuador creció en un 89% entre 2009 y 2014; y el 63.8% del gasto en I+D donde el sector servicios (turismo) aportó con el 44.17%.					X
	En relación TIC, el 98% de las empresas de servicio utilizan computadoras o notebooks; 96.6% cuentan con internet; 13.9% han realizado compras mediante internet y el 9.2% ejecuta sus ventas por esta vía.			X		
	La cobertura de energía eléctrica en el país fue de 97,24% en 2016, tarifa 9,01ctv kW/h.					X
ECOLÓGICOS	La OMT, (2017), creó el Código de Ética Mundial, para maximizar la contribución socioeconómica del sector, minimizar impactos, promover el turismo con Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), reducir la pobreza y el desarrollo sostenible en todo el mundo.					X
	18 de los 24 GAD Provinciales se encuentran acreditados como autoridad ambiental.				X	
	Sector turístico se implementa la facturación electrónica 2015. Reducción de costos de los contribuyentes, así como disminuir la contaminación ambiental.					X
LEGALES	El sistema jurídico del Ecuador: La Constitución, los tratados y convenios internacionales; las leyes orgánicas; las leyes ordinarias; las normas regionales y las ordenanzas distritales; los acuerdos y resoluciones; y los demás actos y decisiones de los poderes públicos.					X
	Los tratados e instrumentos internacionales firmados entre Ecuador y Argentina, Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados; la Unión Europea; Líbano; Qatar, Chile; Naciones Unidas; Italia; Kazajstán; China; Irán; Marrakech, etc., favorece la actividad turística.					X
	Leyes relacionadas con la actividad turística: los Códigos orgánico, monetario y financiero; producción e inversiones (COPCI); tributario; comercio; así como las leyes: sistema nacional de infraestructura vial del transporte terrestre; defensa del consumidor; compañías, comercio electrónico, firmas electrónicas y mensajes de datos; extranjería, y la ley de turismo.				X	
	El turismo está regulado por: reglamentos, estatutos, instructivos y acuerdo ministeriales, normas regionales y ordenas distritales, decretos, y resoluciones, que les permitan efectuar las actividades a las empresas privadas e instituciones públicas.				X	

Fuente: Elaboración propia a partir de varios autores.

5.2.3 Análisis de la competencia (Porter) aplicado al sector turístico ecuatoriano

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un modelo holístico que define la

estructura de rentabilidad de un sector. La competencia en un sector no sólo está determinada por el grado de rivalidad entre ofertantes, sino también por la posible entrada de nuevos competidores, la existencia de productos sustitutivos, el poder negociador de los clientes y el poder negociador de los proveedores; variables que contribuyen, como fuerzas determinantes, a configurar la estructura competitiva del sector, donde todas los vectores que intervienen están en constante cambio y que tiene que ser continuamente actualizado y revisado, de manera que la estrategia de la empresa se adapte lo mejor posible al entorno en todo momento.

5.2.3.1 Rivalidad entre los competidores del sector

Cada empresa se enfrenta a una amplia gama de competidores. El marketing se basa en que para tener éxito una empresa debe satisfacer las necesidades y los deseos de sus clientes mejor que la competencia (Kotler, 2001).

Ecuador posee una ubicación geográfica privilegiada en el océano Pacífico, con 4 regiones naturales, que favorece a la oferta de variedad de recursos turísticos. Con un 19% de su territorio (256.370 km²) compuesto por áreas protegidas, un reconocimiento por parte de la UNESCO como Patrimonio Natural de la Humanidad, la segunda reserva marítima más grande del mundo en Galápagos, y el 10% de especies de plantas del mundo, es el país con mayor flora y fauna por km² del planeta tierra. Todos estos atributos únicos de Ecuador son los que le convierten en una potencia turística competitiva.

Para analizar los competidores y su concentración, el Ecuador cuenta con una gran capacidad instalada hotelera (5.189 establecimientos, 98.177 habitaciones, 223.140 plazas) dividida en plazas, establecimientos y habitaciones. Éstos se ubican principalmente en Guayas, Manabí y Pichincha. Además, se determina que existe mayor cantidad de capacidad hotelera instalada de segunda y tercera categoría, evidenciando la falta de un turismo de calidad y la preferencia del consumidor hacia establecimientos, habitaciones o plazas de menor precio.

La rivalidad entre competidores surge por la poca diferenciación y bajos costos según el tipo de establecimiento. Así podemos observar que existen pocos establecimientos catalogados como de lujo y de primera categoría, y entre ellos existe una competencia

leal en precios y servicios. Entre los establecimientos de segunda categoría existe una paridad que se podría derivar en despreocupación en competir con sus rivales afines, mismo que intentan compensar con una atención de calidez hacia sus clientes.

Por consiguiente, se determina una alta rivalidad entre establecimientos de segunda y tercera categoría determinado por los costos fijos de la actividad, al ser limitado el poder de negociación de los proveedores y al realizarlo de forma individual sin convenios que permitan precios diferenciales para la organización. A esto se suma una demanda sensible a las condiciones económicas de dolarización.

La llegada de turistas en América del Sur representa el 16% del total de llegadas, siendo éste un porcentaje muy pequeño para el número de países que engloba, entre éstos Perú (1,8%), Colombia (1,5%) y Ecuador (0,8%), por lo que a pesar de la existencia de un mercado muy grande la participación de los países sudamericanos es pequeña.

Con relación al precio ofrecido, es superior a los principales centros turísticos internacionales, ya que a pesar de ser numerosa la cantidad de destinos turísticos se diferencian por la complementariedad de la oferta turística, destacándose en ella los atractivos naturales, culturales, e históricos. De esta manera resulta imprescindible, para el desarrollo permanente de la actividad turística, contar con propuestas que se acomoden a la economía de los demandantes y al perfil que éstos presentan.

5.2.3.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores tiene relación con las barreras de entrada de nuevos productos/competidores, de forma que mientras más fácil sea entrar al sector, mayor será la amenaza. El análisis de esta fuerza tiene como objetivo evaluar la posibilidad de que nuevas empresas puedan entrar a competir.

El análisis de las barreras de entrada al sector turístico ecuatoriano hace referencia a todo un conjunto de obstáculos que deben superar las empresas que no están en el sector y desean entrar en él. Las barreras de entrada más importantes son: existencia de economías de escala, diferenciación de productos, existencia de barreras legales, acceso privilegiado a los canales de distribución o a los clientes, inversión necesaria para entrar y desventajas

en costes.

En el sector turístico, se tiene que “Un proyecto de inversión turística debe mantener en su perspectiva que el impacto a generar estará siempre orientado a incidir en el ingreso de divisas y su respectivo aumento. Por lo general el ingreso de divisas proviene de dos fuentes: a. El número de visitantes receptivos (internacionales) b. El gasto promedio de cada uno de estos visitantes” (Ministerio de Turismo, 2017).

La cadena Hotelera Royal Decameron en el Ecuador inicia sus operaciones en el año 2009 en la provincia de Esmeraldas, en el 2012 inaugura en la Provincia Santa Elena el Royal Decamerón Punta Centinela, y en el año 2013 en la hacienda La Morería de la parroquia Amaguaña, en los alrededores del Bosque Protector Pasochoa, en las cercanías de Quito; y más inversiones en la Provincia de Manabí. Esta cadena cuenta en total con cuarenta propiedades repartidas en Colombia, Ecuador, Perú, México, El Salvador, Panamá, Jamaica, Cabo Verde, Marruecos, y Senegal (Ekos, 2014), incluyendo mega infraestructuras de turismo masivo que ofrecen paquetes “todo incluido” a los turistas.

Una de las principales amenazas es el elevado grado de competencia de otras zonas turísticas emergentes de países vecinos como Perú y Colombia, en donde el turismo de consumo es importante por las brechas de precios entre los dos países debido a la tasa cambiaria, que en el Perú es del 1 dólar al valor de 3,32 soles, y en Colombia 1 dólar con precio de compra de 3.167,71 pesos colombianos, lo que determina que los costos de los productos y servicios sean mucho más baratos en los países vecinos comparados con el Ecuador; es así que se extienden ofertas atractivas que sin duda compiten con los establecimientos del sector.

Es necesario aclarar que se consideraron solamente estos competidores al ser los más cercanos a la zona de estudio, ya que existen destinos físicamente distantes con características similares en Brasil, Paraguay y Argentina. Consecuentemente al existir dos mercados diferentes con un elevado diferencial de precios, teniendo en cuenta que en el caso de Ecuador sus costos son superiores en un 300 % con relación a los países vecinos, es lo que constituye una amenaza.

5.2.3.3 Poder de negociación de los clientes

En cuanto a la negociación con los clientes al analizar las opciones de oferta turística, éstos pueden cambiar su opción de preferencia, en razón de lo cual se vuelve una fuerza que ejerce presión en cuanto a generación de promociones y otras formas de atracción, pero no se puede obviar que cuando los compradores son pocos, están más organizados o están más informados y por tanto mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, y sugerir mayor calidad.

El poder de negociación también viene dado con el volumen de compra. Si algún comprador destaca por su alto volumen, podrá negociar con más poder. En cuanto al cliente internacional, generalmente arriba con una opción elegida y muchas veces pagada, por lo que la negociación se reduce para las partes y la ventaja competitiva en este aspecto la tendrán las empresas turísticas que mayores estrategias de marketing han implementado.

Los principales clientes internacionales del sector turístico en Ecuador provienen de Canadá, China, Colombia, Perú, Alemania, Brasil, Argentina, Estados Unidos y Reino Unido, principalmente, según el Ministerio de Turismo de Ecuador.

Que los clientes puedan fijar las reglas del juego en las relaciones con las empresas depende de factores como el número de clientes, la importancia que el producto tiene sobre los costes de los clientes, el grado de diferenciación de los productos del sector, el grado de rentabilidad del sector industrial del cliente y la capacidad que tenga el cliente. Para ello deben estar organizados en grupos como club de viajeros, estudiantes, o trabajadores de las organizaciones que exijan una reducción de precios. Pero por lo general en el caso de nuestros turistas son viajeros solos; por lo tanto, existe bajo poder de negociación de los compradores.

Si los clientes actúan de manera aislada no constituyen una fuerza importante que influya en la empresa, ya que a nivel internacional en su mayoría vienen con el destino ya elegido y pagado, y los clientes nacionales no tienen mejores opciones en este ámbito. Además los sustitutos no son fuertes ya que se encuentran en zonas de difícil acceso y cierto riesgo, considerando la fauna salvaje de la región, al internarse en la parte selvática,

así como el encuentro con comunidades poco amigables, que genera cierto riesgo, alejándose del área urbana accesible.

5.2.3.4 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son empresas o personas que tienen como función principal proveer los recursos que necesita la empresa para producir sus bienes y/o servicios. Las tendencias y los acontecimientos que afecten a los proveedores pueden, a su vez, afectar gravemente a la empresa (Kotler, 2001).

La posibilidad de que los proveedores puedan fijar las reglas del juego en las relaciones con las empresas del sector, al tener un fuerte poder de negociación repercutiendo, de este modo, en los costes de estas empresas, depende de factores como el número de proveedores y su grado de concentración, el grado de diferenciación, la existencia de productos sustitutivos, la importancia que el sector industrial tiene para los proveedores y la importancia de los proveedores sobre el coste final del producto.

El poder de negociación de los proveedores en el sector turístico ecuatoriano se ve marcado por la presencia de mercados y distribuidores locales y la ausencia de las grandes corporaciones, lo que supone una amenaza impuesta por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen por la baja concentración de locales mayoristas, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la empresa. La capacidad de las empresas para negociar con los proveedores se considera generalmente baja, ya que no se puede optar por una gran cantidad de proveedores, aunque también es importante destacar que esta carencia redundaría en la reducción de costos al comprar productos en estado natural no procesados, generalmente ofertados por proveedores locales o que acuden ocasionalmente a vender sus productos en las llamadas “ferias libres”, en donde los campesinos, avicultores, agricultores y ganaderos de la región distribuyen su producción a precios menores que los ofrecidos en el mercado nacional e incluso los precios referenciales para mayoristas normados por la autoridad competente en Ecuador.

A pesar del impulso gubernamental al turismo, sus proveedores no son especializados y trabajan en un ambiente en el que los costos serían altos de proveerse en

las principales ciudades como Quito, Guayaquil y Cuenca. La competencia se basa en inversión, la cual en su mayoría es privada, la que ha sido usualmente fruto de remesas de migrantes.

Con relación a los servicios turísticos, el análisis de los proveedores de productos y servicios que configuran los insumos necesarios para el desarrollo del turismo revela que tienen un poder de negociación limitado, ya que existen muchos sustitutos en el mercado, además de que constituye un producto con mano de obra intensiva. En este contexto cobra relevancia el componente salarial dentro de la estructura de costos de la actividad, donde proveedores de insumos y servicios se encuentran con menor poder de negociación, con la excepción de los servicios públicos monopólicos como luz, agua, gas y teléfono que imponen sus condiciones en el mercado constituyendo un poder de negociación muy significativo.

En el caso del turismo el poder de negociación de los proveedores es alto debido a la estacionalidad y el buen posicionamiento de los proveedores, lo cual a su vez se constituye en una barrera, puesto que estas dos variables permiten a los mayoristas imponer los precios y amenazar con la venta directa de los servicios al usuario sin pasar por manos de los minoristas.

Finalmente se determina que la mayor parte de instituciones relacionadas con el turismo en el Ecuador han logrado dar soporte y se ha alcanzado a nivel de país ir posicionando la marca de Ecuador, lo cual se ha verificado en resultados, por lo que son un soporte a la competitividad.

5.2.3.5 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de nuevos productos o servicios turísticos sustitutos la pueden constituir el turismo cultural, ecoturismo, turismo religioso, turismo de aventura, turismo paleontológico, etnoturismo, entre otros. El desarrollo de nuevos productos es una constante, en la medida que se va profesionalizando la gestión turística de los diversos atractivos presentes en los distintos destinos turísticos, destacándose la incursión de nuevos productos turísticos que dependen en gran medida de poca inversión para su desarrollo e implementación misma que compiten dentro de un mercado cubriendo una

misma necesidad.

Existen propuestas de productos sustitutos, tales como otros tipos de hospedaje que ofrecen al turista un servicio medio que puede satisfacer sus necesidades, poco o muchas veces nada exigentes, como son posadas, hospedajes temporarios, cuartos de renta en familias, principalmente. Para el turista extranjero no constituyen un atractivo que satisfaga sus expectativas estos albergues, pero en el turismo local y nacional se posicionan estas opciones.

Así también se están implementando el turismo comunitario, tanto en la costa, sierra y oriente o selva ecuatoriana –que se caracterizan por su impresionante diversidad de climas y paisajes, de flora y de fauna, y de culturas, lenguas, costumbres y cosmovisiones– el cual resulta muy atractivo para el turismo, que lejos de restar clientes al turismo convencional, ha permitido abrir una amalgama de ofertas turísticas para propios y extraños.

Con relación a los niveles de rentabilidad de estos nuevos atractivos, en la medida que constituyan ventajas competitivas difíciles de imitar por otros destinos en el corto plazo, no es de esperarse resultados extraordinarios, debido a la necesidad de invertir en promoción y publicidad a los fines de imponer en el imaginario del turista la necesidad de conocer dichos destinos.

Los productos sustitutos satisfacen necesidades del consumidor, disminuyendo el gasto en uno para aumentarlo en otro producto. Por ello el turismo, al ser un servicio de ocio, presenta una amenaza de productos sustitutos enorme, pues es la cantidad de diferentes opciones de ocio que los consumidores tienen para el mismo gasto de su renta. Se tienen casos tales como disfrutar de ofertas de ocio de su propia región, gasto en artículos de lujo, gasto en tecnología cuyos artículos se sitúan en la horquilla de gasto que puede suponer un viaje, localidades con una rica oferta de ocio (ya sea deportiva, cultural o natural), pudiendo todos ellos sustituir al turismo tradicional.

Tabla 18: Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Matriz de cada una de las cinco fuerzas competitivas y la importancia de las variables que la representan (en donde 1 es el valor más bajo y 5 es el más alto o intenso) en donde son preferibles las mediciones bajas a las altas, ya que las primeras representan un nivel bajo de la fuerza en cuestión que se mide.

CARACTERISTICA	NIVEL DE VALORACION				
	1	2	3	4	5
1. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES DEL SECTOR					
Inventario turístico con posición privilegiada en relación a otros países (biodiversidad cultural, biológica y geográfica) en 4 regiones naturales: costa, sierra, oriente, región insular.				X	
Ecuador, posición 76 en el mundo de 140 países en turismo.	X				
Hotelería de segunda y tercera categoría. Alta capacidad instalada hotelera (5.189 establecimientos, 98.177 habitaciones, 223.140 plazas), en Guayas, Manabí y Pichincha.		X			
Establecimientos catalogados como de lujo, y de primera categoría y entre ellos existe una competencia leal en precios y servicios.		X			
Poca diferenciación y bajos costos en establecimientos de alojamiento segunda y tercera categoría (90.41%). con servicios de calidez de su gente.				X	
Capacidad de oferta en las ciudades principales y principales destinos turísticos.			X		
Propuesta turística no destacada sobre países vecinos (Grado de diferenciación) Perú, Argentina, Chile entre otras a nivel internacional.		X			
Participación de mercado, los turistas en América de Sur representan el 16% del total de llegadas de América; Ecuador (0,8%) con una mínima participación muy atrás de Perú (1,8%), Colombia (1,5%).	X				
Personal calificado e infraestructura de calidad en ciudades principales.		X			
Inversión del Estado con Incentivos al sector turístico, servicios básicos, infraestructura, carreteras, aeropuertos, puertos.					X
Contribución en empleabilidad, Ecuador (1,93%) con una menor participación de empleo que Colombia (2,49%), Perú (2,46%), y del promedio de América (3,82%), lo que evidencia que no sea dado prioridad a la generación de empleo en este sector.	X				
Inversiones en infraestructura turística misma que está centrada en inversión-remesas de migrantes; inexistencia de infraestructura de grandes proporciones como parques temáticos o museos de grandes proporciones.		X			
2. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES					
Amenaza al turismo de primera clase debido a las facilidades que ofrece el Ecuador en los últimos 10 años para ingresar al sector. Royal Decamerón “en Ecuador, un gran aliado fue el Gobierno Nacional. Con el Gobierno hemos hecho una cogestión interesante que se ha plasmado en la construcción de vías, provisión de agua dulce y electricidad. El Gobierno ha cumplido con todos sus compromisos” (Ekos, 2014).					X
Acciones competitivas agresivas mediante cuantiosas inversiones en turismo de primera clase: BestWestern International, Carlson Hospitality Worldwide, Hilton Hotels, Intercontinental, NH Hotel Group, Marriot International, Wyndham Corporations, Royal Decamerón, últimos 10 años.					X
Barreras de entrada para los establecimientos de primera clase existentes y significativas, ya que se requieren fuertes inversiones en alojamiento, infraestructura y atractivos turísticos.					X
Servicios turísticos de segunda y tercera categoría en relación a experiencia en el mercado, infraestructura, proveedores, capital de trabajo, curva de aprendizaje, conocimiento, posicionamiento.				X	
Las barreras legales de entrada en el ámbito turístico tienen bajo nivel de impacto en razón que están reguladas más bien al cumplimiento de permisos de funcionamiento que los gobiernos locales han generado.		X			
Poco encadenamiento con otras actividades locales generando falta de atención a sectores.			X		

Elevado grado de competencia de otras zonas turísticas emergentes de países vecinos como Perú y Colombia con tasa de cambio de 1 dólar por 3,32 soles, y en Colombia 1 dólar con precio de 3167,71 pesos, precios de los productos y servicios sean mucho más baratos en los países vecinos comparados con el Ecuador.				X	
Rentabilidad del sector turístico (uno de los de mayor dinamismo y crecimiento económico). Antes que la sustentabilidad social y ambiental, la primacía se encuentra en lo económico.				X	
3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES					
Organización empresarial débil para negociar de manera preferencial o con beneficios.		X			
Volumen de compra. El cliente internacional, generalmente arriba con una opción elegida y pagada, por lo que la compra local es casi inexistente.	X				
El dólar como moneda oficial, vuelve a Ecuador un país caro para extranjeros de la región.				X	
Tamaño del mercado centrado en las principales ciudades del Ecuador.			X		
Sofisticación de los consumidores, ha favorecido para que los servicios sean de mejor calidad, y se incremente la competitividad del país.				X	
Satisfacción de los clientes de los servicios turísticos, sumado a los destinos genera una satisfacción de los turistas internos y externos.				X	
4.- PODER DE LOS PROVEEDORES					
Presencia de mercados y distribuidores.	X				
Reducción de costos al comprar productos en estado natural no procesados, ofertados por campesinos, avicultores, agricultores y ganaderos locales “ferias libres”, comercializan su producción a precios menores que el mercado nacional.		X			
Relevancia del componente salarial dentro de la estructura de costos, altos sueldos en relación a los países vecinos (país dolarizado).			X		
Insumos para las PYMES, ya que existen muchos sustitutos en el mercado.		X			
Servicios públicos monopólicos como luz, agua, gas y teléfono que imponen sus condiciones en el mercado.				X	
Instituciones relacionadas al turismo han logrado dar soporte y posicionar la marca de Ecuador, incrementando el consumo de productores nacionales con el slogan “Primero lo nuestro”.					X
Bajo poder de negociación relacionado a los servicios ofertados con la informalidad.		X			
5. AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS					
Nuevos productos o servicios turísticos sustitutos de: turismo cultural, ecoturismo, religioso, aventura, paleontológico, etnoturismo, mediante la penetración en el mercado de nuevos productos de poca inversión que compiten dentro de un mercado cubriendo una misma necesidad.					X
Productos sustitutos poco o nada exigentes: posadas, hospedajes temporarios, cuartos de renta que van participando en el mercado hotelero de forma irregular.					X
Incremento del turismo comunitario en la costa, sierra y oriente o selva ecuatoriana lejos de restar clientes al turismo convencional ha permitido abrir una amalgama de ofertas turísticas para propios y extraños.				X	
Ecoturismo basado en caminatas por la selva primaria, comunidades nativas (jíbaros), paseos en canoa o remo, visitas a cascadas, cuevas, aventura, salud ancestral o chamanismo.				X	
Incremento de la oferta de parques botánicos con especies únicas de la región, comida nativa, artesanías, cuya desventaja competitiva sería la lejanía de los centros poblados.		X			
Productos sustitutos: ofertas de ocio de su propia región, gasto en artículos de lujo, gasto en tecnología, localidades que sustituyen el turismo tradicional sin necesidad de desplazarse.				X	

Fuente: Elaboración propia a partir de varios autores

5.2.4 Análisis del corredor turístico ferroviario del Ecuador

5.2.4.1 Reseña histórica del Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador

Figura 21: Llegada del Ferrocarril



Fuente: Ferrocarriles del Ecuador (2014)

El tren de Alfaro es sin duda una obra majestuosa de ingeniería impresionante para su época (Figura 21) y debido al complicado trazado de la vía férrea se lo ha catalogado como “el tren más difícil del mundo”.

La vía férrea ecuatoriana tuvo una extensión de 965 Km, de los cuales el 75% del trazado cruza por la cordillera de los Andes, correspondiente a la “Avenida de los Volcanes”, denominada así por el científico, humanista y naturalista alemán Alexander Von Humboldt. Este trazado se encontraba dividido en tres grandes tramos:

- Norte: Quito – San Lorenzo (373 Km).
- Sur: Quito – Durán (447 Km).
- Austral: Sibambe – Cuenca (145 Km).

La construcción del ferrocarril, entonces conocido como Ferrocarril del Sur, se inició en 1872, durante la segunda presidencia de Gabriel García Moreno. La primera locomotora rodó el 18 de julio de 1873 desde la estación de Yaguachi; al año siguiente, el 1 de mayo, empezó a funcionar el primer servicio regular, entre Yaguachi y Milagro, ambas poblaciones de la provincia del Guayas. Después de años de pocos avances, la

construcción se aceleró cuando el general Eloy Alfaro llegó a la presidencia en 1895.

Este presidente se propuso retomar y llevar a término el viejo proyecto del ferrocarril del puerto de Guayaquil a Quito. Pero había una tenaz campaña de oposición protagonizada tanto por conservadores como por liberales. Mucha gente de aquel tiempo pensó que los Andes no se podrían conquistar por medio del ferrocarril.

El 17 de junio de 1897, el gobierno firmó un acuerdo sobre la construcción del "ferrocarril más difícil del mundo" con los contratistas norteamericanos Archer Harman (de Virginia) y Edward Morely. Al fin del año, se constituyó en New Jersey la Guayaquil and Quito Railway Company y comenzó la construcción en el año 1899. Amenazaban el progreso de los trabajos la frecuente actividad sísmica, las fuertes precipitaciones que a menudo provocaban inundaciones, las enfermedades o las picaduras de serpientes. Ante semejantes desgracias, los obreros desertaban o paralizaban los trabajos en demanda de mejores condiciones. Cuatro mil trabajadores jamaicanos participaron en la construcción del ferrocarril. Pero los jamaicanos eran cruelmente afectados por la altura, las enfermedades y pestes. El propio hermano de Archer Harman, el mayor John Harman, ingeniero jefe de la obra y su ayudante Georges Davis, murieron víctimas de las enfermedades. Los carriles llegaron finalmente a un enorme obstáculo, una pared de roca casi vertical llamada "La Nariz del Diablo". Muchas vidas se perdieron en la construcción de lo que se considera como una obra maestra de ingeniería: un zigzag cavado en la roca, que permite al tren, avanzando y retrocediendo sucesivamente, alcanzar la altura necesaria hasta Alausí.

En 1905, el ferrocarril llegó a Riobamba, en la Región Interandina del Ecuador; mientras se alcanzaba el objetivo final, el ferrocarril prestaba servicios al público en sus tramos ya terminados. Desde Riobamba, la construcción fue más fácil, se llegó al punto más alto de Ruta Urbina (3.604 metros) a finales de 1905. El júbilo por la llegada del ferrocarril estalló en Quito el 25 de junio de 1908 cuando arribó la locomotora N° 8 conducida por el maquinista Arturo Munizaga. El ferrocarril era una realidad. El arzobispo de Quito, Federico González Suárez, envió un telegrama al presidente Eloy Alfaro reconociendo su esfuerzo y la importancia de su obra. Temporalmente, desaparecieron todo tipo de rivalidades políticas.

En los planes originales, la Línea del Sur, debía haber empezado en el puerto de Guayaquil y mediante un puente debía conectarse con Durán cruzando el río Guayas. Pero ese puente nunca se construyó, por lo tanto, las mercancías eran transferidas por transbordadores a Durán donde eran cargadas en los vagones ferroviarios de mercancías.

En Durán, comienza la línea ferroviaria hacia Quito, que con una longitud de 447 kilómetros es la línea más importante de Ecuador. Era también llamada Línea del Sur y hoy se la conoce como Ferrocarril Transandino. Desde Durán, donde se construyeron los talleres, el ferrocarril atraviesa por terreno llano y de baja altitud la vía Yaguachi-Milagro hasta Bucay donde se instalaron los talleres principales. Allí comienza el tramo de montaña con una inclinación de hasta 55 por mil, llegando a Huigra, Sibambe, Alausí, Palmira y a Riobamba (2.753 metros sobre nivel del mar). En Sibambe se construyó el tramo conocido como Nariz del Diablo, que es una de las obras ingenieriles en ferrocarriles de montaña más bellas y espectaculares del mundo. De allí, la línea alcanza el punto culminante, 3.609 metros sobre nivel del mar en su punto más alto, pasando por Ambato, Latacunga y finalmente llegando a Quito (2.817 metros sobre nivel del mar).

Un ramal con una longitud de 145 kilómetros y con un ancho de 1.067 milímetros va de Sibambe hacia Azogues y a Cuenca. La construcción comenzó en 1915, y la línea se abrió en 1965. Había muchos apartaderos privados que enlazaban con ramales de 600 milímetros y de 1.067 milímetros, entre otros a la azucarera Ingeniero San Sarli y a las plantaciones de la Empresa de Carros Urbanos. Y una tercera línea, el Ferrocarril Quito-San Lorenzo, también llamado Línea del Norte, con una longitud de 373 kilómetros y ancho de 1.067 milímetros, va de Quito vía Ibarra y Cachavi a San Lorenzo, donde se llega al océano y fue acabada solamente en 1957.

En 1915, la construcción de un tramo de aproximadamente 145 km desde Sibambe hasta Azogues, terminando en Cuenca, comenzó a conectar también el sur de la región andina para el ferrocarril. La línea se inauguró finalmente en 1965 y se ha utilizado hasta 1990, principalmente para el transporte de mercancías.

Desde Quito hacia el norte había otra línea, conocida como el Ferrocarril Norte. Fue terminado en 1957 y funcionó desde Quito a Ibarra y desde allí en tren a través de Primer Paso a San Lorenzo en la provincia de Esmeraldas, donde se llegó a la región norte de la

costa del Pacífico.

En la década de 1930 hasta la década de 1950, el tramo entre Guayaquil y Salinas, que no estaba vinculado directamente a la línea Quito-Durán, fue también utilizado principalmente para el transporte de mercancías. Esta línea lideró el transporte de petróleo desde las instalaciones portuarias de La Libertad (principales del país), que perdió en 1950 a favor del transporte por carretera cada vez más importante, por lo que finalmente se cerró y fue desmantelada.

En 1900 también se inauguró una pequeña sección de ferrocarril aislada del resto de la red, en la provincia de El Oro, concretamente entre Machala y su Puerto Bolívar, inaugurado por entonces. Este fue siempre el plan original de Eloy Alfaro, como parte de una red compuesta por una línea hacia Machala, conectada con Loja, Cuenca y Durán. Pero ninguna de estas rutas se terminó, por lo que nunca se llegó a unir el final de la línea con el resto de la red. Sin embargo, surgió a principios del siglo XX una red rudimentaria, la de los Ferrocarriles de El Oro Asociación, que conectaba el interior de la provincia con su puerto principal, desde donde se podían enviar las mercancías por mar a Guayaquil. En 1908, una vez que la ruta con destino originalmente a Cuenca y Pasajes fue construida, el ferrocarril a Loja llegó a la estación de Piedras (perteneciente a Piñas). La ruta a Durán fue completada en 1909 sólo hasta el pueblo de la Iberia (hoy en día en el cantón de El Guabo), donde las inundaciones del río Jubones impidieron su finalización. El advenimiento del transporte por carretera en estas rutas propició la pérdida de importancia del ferrocarril y su desaparición. En la actualidad, el nombre de la Avenida Ferroviaria en Machala, recuerda esta primera etapa.

La construcción de importantes redes de carreteras que se efectuaron entre los años 1950 a 1980, el incremento del parque automotor y la operación de rutas aéreas entre las principales ciudades del país, fueron relegando la importancia del ferrocarril como medio de transporte nacional. Durante la presidencia de Rodrigo Borja Cevallos se adquirieron locomotoras electro diésel, acción que constituyó el último impulso para los ferrocarriles ecuatorianos. A partir de ese momento, la Empresa Nacional de Ferrocarriles Ecuatorianos fue abandonada a su suerte, cuestión que se tradujo en el rápido deterioro de las vías férreas, el abandono de las instalaciones ferroviarias y destrucción del material rodante.

Como se aprecia en la figura 22, en la década de los 70 el ferrocarril ecuatoriano inició un proceso de decadencia que progresivamente anula su influencia en el sistema de transporte en el Ecuador (Ferrocarriles del Ecuador, 2014).

Figura 22: Declive del ferrocarril



Fuente: Ferrocarriles del Ecuador (2014)

Hubo un intento por recuperar el sistema ferroviario al asumir el poder el doctor Rodrigo Borja, pues los ferrocarriles se encontraban a punto de colapsar, con una vía férrea virtualmente inutilizada, la maquinaria paralizada y la empresa económicamente quebrada. En este proceso la rehabilitación y modernización de los ferrocarriles se llevó a cabo con fondos provenientes de Francia, España y aportes nacionales provenientes de la recaudación de impuestos.

En los siguientes períodos presidenciales no se tomó al Ferrocarril del Ecuador como un tema trascendente. Es así que éste logró subsistir debido al interés de operadoras privadas. Con pocos tramos de vía, se definieron rutas cortas enfocadas a un servicio turístico, pero con una operación precaria, una vía sin mantenimiento y sin brindar la debida seguridad a los usuarios, vendiendo más una actividad folclórica que turística.

A finales del siglo XX, gran parte de la línea estaba en mal estado o inutilizable;

solamente los tramos Quito-Latacunga (que recorre el Parque Nacional Cotopaxi, ubicado a las faldas del volcán del mismo nombre, el Cotopaxi, con 5.897 m de altura) y Riobamba-Alausí-Sibambe continuaban operando con fines turísticos. El trayecto Ibarra-San Lorenzo continuó funcionando hasta fines de la década de 1990, época en la que se culminó la carretera principal.

La línea de ferrocarril quedó severamente dañada en 1998 por las intensas precipitaciones provocadas por la corriente de El Niño, por lo que ya no se puede recorrer por completo. A diferencia de otros países, el ferrocarril no fue abandonado o desmontado por completo, conservándose en operación pequeñas secciones que han quedado en las rutas turísticas.

Más tarde, en el año 2005, el presidente Alfredo Palacio realizó un último intento de mejorar la situación del ferrocarril y transfirió la competencia del ferrocarril a la Mancomunidad de Municipalidades. No obstante, su insolvencia en la administración no permitió que se cumplieran los objetivos esperados; es así que para el año 2008, la realidad de la Empresa Pública Ferrocarriles del Ecuador se resumía en: vía en condiciones paupérrimas, estaciones en ruinas y una empresa extinta.

En el año 2007, el presidente Rafael Correa Delgado tomó como decisión estratégica la rehabilitación del ferrocarril ecuatoriano, con el objetivo de recuperar el patrimonio cultural e histórico del país y con la estrategia de orientar los servicios ferroviarios hacia el turismo, como parte del cambio de la matriz productiva del país.

Con la decisión del señor Presidente, Rafael Correa, de rehabilitar el Sistema Ferroviario Ecuatoriano (Ferrocarriles del Ecuador, 2014), “una primera estrategia fue declarar al sistema como Patrimonio Nacional”, el 1 de abril de 2008.

Progresivamente los objetivos planteados por la empresa se convirtieron en resultados tangibles. Es así que desde el 2008 se han ido incorporando a la operación de FEED productos turísticos, de acuerdo a como concluía la rehabilitación de los diferentes tramos, siendo actualmente un referente turístico del país a nivel internacional.

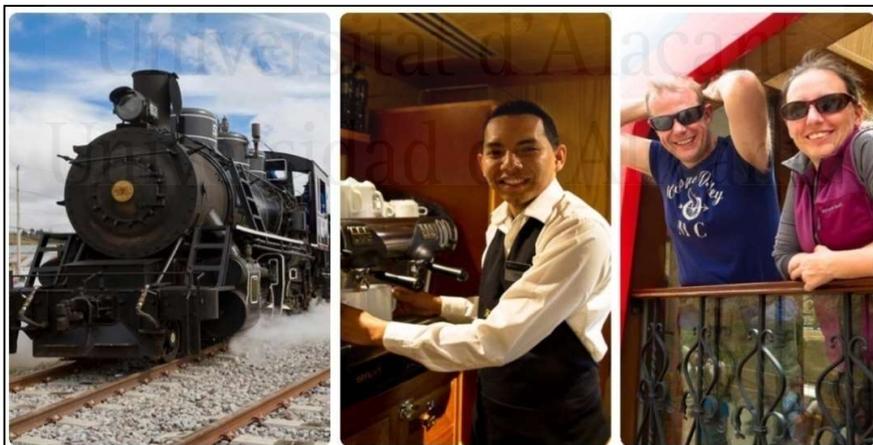
En el año 2010, fruto de la aprobación de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, se

creó con Decreto Ejecutivo No. 313 FERROCARRILES DEL ECUADOR EMPRESA PÚBLICA (FEEP), entidad que en un principio estaba coordinada y presidida por el Ex Ministerio de Patrimonio.

Durante el proceso de rehabilitación, uno de los logros importantes fue que por votación popular la estación de Chimbacalle fue reconocida como la Primera Maravilla de Quito en el año 2011 y obtuvo la certificación ISO 9001:2008 por primera vez en ese mismo año.

Es en este contexto que, Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública (FEEP) inició un proceso de modernización y rehabilitación del Sistema Ferroviario Ecuatoriano Patrimonial con un uso turístico (Figura 23), en su primera etapa Quito - Durán e Ibarra - Salinas, el cual concluyó en el año 2012; comenzando la operación integral del sistema ferroviario en el 2013, año en que la FEEP pasa a ser presidida por el Ministerio de Turismo y coordinada por el Ministerio de Producción Empleo y Competitividad. También en este año arrancó la rehabilitación del tramo Otavalo - Ibarra, mismo que se concluyó en el 2014 y su operación comercial inició en enero de 2015.

Figura 23: Reactivación del Ferrocarril



Fuente: Ferrocarriles del Ecuador (2014)

La recuperación del ferrocarril ecuatoriano se enmarcó en la restauración de todas sus antiguas estaciones y en reorientar la modalidad de transporte de masa a la de atracción turística, con el fin de evidenciar los pisos climáticos, la flora y fauna de las regiones del Ecuador, los viejos y auténticos pueblos que van de la Costa al Páramo.

Es por este motivo que se ejecutaron trabajos desde la estación Sibambe hasta Bucay (un nuevo túnel de 846 metros de longitud) a un costo de \$ 4.967.836 desde abril del 2010. A la par, se ejecutaron trabajos sobre el trazado antiguo del tren para volver a conectar las ciudades de Ambato, Tungurahua y Riobamba en Chimborazo, a lo largo de 74 km. El consorcio Comsa-Ripconci fue contratado por Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública (FEEP) para que rehabilite este trayecto a un costo de \$ 24.022.389. La obra empezó en enero 2011. En otro contrato se licitó la rehabilitación del tramo entre Riobamba y Palmira, en Chimborazo (67 km), labores que fueron adjudicadas a la Asociación Edeconsa-Ingerral a un costo de \$ 18.215.927. También se ejecutaron trabajos sobre el trayecto desde Yaguachi hasta Bucay (70 km), obra que se inició en febrero de 2011 y que costó \$ 18.295.298. La ruta Ambato-Latacunga (44 km) se adjudicó al Consorcio Bucay a un valor de \$ 11.160.856, tareas que también comenzaron en febrero 2011 y concluyeron a fines del año 2012. El presidente Rafael Correa reinauguró la obra en enero de 2013.

Por otra parte, el ferrocarril del Norte también fue objeto de rehabilitación en el tramo comprendido entre Ibarra y Salinas, mismo que funciona bajo el nombre de "Tren de la Libertad". A finales de 2014 se rehabilitó el tramo comprendido entre Otavalo e Ibarra, trayecto con especial potencial para el turismo por la importancia de las localidades que atraviesa.

Con la terminación de los trabajos de rehabilitación en la vía entre Quito y Durán, la Empresa Pública de Ferrocarriles del Ecuador puso en disposición de los turistas nacionales y extranjeros el denominado "Tren Crucero", que comprende un paquete turístico que incluye el recorrido de toda la ruta entre esas dos ciudades y la realización de una serie de actividades orientadas a conocer las distintas localidades y paisajes que se ubican a lo largo de la ruta.

A más de ello, la Empresa Pública de Ferrocarriles del Ecuador incorporó una serie de productos turísticos que comprenden a diferentes tramos de la ruta entre Quito y Durán y que aplica a productos turísticos de excursiones de un solo día.

Los trenes turísticos ecuatorianos recorren las siguientes rutas:

- Sendero de Arrozales con el recorrido Durán - Yaguachi - Durán.
- Tren de la Dulzura, con el recorrido Durán - Bucay - Durán.
- Nariz del Diablo con el trayecto Alausí - Sibambe - Alausí.
- Sendero de los Ancestros con el trayecto Riobamba - Colta - Riobamba.
- Tren del Hielo con los trayectos Ambato - Urbina - Ambato y, Riobamba - Urbina - Riobamba.
- Avenida de los Volcanes, con el trayecto Quito - Latacunga - Quito.
- Camino del Boliche, con el trayecto Quito - Boliche - Quito.
- Páramo Infinito, con el trayecto Machachi - Boliche - Machachi.
- Machachi Festivo que hace el trayecto Quito - Machachi - Quito.
- Tren de la Libertad, que hace el trayecto Ibarra - Salinas - Ibarra.
- Baños del Inca, con el trayecto El Tambo - Coyocor - El Tambo.

Desde su rehabilitación (Figura 23), este importante icono turístico se ha fortalecido y desarrollado de gran manera. Es así que entre el año 2013 y el 2014, se incrementó en un 16% los turistas que han utilizado los servicios turísticos ofrecidos por Ferrocarriles del Ecuador (151.710 vs 176.968 paxs).

Además, al año 2014, se han generado y fortalecido 21.252 empleos y 1.488 unidades productivas, 1.025 emprendimientos comunitarios, familiares, unipersonales y 463 unidades de negocios privadas que existían previamente y que siendo fortalecidas se vincularon al tren.

El 4 de junio de 2013 arrancó la operación del producto turístico Tren Crucero. Ésta es una innovadora propuesta que recorre desde los Andes hasta la Costa Ecuatoriana en un período de 4 días y 3 noches.

- Durante el año 2014 el producto “Tren Crucero”, concebido como un viaje inolvidable que opera en los tramos Quito - Durán y Durán - Quito, obtuvo el premio WTA como Mejor Tren de Lujo de América del Sur. También TripAdvisor otorgó el reconocimiento a Tren Ecuador como un producto de excelencia.
- En el mes de enero del 2015 el Tren Crucero obtuvo también el premio mundial “EXCELENCIAS TURÍSTICAS 2014” entre más de 100 proyectos. Reconocimientos obtenidos entre noviembre de año 2013 y enero del año 2015.

Figura 24: Premios Tren Crucero



Fuente: Ferrocarriles del Ecuador (2014)

Figura 25: Reconocimientos Tren Crucero

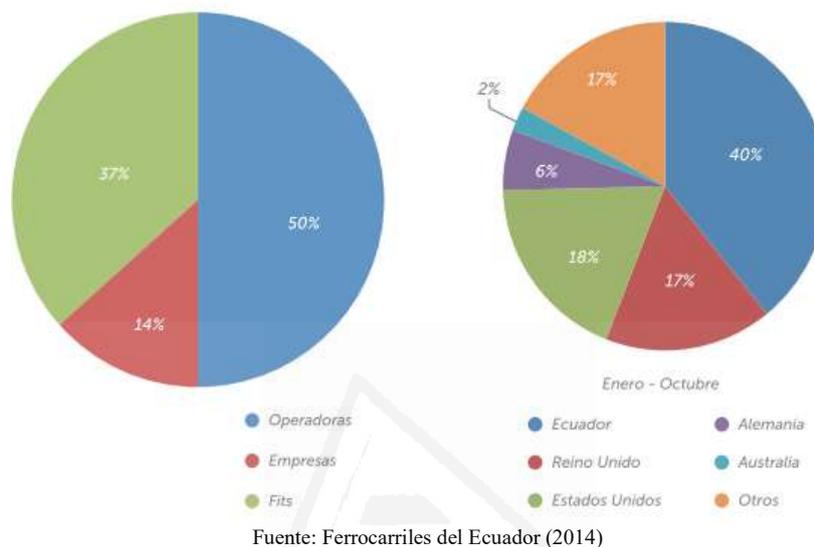


Fuente: Ferrocarriles del Ecuador (2014)

El Tren Crucero viaja por hermosos paisajes desde los Andes hasta el Pacífico, recorriendo atractivos naturales como la Avenida de los Volcanes, la Nariz del Diablo y el Bosque Nublado, la transición entre Sierra y Costa. Los turistas nacionales y extranjeros pueden interactuar con comunidades indígenas, mientras disfrutan de los tramos donde el tren es impulsado por locomotoras a vapor de comienzos del siglo XX, todo esto dentro de un cómodo y confortable convoy que realza la identidad ecuatoriana,

con un excepcional servicio a bordo. Hasta el mes de diciembre de 2014 se facturaron 6.984 pasajeros (1.479 turistas regulares y 5.505 estudiantes) que viajaron en el Tren Crucero, superándose la meta que era 1.000 pasajeros para el 2014. En la figura 26 se puede visualizar cómo está segmentado el producto Tren Crucero por tipos de clientes.

Figura 26: Resultados Tren Crucero por Operadoras y por País de Origen



El 50% de pasajeros, viene a través de operadores de turismo.

En octubre del 2013 se inició la operación del producto turístico “Tren Crucero y pedagógico”, como reconocimiento a la Excelencia, el cual se opera con los estudiantes abanderados provenientes de las unidades educativas fiscales a nivel nacional. Este producto se pudo operar gracias a la firma de un convenio con el Ministerio de Educación y sus respectivos contratos, los cuales otorgan el viaje a los estudiantes más destacados con una meta de 8.000 beneficiarios por año.

Calidad e Índice de Satisfacción de los Turistas

La Empresa Ferrocarriles del Ecuador, en su búsqueda por mejorar la calidad de sus servicios, desde el año 2008 ha ejecutado mejoras continuas de sus productos en los tramos Quito - Latacunga, Alausí - Sibambe, Ibarra - Salinas y Durán - Bucay, logrando con ello en el año 2014 la certificaciones ISO 9001 (Ferrocarriles del Ecuador, 2014), ratificando así su compromiso por entregar productos de calidad.

Por otra parte, el promedio nacional del índice de satisfacción al cliente durante el 2014 se ubicó en un 96%, porcentaje que traducido a un calificativo significa que los turistas que nos visitan piensan que nuestro servicio es muy bueno a nivel nacional. Este índice de satisfacción también realiza una medición sobre el perfil de los turistas que disfrutaron de nuestros servicios de excursión, de los cuales se considera que el 85% corresponde a turistas nacionales y el 15% a extranjeros. Con respecto al producto Tren Crucero, el mismo tuvo un índice total de satisfacción de 4/5.

El tren ha permitido la dinamización de las economías locales (Ferrocarriles del Ecuador, 2014), “se han generado y fortalecido 21.252 empleos y 1.488 unidades productivas, 1.025 emprendimientos comunitarios, familiares, unipersonales y 463 unidades de negocios privadas que existían previamente y que siendo fortalecidas se vincularon al tren”. Se amplía esta información en la tabla 19.

Tabla 19: Empleos generados

<i>Tramos Operativos</i>	<i>Empleo estable</i>	<i>Empleo relacionado cadena de valor</i>	<i>Unidades Productivas*</i>	<i>Unidades Productivas* 2013</i>
<i>Ibarra- Salinas</i>	<i>745</i>	<i>2.235</i>	<i>225</i>	<i>116</i>
<i>Quito- Cevallos</i>	<i>1.170</i>	<i>3.510</i>	<i>400</i>	<i>327</i>
<i>Urbina-Huigra</i>	<i>2.320</i>	<i>6.960</i>	<i>456</i>	<i>402</i>
<i>Durán-Bucay</i>	<i>1.078</i>	<i>3.234</i>	<i>407</i>	<i>383</i>
<i>TOTAL</i>	<i>5.313</i>	<i>15.939</i>	<i>1.488</i>	<i>1.228</i>

Fuente: Tren Ecuador (2017)

* Negocios comunitarios y locales relacionados directa e indirectamente con la operación del tren.

En cumplimiento del Artículo 47 de la Ley Orgánica de Discapacidades, sobre la Inclusión laboral, que indica que “la o el empleador público o privado que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores está obligado a contratar un mínimo de cuatro por ciento (4%) de personas con discapacidad (y/o sustitutos)”, FEEP cuenta con el 4,16% de colaboradores con carnet del CONADIS (Figura 27).

Figura 27: Personal con discapacidad que laboran en el Tren Ecuador 2016-2017.



Fuente: Tren Ecuador (2017), Informe de Rendición de Cuentas

5.2.4.2 Productos y servicios del tren crucero

Los actores locales organizados son quienes administran los servicios complementarios, que han sido concebidos como una franquicia, para que el turista que viaja en tren o que visita las estaciones férreas pueda contar con servicios de calidad en espacios cómodos que mantienen identidad de marca adaptada a la oferta de servicios locales y tradicionales. Estos servicios son:

a) Café del Tren

Figura 28: Servicios Ofrecidos



Fuente: Ferrocarriles del Ecuador (2014)

23 Cafés del Tren en: Salinas, Ibarra, Chimbacalle, Tambillo, Machachi, Boliche, Ambato, Cevallos, Urbina, Riobamba, Colta, Guamote, Alausí, ibambe, Tambo, Bucay, Yaguachi, Milagro, Naranjito, Otavalo, San Roque, Andrade Marín y San Antonio.

b) Tiendas del Tren

Figura 29: Servicios Ofrecidos



Fuente: Ferrocarriles del Ecuador (2014)

15 Tiendas del Tren en: Ibarra, Chimbacalle, Machachi, Boliche, Urbina, Riobamba, Colta, Yaguachi, Alausí, Sibambe, Milagro, Otavalo, San Roque, Andrade Marín y San Antonio.

c) Plazas Artesanales del Tren

Figura 30: Servicios Ofrecidos



Fuente: Ferrocarriles del Ecuador (2014)

14 Plazas Artesanales del Tren en: Salinas, Ibarra, Chimbacalle, Tambillo, Boliche, Latacunga, Ambato, Urbina, Riobamba, Alausí, Sibambe, Bucay, Durán, Naranjito.

d) Refugios del tren

Figura 31: Servicios Ofrecidos



Fuente: Ferrocarriles del Ecuador (2014)

2 Refugios del Tren en: Urbina y Sibambe.

e) Museos del Tren

Figura 32: Servicios Ofrecidos



Fuente: Ferrocarriles del Ecuador (2014)

13 Museos del Tren en: Ibarra, Chimbacalle, Boliche, Cevallos, Urbina, Riobamba, Guamote, Sibambe, Huigra, Durán, Milagro, Latacunga y San Roque.

Estos servicios y otros emprendimientos turísticos se encuentran articulados a los diferentes productos del tren, tales como Excursiones, Tren Crucero y programas sociales como Tren Educativo y Conciencia Social sobre Rieles en las diferentes rutas que se manejan a nivel nacional.

Así mismo existen otro tipo de emprendimientos que brindan servicios y productos relacionados al turismo, como son operadoras turísticas comunitarias, servicios de cabalgata, gastronómicos, culturales, entre otros.

Estos servicios complementarios buscan dinamizar las economías de las localidades por donde atraviesa el Corredor Turístico Ferroviario a través de convenios público – privado – comunitario. Se ha vinculado a la comunidad para que administre los cafés, refugios y tiendas bajo convenios y actas que buscan fortalecer a los emprendimientos y que mejoren la calidad de sus productos, a través de un constante acompañamiento por parte de FEFP.

Es así que hasta diciembre del 2014 se firmaron 37 convenios con asociaciones, municipios y juntas parroquiales y 100 actas de plazas artesanales.

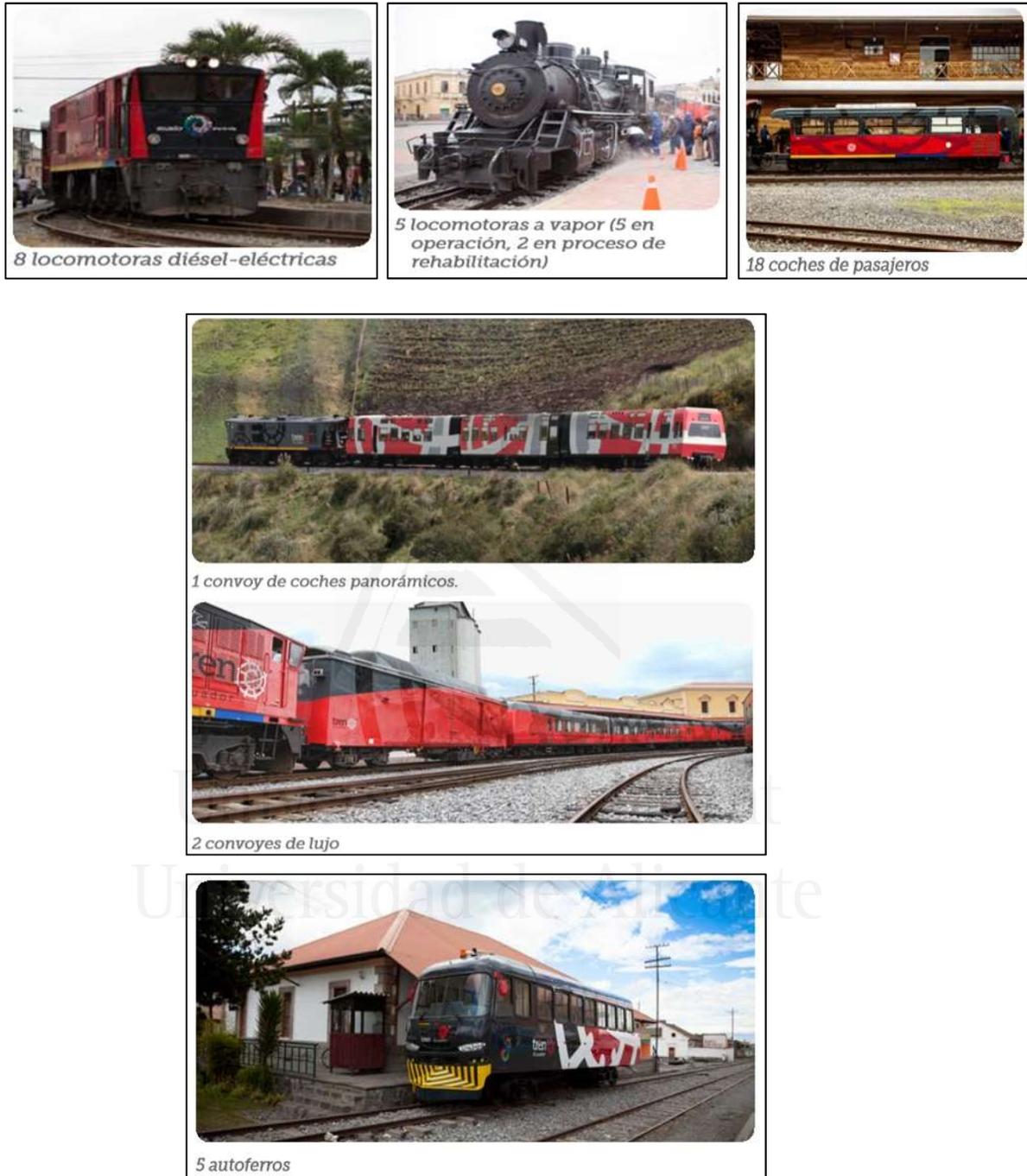
5.2.4.3 Recuperación de la memoria histórica

Se ha recuperado la red ferroviaria ecuatoriana (Ferrocarriles del Ecuador, 2014), “vía férrea, estaciones, talleres, equipo tractivo y remolcado”. Hoy este patrimonio tiene un avalúo de más de 411 millones de dólares (Provisional). Se están operando más de 450 km de vía férrea, 97 Km recuperados entre Quito y Latacunga; 348,90 km rehabilitados entre Latacunga y Durán; 56,40 km restaurados entre Otavalo, Ibarra y Salinas, y 3,5 Km entre El Tambo y Coyocor.

Durante el año 2014 se completó la rehabilitación de 27 km correspondientes al tramo Otavalo - Ibarra, el mismo que fue inaugurado el 15 de enero de 2015 con presencia del Sr. Presidente de la República del Ecuador.

a) La flota con la que está operando FEOP es la siguiente:

Figura 33: Flota de Trenes



Fuente: Ferrocarriles del Ecuador (2014)

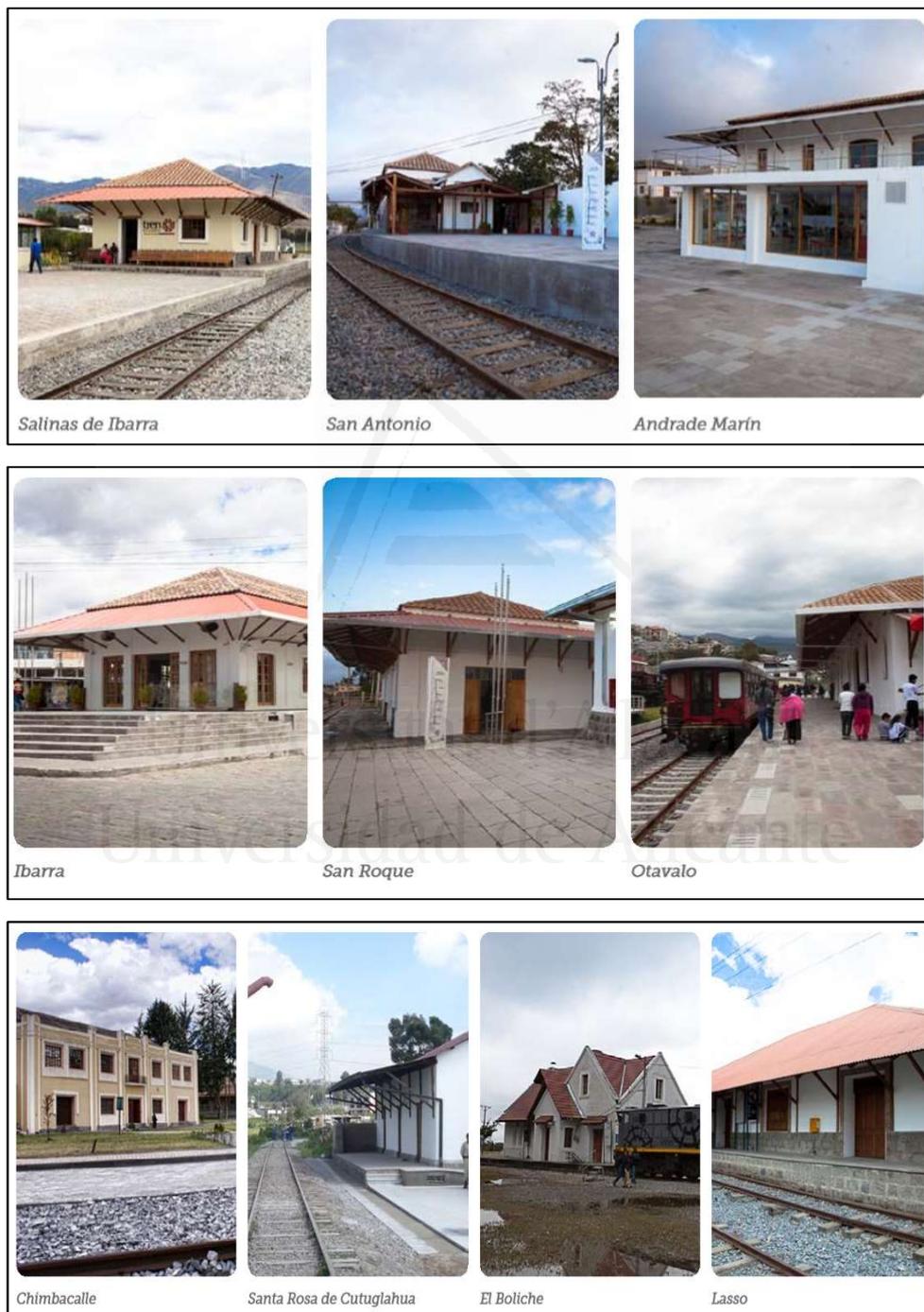
b) Estaciones del tren – 2014

Se han rehabilitado 30 estaciones entre los tramos Otavalo - Salinas, Quito - Durán, El Tambo - Coyocor, de las cuales, en 2014, se entregaron rehabilitadas las de Milagro,

Naranjito, Barraganetal, Otavalo, Andrade Marín, San Antonio, San Roque y Mocha, con avance del 90%.

Las estaciones rehabilitadas son:

Figura 34: Estaciones de Tren







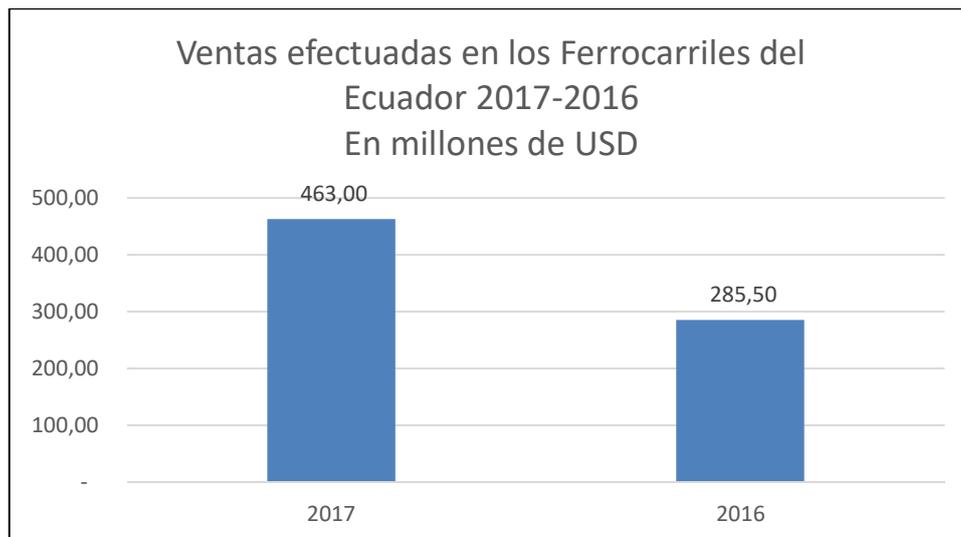
Fuente: Ferrocarriles del Ecuador (2014)

5.2.4.4 Demanda de productos y servicios

En el año 2017, “se incrementó en un 8% las ventas, en el periodo julio-septiembre existió un incremento en la venta de las rutas de expediciones, con un crecimiento del 14%, en comparación del mismo período del año 2016. En el año 2017 se lanzaron nuevos productos con el objetivo de incrementar la oferta de productos turísticos de Tren Ecuador, pensando en su rentabilidad y en presentar nuevos productos innovadores y atractivos para el mercado nacional e internacional y a la vez, fomentar el desarrollo económico local, fortalecer, promover y potenciar a los negocios inclusivos y generar una cultura emprendedora en las poblaciones aledañas a las estaciones del ferrocarril a nivel nacional” (Tren Ecuador, 2017).

“Los ecuatorianos aprovechan los feriados nacionales para recorrer el país. En 2017, en los nueve feriados (Carnaval, Semana Santa, 1 de Mayo, 24 de Mayo, 10 de Agosto, 9 de Octubre, 2 y 3 de noviembre, Navidad y Fin de Año), se estima que se realizaron más de 8,1 millones de viajes que dinamizaron la economía en aproximadamente \$ 463 millones. Mientras que en 2016 se registraron 4,9 millones de viajes durante los feriados y dejaron \$ 285,5 millones, según la Coordinación General de Estadísticas e Investigación del Ministerio de Turismo” (Huancavilca, 2018).

Figura 35: Comparativo de ventas 2016-2017



Fuente: <https://radiohuancavilca.com.ec/noticias/2018/02/0> (2018)

5.2.4.5 Estadísticas de turistas en el 2016

Si realizamos una comparación de las rutas que recorren los pasajeros transportados mediante ferrocarriles, tenemos que la Ruta Andes del Norte transporta 15.639 pasajeros, la de Andes Centrales 27.612, la Ruta Andes del Sur 58.475 y la Ruta Costa del Pacífico lleva 10.409 pasajeros, dando un total de 112.135 en el año 2016, como se muestra detalladamente en la tabla 20.

El número de pasajeros que disfrutaron de las rutas y productos que ofrece Ferrocarriles del Ecuador durante el período 2016 se recoge en la tabla 20.

Tabla 20: Estadísticas de Pasajeros

NÚMERO DE PASAJEROS TRANSPORTADOS EN FERROCARRILES DEL ESTADO SEGÚN RUTAS AÑO: 2016	
RUTA	TOTAL PAXS AÑO
Tren De La Libertad I	11.826
Tren De La Libertad II	3.813
Total Andes Del Norte	15.639
Tren De Los Volcanes	21.439
Tren Del Hielo II	6.173
Total Andes Centrales	27.612
Nariz Del Diablo	55.658
Refugio	160
Tren Del Hielo I	2.152
Tren De La Quinua	342
Riobamba- Nariz Del Diablo	163
Total Andes Del Sur	58.475
Tren De La Dulzura	7.760
Tren De La Dulzura Plus	5
Costa Sierra	2.346
Tren Del Cacao	298
Total Costa Del Pacifico	10.409
Total Pais	112.135

Fuente: INEC (2018), Anuario de Entradas y Salidas Internacionales

5.2.4.6 Opciones temáticas de Ferrocarriles Ecuatorianos

a) Tren de la Libertad

Figura 36: Otavalo - Salinas



Incluye (opción 1)

- Ticket en tren
- Guianza a bordo y en el destino
- Parada en San Roque y refrigerio en el Café del Tren
- Visita a Museo Fábrica Textil Imbabura
- Presentación folclórica en Salinas
- City tour guiado en Salinas
- Entrada al Museo de la Sal o Centro Etnográfico en Salinas
- Almuerzo
- Bus turístico para traslados

No Incluye

- Consumos extras en el Café del Tren
- Consumos varios

Incluye (opción 2)

- Traslado en bus turístico
- Guianza a bordo y en el destino
- Visita a Museo Fábrica Textil Imbabura
- Almuerzo
- Presentación folclórica en Salinas
- Visita a talleres artesanales en San Antonio de Ibarra
- Snack a bordo
- Ticket tren de retorno

Tren de la Libertad

Otavalo - Salinas

Opción 1
(tren + bus)

Distancia
57 Km

Horario
08:00

Frecuencia
Sábado y domingo

Opción 2
(bus + tren)

Distancia
57 Km

Horario
08:00

Frecuencia
Viernes y sábado

Fuente: Ferrocarriles del Ecuador (2014)

Figura 37: Ibarra - Salinas - Ibarra



Tren de la Libertad

Ibarra - Salinas - Ibarra

Opción 1
(tren + bus)

Distancia
30 Km

Horario
10:30

Frecuencia
Viernes y sábado

*Miércoles y jueves ida y vuelta en tren

Opción 2
(bus + tren)

Distancia
30 Km

Horario
11:00

Frecuencia
Domingo

Incluye (opción 1)

- Ticket en tren
- Guianza a bordo y en el destino
- Presentación folclórica en Salinas
- City tour guiado en Salinas
- Almuerzo
- Entrada al Museo de la Sal o Centro Etnográfico en Salinas
- Parada en el lago Yahuarcocha y visita a museo
- Bus turístico para traslados

No Incluye

- Consumos extras en el Café del Tren
- Consumos varios

Incluye (opción 2)

- Traslado en bus turístico
- Guianza a bordo y en el destino
- Presentación folclórica en Salinas
- City tour guiado en Salinas
- Almuerzo
- Entrada al Museo de la Sal o Centro Etnográfico en Salinas
- Parada en el lago Yahuarcocha y visita a museo
- Ticket tren de retorno

Fuente: Ferrocarriles del Ecuador (2014)

b) Tren del Hielo II

Figura 38: Ambato - Urbina - Cevallos - Ambato



Tren del Hielo II

Ambato - Urbina - Cevallos - Ambato

Distancia
43 Km

Horario
08:00

Frecuencia
Viernes | sábado | domingo y feriados

Incluye

- Ticket en autoferro
- Guianza bilingüe
- Visita al Museo del Tren del Hielo y Plaza Artesanal del Tren
- Entrada a fabricas de elaboración de calzado
- USD 1,00 de consumo en el Café del Tren Urbina

No Incluye

- Desayuno en el Café del Tren
- Almuerzo
- Compra de calzado
- Consumos varios

Fuente: Ferrocarriles del Ecuador (2014)

c) Sendero de los Ancestros

Figura 39: Riobamba - Colta - Riobamba



Sendero de los Ancestros
Riobamba - Colta - Riobamba

Distancia
25 Km

Horario
12:00

Frecuencia
Jueves | viernes | sábado | domingo y feriados

Incluye

- Ticket en autoferro
- Guianza bilingüe
- USD 1,00 de consumo en el Café del Tren Urbina
- Visita a Iglesia de Balvanera
- Ticket para visita a Sendero de la Sabiduría Andina o paseo en lancha por la laguna de Colta

No Incluye

- Actividades no descritas en itinerario
- Consumos extras en el Café del Tren
- Consumos varios

Fuente: Ferrocarriles del Ecuador (2014)

Figura 40: Alausí - Sibambe - Alausí



Nariz del Diablo
Alausí - Sibambe - Alausí

Distancia
12 Km

Horario
08:00 | 11:00 | 15:00

Frecuencia
Martes | miércoles | jueves | viernes | sábado | domingo y feriados

Incluye

- Ticket en tren
- Guianza bilingüe
- Visita a Centro de Interpretación Cóndor Puñuna
- Danzas tradicionales

No Incluye

- Actividades opcionales (cabalgata a las ruinas de la antigua Gerencia)

Fuente: Ferrocarriles del Ecuador (2014)

Figura 41: Durán - Bucay - Durán

Tren de la Dulzura
Durán - Bucay - Durán
 Opción 1 (tren + bus) Opción 2 (bus + tren)

Opción 1
 (tren + bus)

Distancia
 88 Km
Horario
 08:00
Frecuencia
 Jueves | viernes |
 sábado | domingo y
 feriados

Opción 2
 (bus + tren)

Distancia
 88 Km
Horario
 08:00
Frecuencia
 Jueves | viernes |
 sábado | domingo y
 feriados

Incluye (opción 1)

- Ticket de tren
- Guianza a bordo
- Asistencia en el bus
- Snack a bordo del tren
- Presentación en Bucay
- Visita guiada en la catedral San Jacinto de Yaguachi
- Recuerdo artesanal
- Retorno en bus

Incluye (opción 2)

- Ida en bus
- Asistencia en el bus
- Visita guiada y refrigerio en finca costeña
- Presentación en Bucay
- Ticket de tren
- Guianza a bordo del tren
- Snack a bordo del tren

No Incluye (opción 1 y 2)

- Actividades opcionales (ciclismo, cabalgata)
- Consumos varios

Fuente: Ferrocarriles del Ecuador (2014)

5.2.4.7 Análisis de las 5 fuerzas de Porter en el corredor turístico ferroviario del Ecuador

En el Ecuador ha sido relevante el interés de reactivar el corredor turístico ferroviario. Para su análisis nos apoyamos en la propuesta de Michael E. Porter. Para el autor, la competencia en un sector no sólo está determinada por el grado de rivalidad entre los competidores, sino también en la posible entrada de nuevas ofertas, la existencia de productos sustitutivos, el poder negociador de los clientes y el poder negociador de los proveedores; factores que contribuyen como fuerzas determinantes a configurar la estructura competitiva de un área.

5.2.4.7.1 Rivalidad entre competidores

Foro Económico Mundial determinó que el Índice de Competitividad del Ecuador es muy bajo, situándose entre los países menos competitivos, ya que en el 2017 la posición

alcanzada fue de 81/140 con un valor de 3,93/7,00. Es significativo, pero no supera la media competitiva internacional de 4,09, a pesar de que las fuentes de competitividad turística del Ecuador son los recursos naturales, los precios de la industria turística y la sostenibilidad ambiental.

Para mejorar su participación en el mercado del turismo el Ecuador ha implementado Campañas como "All You Need is Ecuador", y además el país ha sido merecedor de 14 galardones, y reconocimientos:

- "Destino Líder Verde de Suramérica".
- "World's Leading Green Destination 2014", otorgado por los World Travel Awards (Segundo año consecutivo).
- The New York Times declaró a Ecuador como un paraíso por descubrir en el 2014.
- Ocupa 4to lugar en categoría "Mejor en Viajes" de Lonely Planet.
- Islas Galápagos, las mejores de América según Travel + Leisure.
- Se sitúa entre los diez más importantes destinos para Turismo de Aventura según el portal digital Switchback Viajes.
- National Geographic premia a Ecuador, proyecto Yachana Lodge, con el reconocimiento al mejor proyecto de desarrollo sustentable y geoturismo.
- Quito World's Travel Awards Destino Turístico Líder en Sudamérica 2013 y 2014
- Finch Bay Eco Hotel galardonado como Mejor Hotel Verde del Mundo World Travel Awards 2014.
- Pacari gana 14 premios en los International Chocolate Awards 2014.
- Cuenca, Mejor Destino de Aventura 2014, revista Outside.
- Tren Crucero, el Mejor Tren de Lujo Líder de Suramérica 2014, World's Travel Awards.
- Tren Crucero, Wider World Project (Mejor Proyecto Turístico fuera de Europa 2013), otorgado por el British Guild of Travel Writers Awards, etc.

La rivalidad del turismo ecuatoriano (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2014) es muy amplia, en razón de tener variados productos turísticos como son:

1.- Región Sierra: Circuitos turísticos; Turismo comunitario; cultural: religioso, urbano, arqueológico; Ecoturismo; de naturaleza; Aventura; escalada, trekking; ciclismo de

- montaña; bungee; cabalgatas; rafting; Turismo de salud: termalismo, y spas; Agroturismo; reuniones, incentivos, congresos, convenciones y exhibiciones.
- 2.- Región Galápagos: Circuitos turísticos; Ecoturismo; turismo de naturaleza; Deportes; aventura: buceo y surf; Sol y playa.
- 3.- Región Amazonía: Circuitos generales; Turismo comunitario; cultural; Ecoturismo; de naturaleza: observación de flora y fauna; Deportes y Aventura: bungee, rafting; Parques temáticos; Turismo de salud: termalismo; Agroturismo; Cruceros (fluviales).
- 4.- Región Costa: Circuitos turísticos; Sol y playa; Turismo comunitario; cultural; mercados y artesanías; Ecoturismo; naturaleza; Parque temáticos; Deportes; Aventura: Surf; Agroturismo; Turismo de salud; MICE; Cruceros, etc.

La oferta de servicios turísticos en el Ecuador ha crecido notablemente en los últimos 10 años, cuya Inversión alcanza un total de USD 211 millones que empresarios privados invirtieron en el sector turístico en Ecuador durante el 2014 (Ferrocarriles del Ecuador, 2014).

Tabla 21: Crecimiento de la infraestructura turística. Años 2007-2017

Servicio	Año 2007	Año 2017
No. de alojamientos	3.213	5.488
No. de camas	147.025	251.076
No. de establecimientos de comida y bebida	8.898	17.325
No. de sillas en establecimientos de comida y bebida	380.687	741.163
No. de agencias de viaje	1.264	1.949
No. de compañías de transporte turístico, aéreo, terrestre y marítimo.	337	510

Fuente: CFN-ficha sectorial: sector turístico (2017)

Además, se determina un bajo nivel de rivalidad entre las empresas que poseen una variedad de productos y servicios, lo que hace que el análisis identifique una fortaleza para el corredor turístico ferroviario. A ello hay que sumar una escasa cualificación del personal en atención al turista en general, y en particular existen pocos trabajadores del turismo con eficiencia en el idioma del turista francófono y anglófono.

El corredor turístico ferroviario del Ecuador inició su funcionamiento en 1873, contando con una extensión de 965 Km dividida en varios tramos (Norte: Quito – San Lorenzo; Sur: Quito – Durán; Austral: Sibambe-Cuenca), cuya altitud va desde los 0 metros en la costa ecuatoriana (Durán), hasta los 3.604 metros en el punto más alto de la sierra (Ruta Urbina), llegando a prestar los servicios turísticos hasta los años 80. Es en el

2008 que se declaró Patrimonio Nacional al sistema ferroviario, con una inversión de 58.446.379 millones de dólares y su operación en el 2013 con ofertas turísticas tales como (Ferrocarriles del Ecuador, 2014):

- "Tren Crucero": Quito y Durán
- Sendero de Arrozales con el recorrido Durán - Yaguachi - Durán
- Tren de la Dulzura, con el recorrido Durán- Bucay - Durán
- Nariz del Diablo con el trayecto Alausí - Sibambe - Alausí
- Sendero de los Ancestros con el trayecto Riobamba - Colta - Riobamba
- Tren del Hielo con los trayectos Ambato - Urbina – Ambato, y Riobamba -Urbina - Riobamba
- Avenida de los Volcanes, con el trayecto Quito - Latacunga - Quito
- Camino del Boliche, con el trayecto Quito - Boliche - Quito
- Páramo Infinito, con el trayecto Machachi - Boliche - Machachi
- Machachi Festivo que hace el trayecto Quito - Machachi - Quito.
- Tren de la Libertad, que hace el trayecto Ibarra - Salinas - Ibarra
- Baños del Inca, con el trayecto El Tambo - Coyector - El Tambo

De esta manera se ha logrado un incremento del turismo de un 18,1% en el año 2013, con 277.160 viajeros que ingresaron al país (El Comercio, 2014). En cuanto a turistas a nivel nacional la cifra asciende a 114.466 para el año 2017. Por lo que se refiere a turistas que optaron por los productos de expedición, 1.047 turistas han sido transportados por el crucero como servicios turísticos ofrecidos por Ferrocarriles del Ecuador con certificación ISO 9001 (FEEP, 2017), el mismo que cuenta con 30 estaciones, con un índice de satisfacción al cliente durante el 2014 que se ubicó en un 96%, que además ha generado 5.000 empleos en las comunidades locales a lo largo de la vía (Tren Ecuador, Tren Crucero una Experiencia de Lujo, 2017), 5.526 empleos con relación al año 2016, y 1.534 unidades productivas (Ferrocarriles del Ecuador, 2016). Así también de manera directa ha dinamizado la economía con la puesta en marcha de 180 microempresas, 23 cafés de Tren, 14 plazas artesanales con más de 123 artesanos, 11 museos locales, 16 grupos folklóricos y de creación histórica, y varias operaciones de turismo comunitario que ofrecen experiencias auténticas y únicas (FEEP, 2017). Por todo ello se determina que la rivalidad del turismo en el corredor turístico ferroviario del Ecuador es muy significativa.

5.2.4.7.2 Amenazas de nuevos competidores

Al ser un producto único en el Ecuador la amenaza es relativa en referencia a productos similares en el ámbito ferroviario. Aún así encontramos un grado de competencia rescatable en zonas turísticas emergentes con respecto a la región, como es el caso de Perú. Además, hay que tener en cuenta que los gobiernos regionales y locales no asumen sus competencias en turismo, originando un creciente deterioro y/o pérdida de algunas estructuras urbanas, arqueológicas patrimoniales y recursos naturales. Para el caso del tren se registran pérdidas considerables, luego de que se retirara el subsidio a su funcionamiento, dando a entender que no es rentable su oferta dentro del mercado nacional y mucho menos internacional.

En el aspecto legal, la Ley de Descentralización y Participación Social y la Ley de Régimen Municipal tuvieron incidencia en el sector turístico, ya que permitió la transferencia de Competencias de Turismo a 77 de los 219 Municipios que existen en el país y a 20 de los 24 Consejos Provinciales (INEC, 2015), lo que si bien no incidiría en la entrada de nuevos competidores, sí podría ser un motivador de fortalecimiento al flujo de capital en los circuitos del ferrocarril, de tal manera que en lugar de generar competencia, genere asociatividad, tomando en cuenta que a través de su funcionamiento se generan varios emprendimientos que dependan de su existencia. Así ha sucedido, por ejemplo, en el tramo Durán-Quito, que pasa por 6 provincias, 22 municipios y 47 parroquias rurales, moviendo la economía de todas estas poblaciones.

De esta manera se identifica una baja tendencia a generarse una amenaza en relación al apareamiento de nuevos competidores dentro del ámbito del ferrocarril.

5.2.4.7.3 Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que compiten dentro de un mercado cubriendo una misma necesidad o expectativa, o que pueden reemplazar una experiencia por otra. En el sector de empresas turísticas se puede determinar otros tipos de hospedaje como son posadas, hospedajes temporarios, cuartos de renta, entre otros, que para el turista extranjero no constituyen un atractivo que satisfaga sus expectativas.

Como producto sustituto también se puede establecer el turismo comunitario en las distintas regiones del Ecuador que aprovecha la diversidad de climas, paisajes, flora, fauna, así como culturas, lenguas, costumbres y cosmovisiones. De ello resulta una oportunidad para generar nuevos servicios turísticos con paquetes de ecoturismo basado en caminatas, paseos en caballo, canoa a motor o a remo, visitas a cascadas, cuevas y miradores que ofrece un intercambio cultural, turismo de aventura y de salud ancestral.

Así por ejemplo tenemos como turismo de naturaleza y aventura al Proyecto Atacapi-Opip, que abarca 132 comunidades indígenas de la provincia de Pastaza que ofrecen paquetes turísticos para visitantes. Éstos se alojan en casas familiares, visitan parques botánicos que muestran especies únicas de la región, bosque, paseos, disfrutan de deliciosos platos típicos y tiendas de artesanías de fibras vegetales y semillas naturales.

Sin embargo, el turismo local y nacional son tomados como una alternativa. Así tenemos en el Ecuador diferentes destinos turísticos que pueden ser considerados como sustitutos del corredor turístico ferroviario, entre otros los siguientes: Parque Nacional Yasuní, Reserva de Producción Faunística de Cuyabeno, Parque Nacional Sangay, Napo Wildlife Center, La ruta de Orellana, Lodges amazónicos, Reserva ecológica Antisana, Reserva ecológica Limoncocha, Reserva ecológica Cayambe-Coca, Puyo, Ruta del Manatee, Parque Nacional Llanganates, Isla de la Plata, Paseo de los sabores, Parque Nacional Machalilla, Bosque Petrificado de Puyango, Reserva Ecológica Cotacachi-Cayapas, Puerto López, Montecristi, Manta, Guayaquil, Montañita, Quito, Cuenca, Otavalo, Parque Nacional Cotopaxi, la Avenida de los volcanes, Bosque Nublado de Mindo, Ingapirca, Parque Nacional Podocarpus, Laguna de Quilotoa, Riobamba, Parque Nacional Cajas, Reserva Ecológica El Ángel, Baños de Tungurahua, Vilcabamba, Cotacachi, Reserva de la Producción Faunística Chimborazo, la Avenida de las Cascadas.

Los productos sustitutos son una amenaza para el corredor turístico ferroviario del Ecuador, ya que la relación costo-beneficio sugiere optar por otro tipo de oferta, que sea más económica y que rinda más en cuestión de experiencias; por ejemplo, tomar un tour a Galápagos resulta más económico que contratar el circuito de Tren Crucero.

5.2.4.7.4 Poder de negociación con los clientes

En cuanto al cliente internacional, generalmente viene con una opción elegida y muchas veces pagada, por lo que la negociación se reduce para las partes. La ventaja competitiva en este aspecto la tendrán las empresas turísticas que mayores y mejores estrategias de Marketing han desplegado y por tanto han realizado una mayor inversión.

Los principales clientes internacionales del sector turístico en Ecuador provienen de Canadá, China, Colombia, Perú, Alemania, Brasil, Argentina, Estados Unidos y Reino Unido, principalmente, según el Ministerio de Turismo de Ecuador (2014), determinándose que el poder de negociación con los clientes es muy bajo. A esto se suma el producto como tal, que en relación a los costos de la región resultan ser de niveles de consumo alto, los mismos que resultan más accesibles para clientes de Europa, Asia u Oceanía.

5.2.4.7.5 Poder de negociación de los proveedores

El sector turístico ecuatoriano se ve marcado por la presencia de mercados y distribuidores locales y la ausencia de las grandes corporaciones que provean el servicio como tal en el país, en la región y en el mundo. Se hace esta diferenciación a manera de anillos de cobertura, ya que la capacidad de negociar con proveedores se reduce a una multitud de agencias de turismo que venden los paquetes prefabricados, dentro de los cuales se podrían incluir los circuitos ferroviarios.

Aquí cabe una distinción entre proveedores de servicios para el sector de ferrocarriles y proveedores de turistas para el mercado en sí. En referencia al poder de negociación, tanto lo uno como lo otro, en la actualidad resulta más que una negociación en un conjunto de acuerdos en los cuales no se genera relación de compromiso con los agentes colaboradores, de tal manera que la vulnerabilidad a través de este ítem se vuelve evidente.

La tabla 22 muestra los resultados del análisis de las 5 fuerzas de Porter aplicado al Corredor turístico ferroviario del Ecuador

Tabla 22: Análisis de las 5 fuerzas de Porter en el Corredor turístico ferroviario del Ecuador

FUERZAS COMPETITIVAS	CARACTERISTICA	INTENSIDAD		
		alto	medio	bajo
Rivalidad entre competidores	Índice de Competitividad del Ecuador está entre los países menos competitivos de 2017, siendo la posición alcanzada de 81/140 con un valor de 3,93/7,00. Es significativo, pero no supera la media competitiva internacional de 4,09.			X
	Reconocimiento y galardones de FEED.		X	
	La rivalidad del turismo ecuatoriano es muy amplia, con diversidad de productos turísticos: región costa, sierra, amazónica e insular.	X		
	Bajo nivel de rivalidad empresas corredor turístico ferroviario.		X	
	Escasa cualificación del personal en atención al turista en general. Pocos trabajadores del turismo con eficiencia en el idioma del turista francófono y anglófono.		X	
	Amplia oferta turística (12 destinos) como: Tren Crucero, Tren de la Dulzura, Nariz del Diablo, Sendero de los Ancestros, Tren del Hielo, Avenida de los Volcanes, Tren de la Libertad, etc.	X		
	Incremento del turismo en un 18,1%		X	
	Servicios turísticos de Ferrocarriles del Ecuador con certificación ISO 9001	X		
	Índice de satisfacción al cliente durante el 2014 que se ubicó en un 96%	X		
	Dinamización de la economía: 5.526 empleos; 1.534 unidades productivas; 180 microempresas, 23 cafés Tren, 14 plazas artesanales con más de 123 artesanos, 11 museos, 16 grupos folklóricos.	X		
Amenaza de nuevos competidores	Amenaza o elevado grado de competencia de otras zonas turísticas emergentes, como Perú.	X		
	Falta de cooperación de gobiernos regionales y locales, que no asumen sus competencias en turismo.		X	
	Registro de pérdidas en la gestión del servicio.	X		
	El mercado no evidencia que el sector ferroviario sea rentable.	X		
Amenaza de productos sustitutos	Relación costo-beneficio del producto ferroviario.	X		
	El turismo comunitario resulta una oportunidad para generar nuevos servicios turísticos sustitutos.	X		
	El turismo local y nacional son alternativa o sustitutos del corredor turístico ferroviario, entre otros los siguientes: Parque Nacionales, Reserva ecológica, Islas, Bosques, Lagunas, etc.	X		
Poder de negociación de los clientes	Costo del servicio en relación al poder adquisitivo de la región limita la capacidad para negociar con los clientes.	X		
	Bajo poder de negociación: el cliente internacional, generalmente viene con una opción elegida y muchas veces pagada.		X	
	Turismo internacional proveniente de: Canadá, China, Colombia, Perú, Alemania, Brasil, Argentina, Estados Unidos y Reino Unido, principalmente. Buen poder adquisitivo.		X	
Poder de negociación de los proveedores	El sector turístico ecuatoriano se ve marcado por la presencia de mercados y distribuidores locales.		X	
	Ausencia de las grandes corporaciones que proveen productos.	X		
	Paquetes turísticos prefabricados en los que se incluye el circuito ferroviario.	X		

Fuente: Elaboración propia a partir de varios autores

5.2.4.8 Empresas y situación del entorno

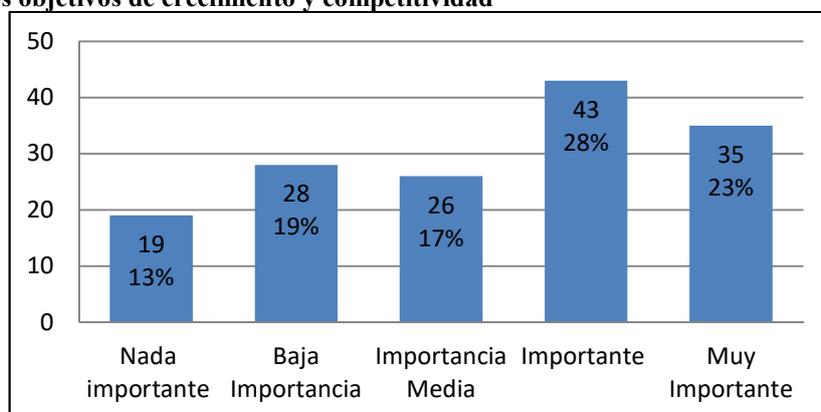
Para conocer cuál es la situación del entorno que rodea a las empresas del corredor turístico ferroviario del Ecuador, se les preguntó a estas mismas por su percepción en relación a determinadas dimensiones del sector y del entorno (Anexo 2), tal y como se explicó previamente en el capítulo 4 dedicado a la metodología. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

5.2.4.8.1 Dimensión Infraestructura

En el análisis de la variable “Factores del Sector, dimensión Infraestructura”, se encontraron los siguientes resultados:

Un número elevado de las empresas encuestadas cree que la necesidad de realizar inversiones en mejorar o renovar las infraestructuras y sistemas de comunicación en el sector, de cara a la consecución de los objetivos de crecimiento y competitividad de su empresa, es importante (28%), seguido por las que piensan que es muy importante (23%), y los que creen que es de baja importancia (19%). Es decir, que la necesidad de realizar inversiones en mejorar o renovar las infraestructuras y sistemas de comunicación en el sector, de cara a la consecución de los objetivos de crecimiento y competitividad de las empresas en general es importante (Figura 42).

Figura 42: Valoración de la necesidad de realizar inversiones en mejorar o renovar las infraestructuras y sistemas de comunicación en el sector, de cara a la consecución de los objetivos de crecimiento y competitividad

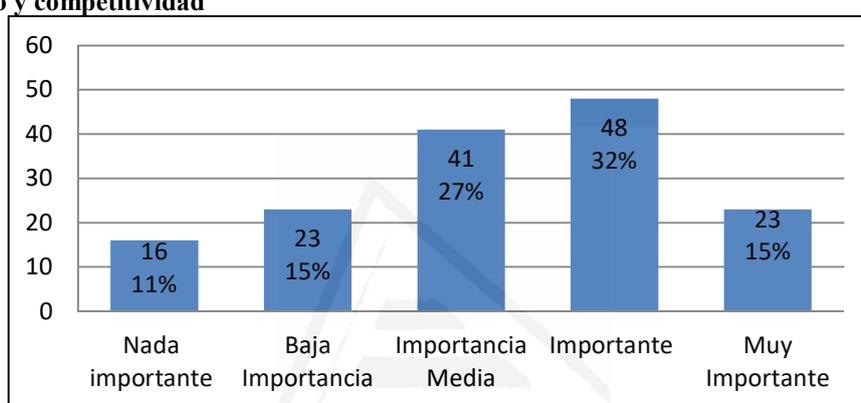


Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Así mismo, la mayoría de las empresas encuestadas cree que el poder compartir el

uso de las infraestructuras de comunicación de los operadores existentes en el sector de cara a la consecución de objetivos de crecimiento y competitividad de su empresa es importante (32%), seguido por las que piensan que es de importancia media (27%), y los que creen que es de baja importancia (15%). Es decir, que el poder compartir el uso de las infraestructuras de comunicación de los operadores existentes en el sector de cara a la consecución de objetivos de crecimiento y competitividad de las empresas en general es importante (Figura 43).

Figura 43: Valoración del poder compartir el uso de las infraestructuras (redes y servicios) de comunicación de los operadores existentes en el sector de cara a la consecución de objetivos de crecimiento y competitividad



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Tabla 23: Análisis de la valoración general de infraestructura

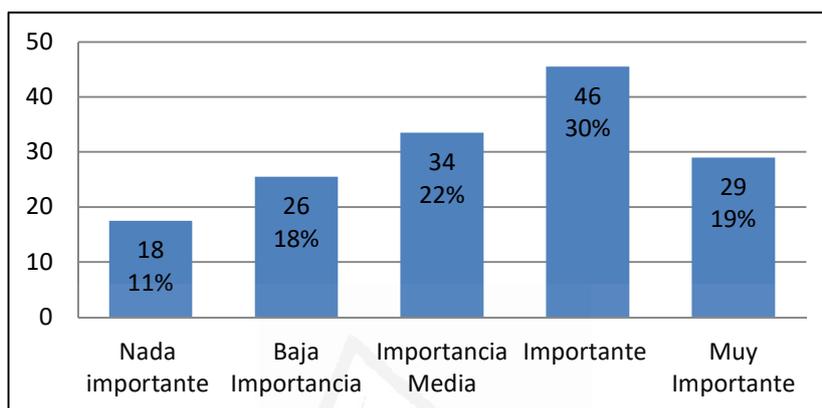
Valoración	F	FA	Variable*f	Desviación
Nada importante	17	17	17	5,19
Baja Importancia	26	43	52	1,63
Importancia Media	34	77	102	0,08
Importante	46	123	184	0,52
Muy Importante	28	151	140	2,96
	151		495	10,39
MEDIANA (76)	3			
MEDIA	3,28			
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0,26			
CV	8,00%			

Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Del análisis realizado se tiene que el promedio de 3,28 que resulta de las preferencias expresadas por los 151 sujetos que laboran en las PYMES, implica que se percibe que éstas han tenido una importante infraestructura. El valor de la mediana indica que el número de aquellos que consideran que estas empresas tienen una importante infraestructura es prácticamente la mitad de los encuestados. Según el valor nominal de desviación estándar las opiniones están concentradas mayoritariamente cerca de la media;

es decir, los valores de la variable se desvían poco más de 0,26 unidades de la media; lo cual predice cuánto pueden alejarse los valores respecto al promedio y nos acerca a las probabilidades de que esto ocurra. El coeficiente de variabilidad (8,00%) se encuentra en el rango entre el 8 y el 14%; luego estas estimaciones tienen una precisión aceptable (Tabla 23 y Figura 44).

Figura 44: Análisis de la valoración general de infraestructura



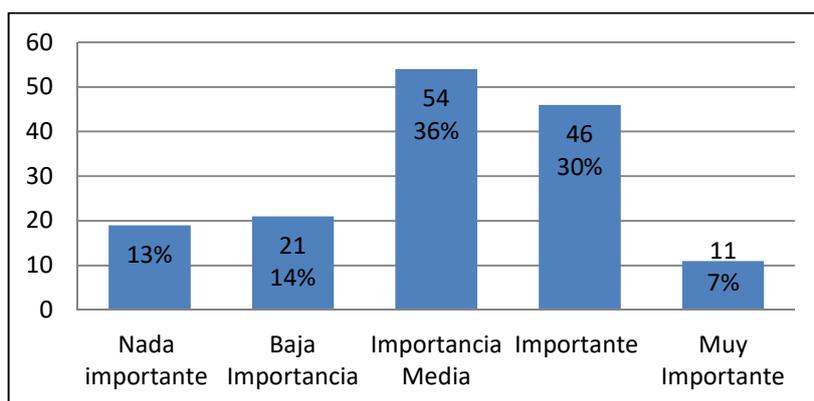
Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

5.2.4.8.2 Dimensión de mercado

En cuanto al análisis de la variable “Factores del Sector, dimensión Mercado”, los resultados que se encontraron son los siguientes:

Un 36% de las empresas encuestadas cree que la orientación al mercado de su empresa en el sector, de cara a la consecución de los objetivos de crecimiento y competitividad, es de importancia media, seguido por las que piensan que es importante (30%) y las que creen que es de baja importancia (14%). Es decir, que la orientación a mercado de su empresa en el sector, de cara a la consecución de los objetivos de crecimiento y competitividad de las empresas, en general es importancia media o elevada (Figura 45).

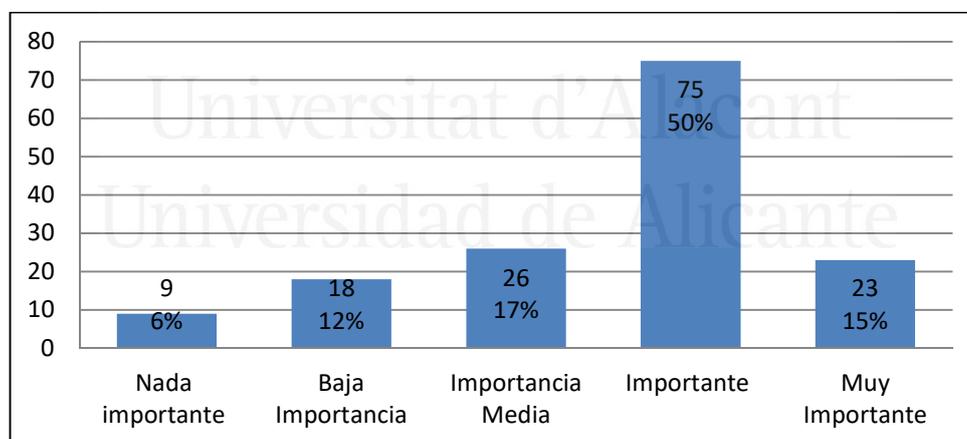
Figura 45: Valoración de la orientación a mercado (Coordinación interna y análisis de la competencia)



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

La mayoría de las empresas encuestadas cree que la amenaza de nuevos competidores, de cara a la consecución de objetivos de crecimiento y competitividad de su empresa es importante (50%), seguido por las que piensan que es de importancia media (17%), y las que creen que es de muy importante (15%). Es decir, que la amenaza de nuevos competidores, de cara a la consecución de objetivos de crecimiento y competitividad de las empresas, en general es importante (Figura 46).

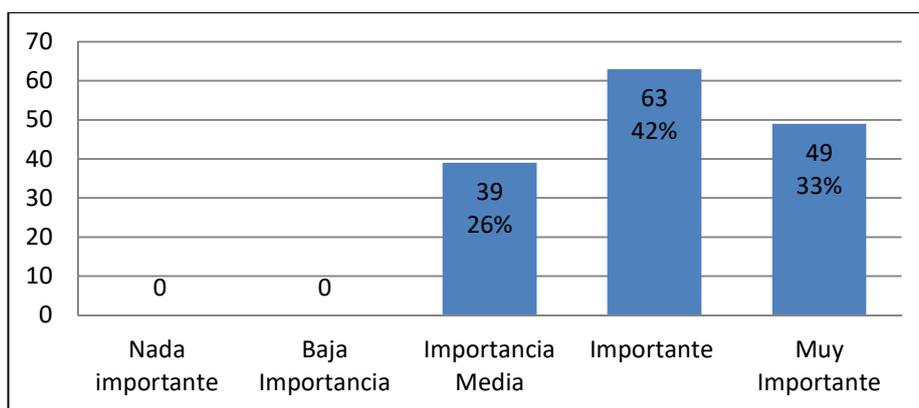
Figura 46: Valoración de la amenaza de nuevos competidores



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

La mayoría de las empresas encuestadas también cree que el poder de negociación de los clientes en el sector, de cara a la consecución de objetivos de crecimiento y competitividad de su empresa es importante (42%), seguido por las que piensan que es muy importante (33%), y las que creen que es de importancia media (26%). Es decir, que el poder de negociación de los clientes en el sector, de cara a la consecución de objetivos de crecimiento y competitividad de las empresas, en general es importante (Figura 47).

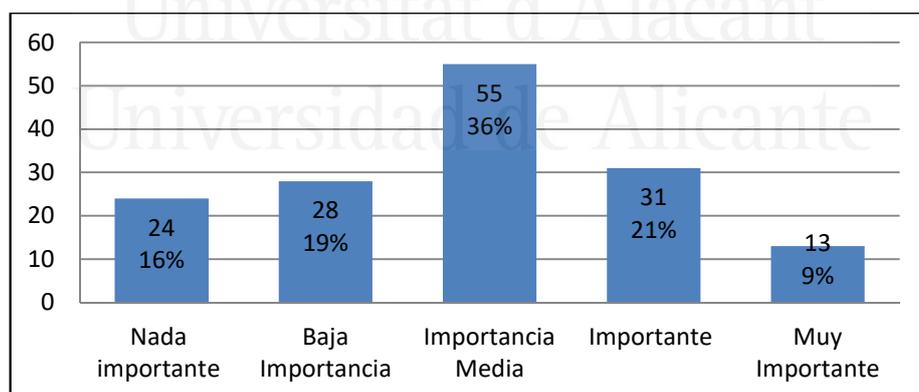
Figura 47: Valoración del poder de negociación de los clientes



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

El 36% de las empresas encuestadas cree que el poder de negociación de los proveedores en el sector, de cara a la consecución de objetivos de crecimiento y competitividad de su empresa es de importancia media, seguido por las que piensan que es importante (21%), y las que opinan que es de baja importancia (19%). Se puede decir, por tanto, que el poder de negociación de los proveedores en el sector, de cara a la consecución de objetivos de crecimiento y competitividad de las empresas en general es de importancia media (Figura 48).

Figura 48: Valoración del poder de negociación de los proveedores

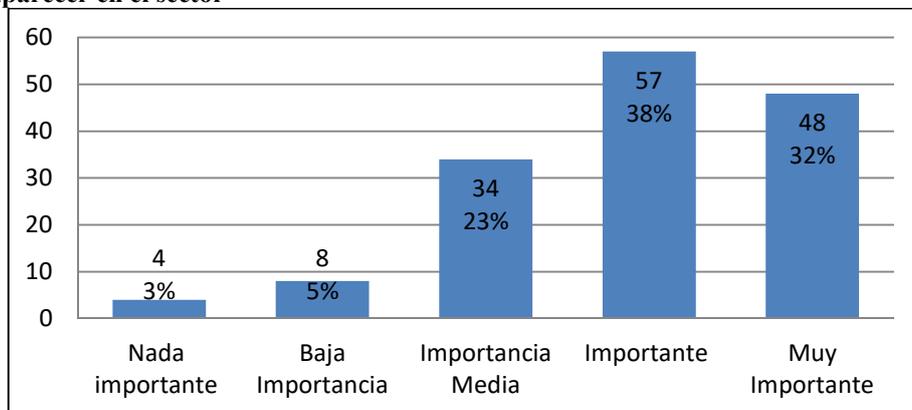


Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Con relación a la amenaza de entrada de nuevos productos y/o servicios sustitutivos que puedan aparecer en el sector, de cara a la consecución de objetivos de crecimiento y competitividad de su empresa, un elevado número de las empresas encuestadas cree que es importante (38%), el 32% piensan que es muy importante, y un 23% creen que es de importancia media. Por lo tanto, la amenaza de entrada de nuevos productos y/o servicios

sustitutivos que puedan aparecer en el sector, de cara a la consecución de objetivos de crecimiento y competitividad de las empresas, en general es importante (Figura 49).

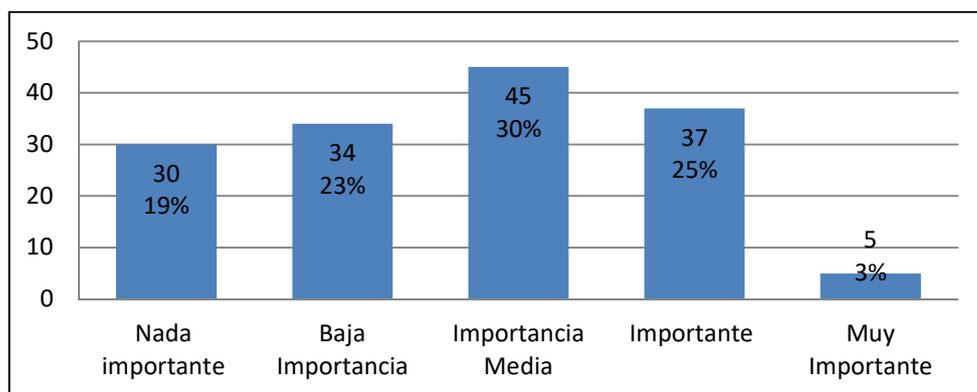
Figura 49: Valoración de la amenaza de entrada de nuevos productos y/o servicios sustitutivos que puedan aparecer en el sector



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Finalmente, el 30% de las empresas encuestadas cree que la posibilidad de poder realizar alianzas con empresas del sector, de cara a la consecución de objetivos de crecimiento y competitividad de su empresa, es de importancia media, seguido por las que piensan que es importante (25%) y las que consideran que es de baja importancia (23%). En consecuencia, se puede afirmar que la posibilidad de poder realizar alianzas con empresas del sector, de cara a la consecución de objetivos de crecimiento y competitividad de las empresas, en general es de importancia media (Figura 50).

Figura 50: Valoración de la posibilidad de poder realizar alianzas con empresas del sector



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

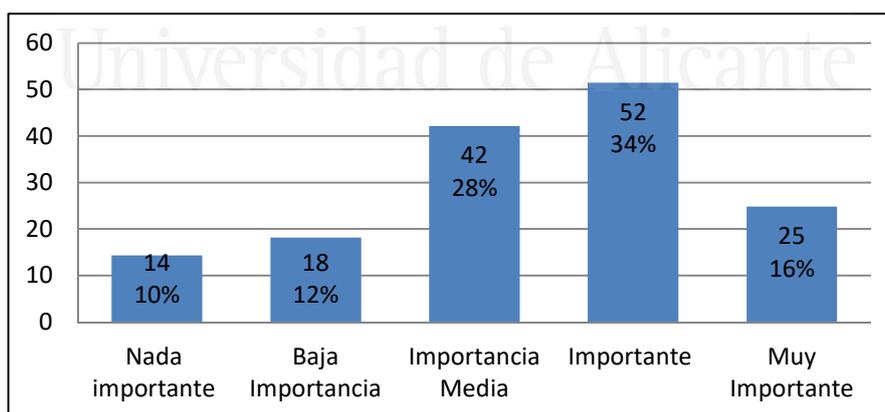
Tabla 24: Análisis de la valoración general del mercado

Valoración	F	FA	Variable*f	Desviación
Nada importante	14	14	14	5,62
Baja Importancia	18	32	36	1,88
Importancia Media	42	74	126	0,14
Importante	52	126	208	0,40
Muy Importante	25	151	125	2,65
	151		509	10,69
MEDIANA (76)	4			
MEDIA	3,37			
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0,27			
CV	7,89%			

Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Del análisis realizado para esta dimensión se tiene que el promedio de 3,37 que resulta de las preferencias expresadas por los 151 sujetos que laboran en las PYMES, implica que se percibe que estos factores han tenido un lugar importante en el mercado. El valor de la mediana indica que la cantidad de aquellos que consideran que los factores del mercado analizados son importantes es superior a la mitad, es decir, 76. Según el valor nominal de desviación estándar las opiniones están concentradas mayoritariamente cerca de la media; es decir, los valores de la variable se desvían poco más de 0,27 unidades de la media; lo cual predice cuánto pueden alejarse los valores respecto al promedio y nos acerca a las probabilidades de que esto ocurra. El coeficiente de variabilidad (7,89%) se encuentra en el rango entre el 7 y el 8%; luego estas estimaciones son precisas (Tabla 24 y Figura 51).

Figura 51: Análisis de la valoración general del mercado



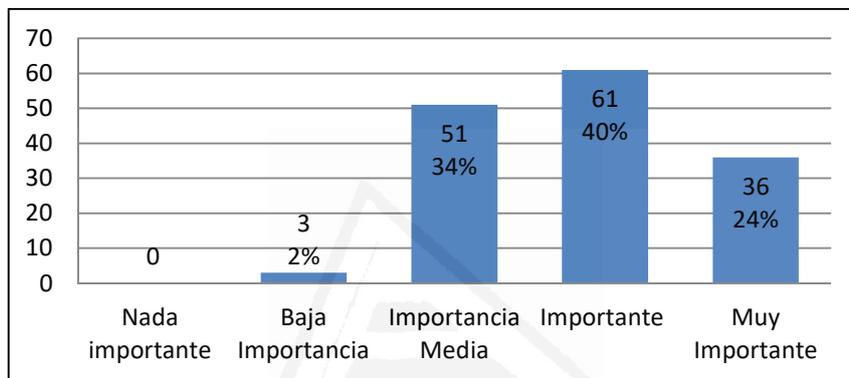
Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

5.2.4.8.3 Dimensión entorno

Con relación al análisis de la variable “Factores del Entorno, dimensión Entorno”, se encontraron los siguientes resultados:

La mayoría de las empresas encuestadas cree que la influencia del marco regulatorio y legislativo actual, de cara a la consecución de los objetivos de crecimiento y competitividad de su empresa, es importante (40%), seguido por las que piensan que es de importancia media (34%), y las que creen que es muy importante (24%). Es decir, que la influencia del marco regulatorio y legislativo actual, de cara a la consecución de los objetivos de crecimiento y competitividad de las empresas, en general es importante (Figura 52).

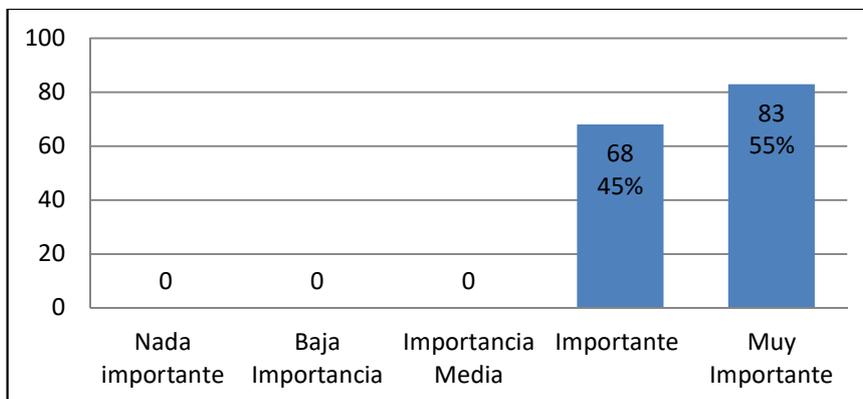
Figura 52: Valoración de la influencia del marco regulatorio y legislativo



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Una amplia mayoría de las empresas encuestadas cree la influencia de la situación económica actual del país, de cara a la consecución de los objetivos de crecimiento y competitividad de su empresa es muy importante (55%), mientras que el 45% de las restantes piensan que es importante. Por consiguiente, es posible afirmar que la influencia de la situación económica actual del país, de cara a la consecución de los objetivos de crecimiento y competitividad de las empresas, en general es muy importante (Figura 53).

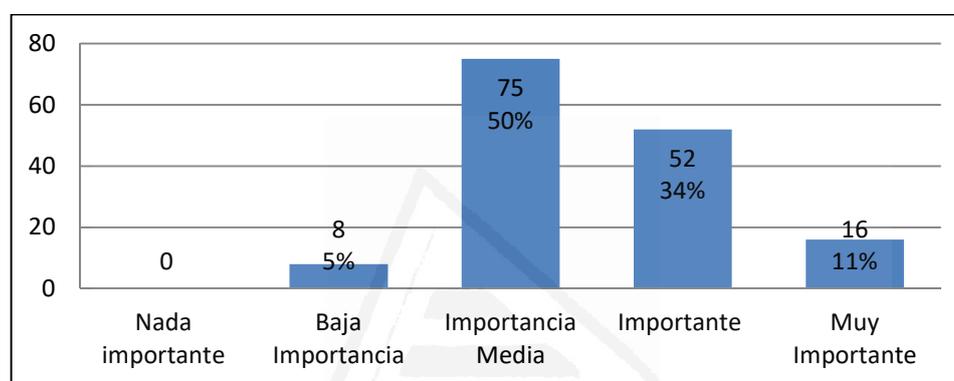
Figura 53: Valoración de la influencia de la situación económica actual del país



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

La mayoría de las empresas encuestadas cree que la influencia de la situación social y cultural, de cara a la consecución de los objetivos de crecimiento y competitividad de su empresa, es de importancia media (50%), seguido por las que piensan que es importante (34%) y las que consideran que es muy importante (11%). Por lo tanto, la influencia de la situación social y cultural, de cara a la consecución de los objetivos de crecimiento y competitividad de las empresas, en general es de importancia media (Figura 54).

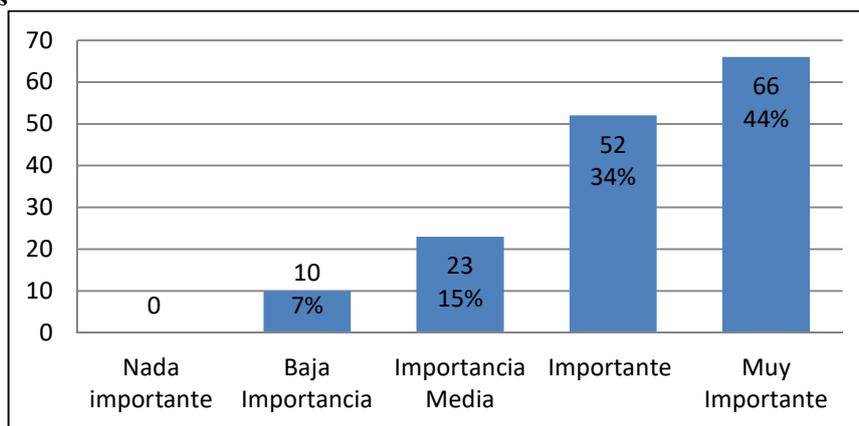
Figura 54: Valoración de la influencia de la situación social y cultural



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

El 44% de las empresas encuestadas cree que la influencia de las políticas públicas establecidas por el gobierno, de cara a la consecución de los objetivos de crecimiento y competitividad de su empresa es muy importante, seguido por el 34% que piensan que es importante y el 15% que opinan que es de importancia media. En definitiva, que la influencia de las políticas públicas establecidas por el gobierno, de cara a la consecución de los objetivos de crecimiento y competitividad de las empresas, en general es muy importante (Figura 55).

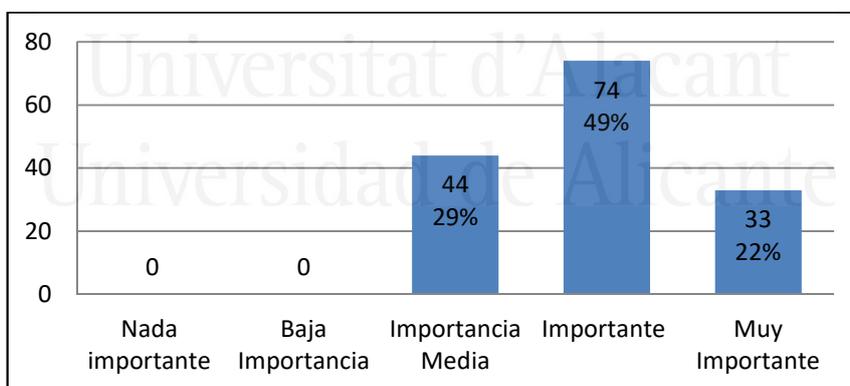
Figura 55: Valoración de la influencia de las políticas públicas (Fiscalidad, Subvenciones, Impuestos) establecidas



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Un 49% de las empresas encuestadas cree que la influencia del entorno tecnológico, de cara a la consecución de los objetivos de crecimiento y competitividad de su empresa es importante, seguido por las que piensan que es de importancia media (29%) y las que creen que es muy importante (22%). Es decir, se puede afirmar que la influencia del entorno tecnológico, de cara a la consecución de los objetivos de crecimiento y competitividad de las empresas, en general es importante (Figura 56).

Figura 56: Valoración de la influencia del entorno tecnológico



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

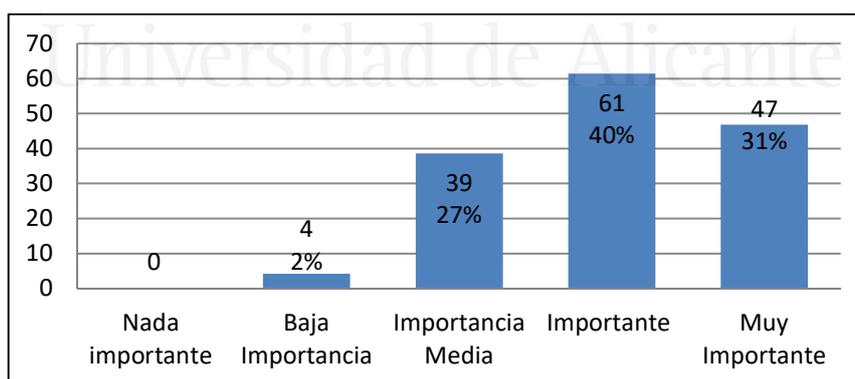
Tabla 25: Análisis de la valoración general del entorno

Valoración	F	FA	Variable*f	Desviación
Nada importante	0	0	0	9,00
Baja Importancia	4	4	8	4,00
Importancia Media	39	43	117	1,00
Importante	61	104	244	0,00
Muy Importante	47	151	235	1,00
	151		604	15,00
MEDIANA (76)	4			
MEDIA	4,00			
DESVIACIÓN ESTANDAR	0,32			
CV	7,88%			

Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Del análisis realizado se tiene un promedio de 4,00, resultante de las preferencias expresadas por los 151 sujetos que laboran en las PYMES, lo que implica que se percibe que el entorno ha jugado un rol importante en estas empresas. El valor de la mediana también es 4, indicando que más de la mitad de los encuestados consideran que el entorno ha desempeñado un lugar importante en estas empresas. Según el valor nominal de desviación estándar las opiniones están concentradas mayoritariamente cerca de la media; es decir, los valores de la variable se desvían poco más de 0,32 unidades de la media; lo cual predice cuánto pueden alejarse los valores respecto al promedio y nos acerca a las probabilidades de que esto ocurra. El coeficiente de variabilidad (7,88%) se encuentra en el rango entre el 7 y el 8%; luego estas estimaciones son precisas (Tabla 25 y Figura 57).

Figura 57: Análisis de la valoración general del entorno



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

5.3 RESUMEN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

A modo de resumen la tabla 26 muestra los resultados del análisis externo respecto a las oportunidades y amenazas detectadas en el entorno.

Tabla 26: Resumen de oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Permanencia del turismo como tercera fuente de ingresos no petroleros del país.	A1	Escasa conexión entre agentes turísticos empresariales.
O2	Amplia oferta turística, diversificada por todo el territorio, con cuatro regiones de gran biodiversidad.	A2	Dificultades en la obtención del grado de satisfacción del turista al finalizar su experiencia.
O3	Destino con gran potencial en turismo deportivo y de aventura.	A3	Escasos trabajadores del turismo con proficiencia en el idioma del turista francófono y anglófono.
O4	Incremento sostenido de la cifra de visitantes extranjeros.	A4	Escasa cualificación del personal en servicios y atención al turista.
O5	Carácter pacífico y hospitalario del ciudadano ecuatoriano común.	A5	Baja competitividad de las PYMES del sector turístico en general.
O6	Reconocimiento internacional al Ecuador como destino turístico de excelencia.	A6	Desconocimiento de nuevos mercados aún no explorados.
O7	Tendencia al crecimiento de la inversión extranjera en infraestructura hotelera y turismo en general, por bajo riesgo socioeconómico.	A7	Incapacidad para generar unidades productivas, emprendimientos de tipo comunitario, familiar y unipersonal.
O8	Ecuador como foco de atención que plantea la posibilidad de establecer contactos con clientes potenciales e intermediarios en los mercados emisores, así como con los medios masivos de comunicación, durante las ferias y eventos deportivos internacionales.	A8	Barreras conceptuales en cuanto al patrimonio como ente integrador, cuyo uso y administración con fines sociales está relacionado con las necesidades económicas de las comunidades implicadas.
O9	Mercado turístico globalizado.	A9	Eliminación de subsidios por parte del Estado.
O10	Países emergentes que mejoran su economía promoviendo movilidad global.	A10	Migración no controlada que genera cierta inseguridad social.
O11	Generaciones sociales nuevas a nivel global que priorizan al turismo como modo de vida.	A11	Carencia de políticas educativas en función de emprendimientos en el campo de servicios turísticos.
O12	Aparente estabilidad económica.	A12	Aparente inestabilidad política.

Fuente: Elaboración propia

5.4 DIAGNÓSTICO INTERNO. ENCUESTA PYMES DEL CORREDOR TURÍSTICO FERROVIARIO DEL ECUADOR

En el marco del análisis de las PYMES del corredor turístico ferroviario del Ecuador se obtuvo información que permitió establecer las Fortalezas y Debilidades.

5.4.1 Descripción de la Muestra

Para realizar el diagnóstico interno correspondiente a las PYMES del corredor turístico ferroviario del Ecuador se aplicó 151 encuestas dirigidas al propietario-gerente, aunque en aquellos casos en los que no fue posible contar con su opinión se optó por preguntar a jefes de departamento, empleados y trabajadores para realizar una

caracterización general de las empresas (Tablas 27 a 30).

Cargo. La mayoría de los encuestados desempeña un cargo de jefe departamental (44%), seguido por los que son empleados (39%) y los que son dueños de la empresa (14%), por lo que los cargos desempeñados que destacan son los de jefe departamental, empleados y dueños (Tabla 27).

Tabla 27: Cargo que ocupa el encuestado

VARIABLE	f	%
DUÑO	21	13,91%
JEFE DEPARTAMENTAL	67	44,37%
EMPLEADO	58	38,41%
TRABAJADOR	5	3,31%
TOTAL	151	100,00%

Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Número de empleados. Se consideró importante precisar el total de empleados con que contaban las empresas. La mayor parte de éstas tiene de 1 a 10 empleados (43%), seguido por las que tienen de 11 a 20 (34%) y las que tienen de 21 a 30 (21%). Es decir, se puede afirmar que se encuestó a pequeñas y medianas empresas (Tabla 28).

Tabla 28: Número de empleados de la empresa

VARIABLE	f	%
DE 1 A 10	65	43,05%
DE 11 A 20	52	34,44%
DE 21 A 30	31	20,53%
MÁS DE 30	3	1,99%
TOTAL	151	100,00%

Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Antigüedad de empleados. Respecto a la antigüedad de las empresas se vió que un gran número de éstas tiene una antigüedad de 6 a 10 años (47%), seguido por las que tienen de 1 a 5 años (32%) y las que tienen de 11 a 15 años (18%). Se puede concluir, por tanto, que para la mayoría de las empresas la edad está entre 1 a 10 años (Tabla 29).

Tabla 29: Antigüedad de empleados de la empresa

VARIABLE	f	%
DE 1 A 5 AÑOS	48	31,79%
DE 6 A 10 AÑOS	71	47,02%
DE 11 A 15 AÑOS	28	18,54%
MÁS DE 15 AÑOS	4	2,65%
TOTAL	151	100,00%

Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Actividad de la empresa. También en esta caracterización general era pertinente clasificar las empresas atendiendo a su actividad principal. La mayoría de las empresas encuestadas tiene como actividad principal el comercio (43%), seguido por las que se dedican a la alimentación (32%) y las que se especializan en el hospedaje (15%). Es decir, que la actividad principal de las PYMES es el comercio (Tabla 30).

Tabla 30: Actividad principal de la empresa

VARIABLE	FRECU	%
HOSPEDAJE	22	14,57%
ALIMENTACIÓN	49	32,45%
ENTRETENIMIENTO	15	9,93%
COMERCIO	65	43,05%
TOTAL	151	100,00%

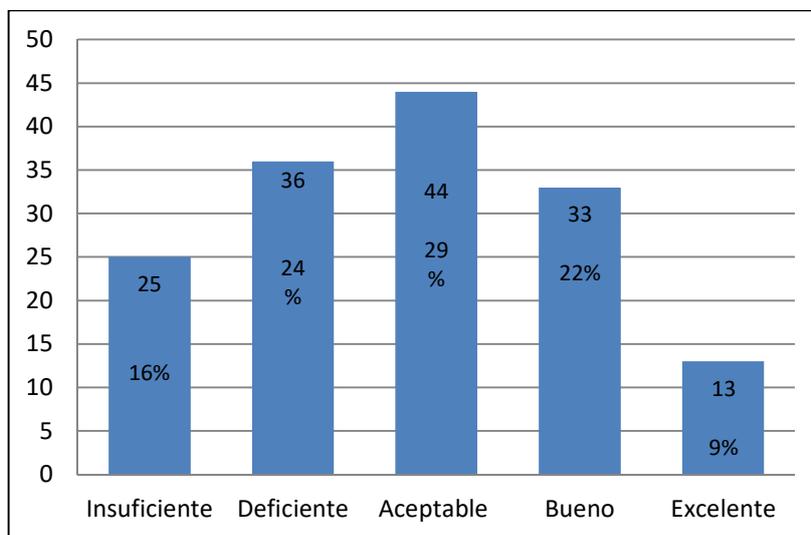
Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

5.4.2 Capacidad Financiera

En el análisis de la variable “Factores de la Empresa, dimensión Capacidad Financiera” se encontraron los siguientes resultados:

De acuerdo con la información que se encuentra representada en la figura 58, el 29% de las empresas encuestadas valora el cumplimiento del presupuesto financiero anual de su empresa como aceptable, seguido por las que piensan que es deficiente (24%) y las que creen que es bueno (22%). Puede decirse, por tanto, que el cumplimiento financiero en general es Aceptable.

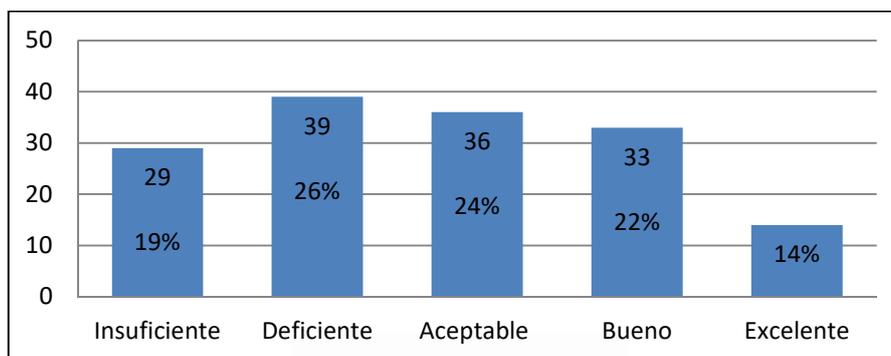
Figura 58: Valoración del cumplimiento del presupuesto financiero anual de la empresa



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Según la figura 59, el 26% de las empresas encuestadas valora la facilidad de obtener recursos financieros como Deficiente, seguido por las que piensan que es Aceptable (24%) y las que se creen que es bueno (22%). En consecuencia, se puede afirmar que la facilidad de obtener recursos financieros en general es Deficiente.

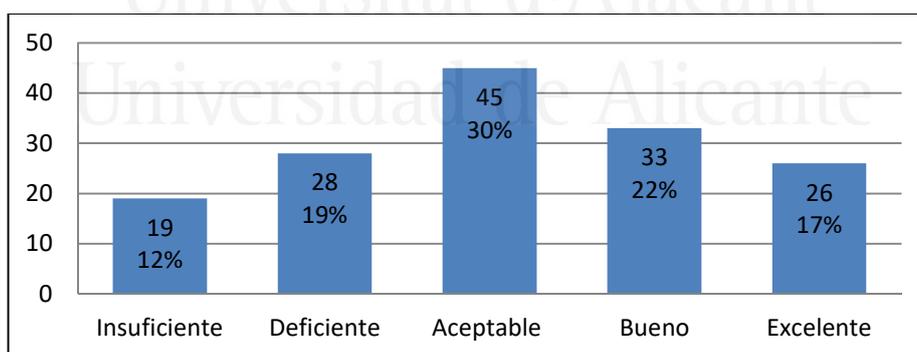
Figura 59: Valoración de la facilidad de obtener recursos financieros de la empresa



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Un gran número de las empresas encuestadas, según se expone en la figura 60, valora la situación financiera de su empresa como aceptable (30%), seguido por las que piensan que es buena (22%) y las que se creen que es deficiente (19%). En conclusión, la situación financiera de las empresas en general es Aceptable.

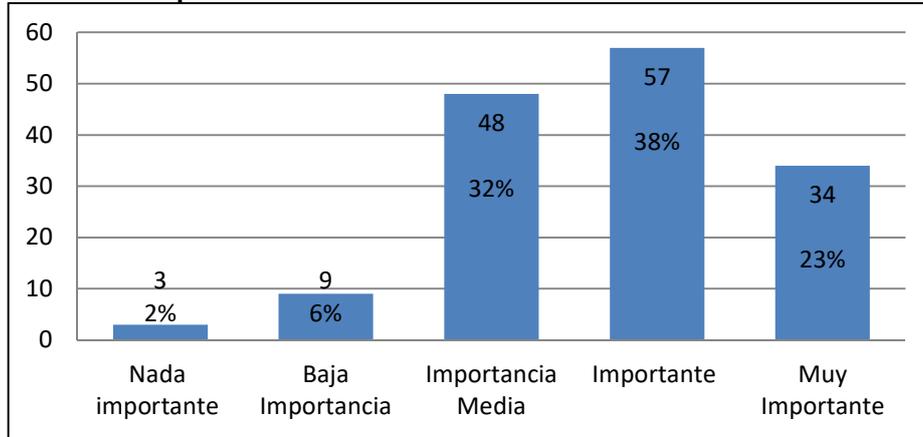
Figura 60: Valoración de la situación financiera de la empresa



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

La mayoría de las empresas encuestadas cree que la influencia de la capacidad financiera en el crecimiento y competitividad de su empresa es importante (38%), seguido por las que piensan que es de mediana importancia (32%) y las que consideran que es muy importante (23%). En definitiva, puede afirmarse que la capacidad financiera en el crecimiento y competitividad de las empresas, en general es Importante (Figura 61).

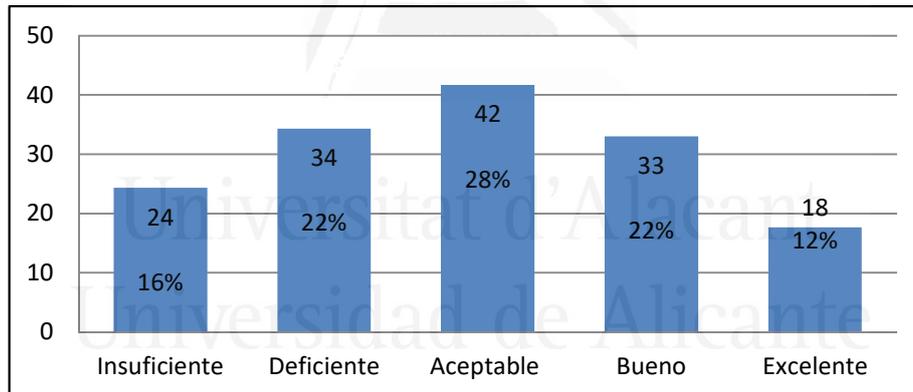
Figura 61: Valoración de la importancia que tiene la capacidad financiera en el crecimiento y competitividad de la empresa



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

La figura 62 representa la valoración de los encuestados en general con la capacidad financiera.

Figura 62: Análisis de la valoración general de la Capacidad Financiera



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Atendiendo a la información que consta en la tabla 31, del análisis realizado se tiene que el promedio de 2,91, que resulta de las preferencias expresadas por los 151 sujetos que laboran en las PYMES, implica que se percibe que éstas han tenido una capacidad financiera aceptable. El valor de la mediana (3) indica que menos de la mitad de los encuestados consideran que estas empresas tienen una capacidad financiera buena o excelente. Según el valor nominal de desviación estándar las opiniones están concentradas mayoritariamente cerca de la media; es decir, los valores de la variable se desvían poco más de 0,26 unidades de la media; lo cual predice cuánto pueden alejarse los valores respecto al promedio y nos acerca a las probabilidades de que esto ocurra. El

coeficiente de variabilidad (8,85%) se encuentra en el rango entre el 8 y el 14%; luego estas estimaciones tienen una precisión aceptable.

Tabla 31: Análisis de la valoración general de Capacidad Financiera

Valoración	F	FA	Variable*f	Desviación
INSUFICIENTE	24	24	24	3,66
DEFICIENTE	34	58	68	0,84
ACEPTABLE	42	100	126	0,01
BUENO	33	133	132	1,18
EXCELENTE	18	151	90	4,35
	151		440	10,04
MEDIANA (76)	3			
MEDIA	2,91			
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0,26			
CV	8,85%			

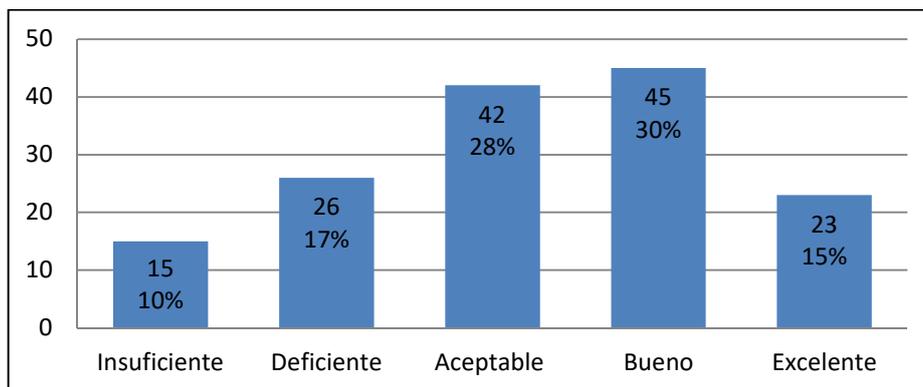
Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

5.4.3 Organización y control operativo

En cuanto al análisis de la variable “Factores de la Empresa, dimensión Organización y Control Operativo”, se encontraron los siguientes resultados:

Tal y como se refleja en la figura 63, una gran parte de las empresas encuestadas valora la planificación y gestión interna de su empresa como buena (30%), seguido por las que piensan que es aceptable (28%) y las que creen que es deficiente (17%). Por tanto, la planificación y gestión interna de las empresas en general es Aceptable y Buena.

Figura 63: Valoración de la planificación y gestión interna

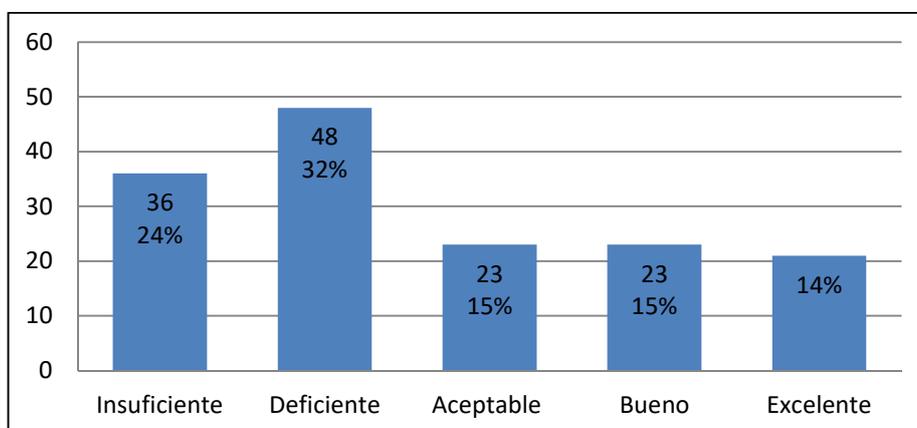


Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

El 32% de las empresas encuestadas valora el sistema de información de su empresa como deficiente, el 24% piensan que es insuficiente y el 15% creen que es aceptable. En

consecuencia, el sistema de información de las empresas en general es deficiente (Figura 64).

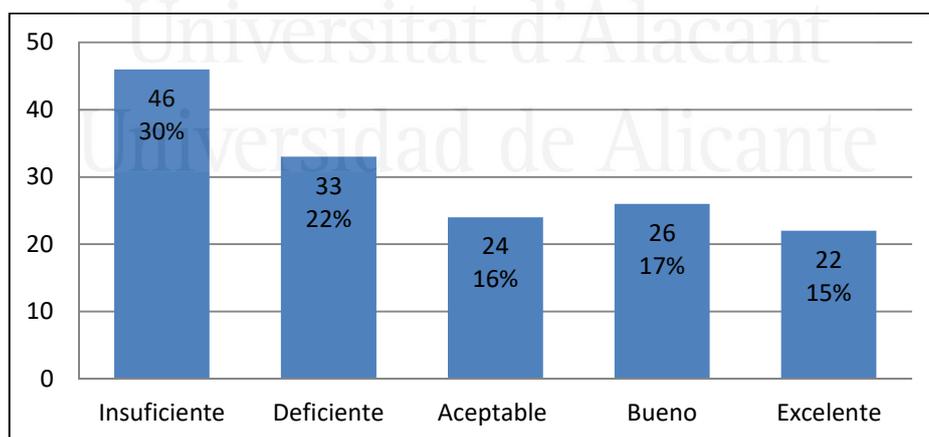
Figura 64: Valoración del sistema de información de la empresa



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Un gran número de las empresas encuestadas valora la eficiencia y control de los costos operativos de su empresa como insuficiente (30%), seguido por las que piensan que es deficiente (22%) y las que opinan que es bueno (17%). Es decir, que la eficiencia y control de los costos operativos de las empresas en general es insuficiente (Figura 65).

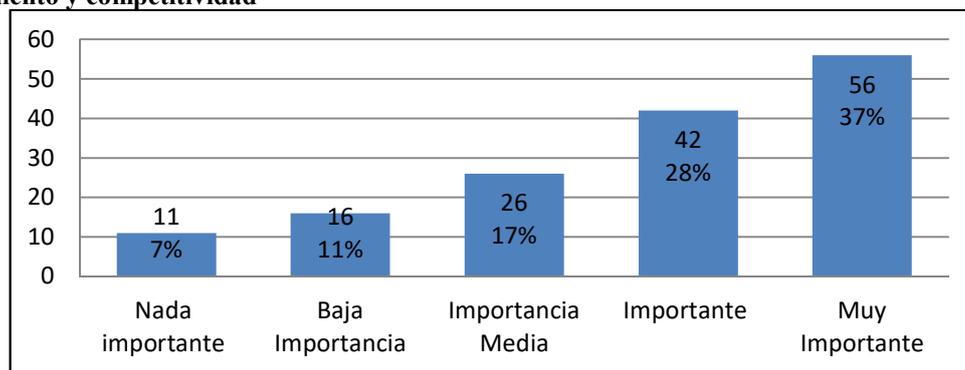
Figura 65: Valoración de la eficiencia y control de los costos operativos de la empresa



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Un 37% de las empresas encuestadas cree que la organización y control operativo en el crecimiento y competitividad de su empresa es muy importante, seguido por las que piensan que es importante (28%) y las que consideran que es de mediana importancia (17%). Es decir, que la organización y control operativo en el crecimiento y competitividad de las empresas en general es importante o muy importante (Figura 66).

Figura 66: Valoración de la importancia que tiene la organización y control operativo en el crecimiento y competitividad



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

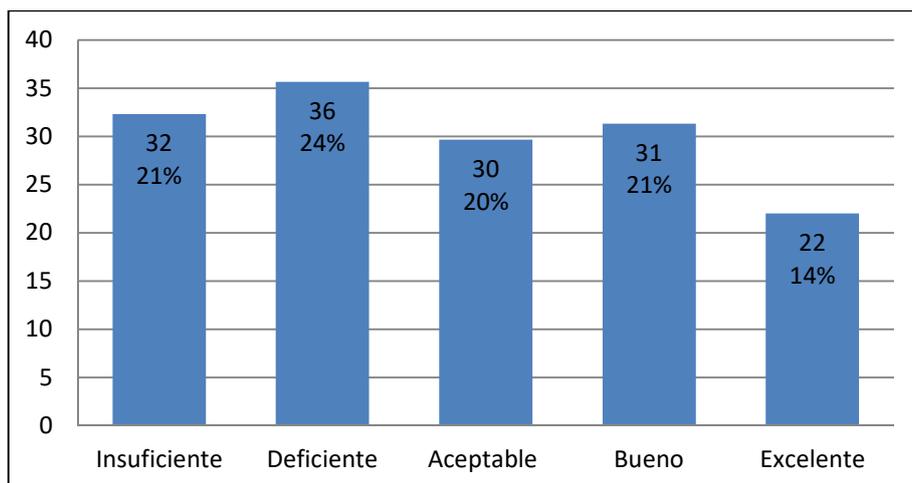
Tabla 32: Análisis de la valoración general de Organización y Control Operativo

Valoración	F	FA	Variable*f	Desviación
INSUFICIENTE	32	32	32	3,37
DEFICIENTE	36	68	72	0,70
ACEPTABLE	30	98	90	0,03
BUENO	31	129	124	1,36
EXCELENTE	22	151	110	4,69
	151		428	10,14
MEDIANA (76)	3			
MEDIA	2,83			
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0,26			
CV	9,14%			

Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Del análisis realizado, que aparece resumido en la figura 67 y se refleja en la Tabla 32, se tiene que el promedio de 2,83 que resulta de las preferencias expresadas por los 151 sujetos que laboran en las PYMES, implica que se percibe que éstas han tenido una organización y control operativo deficiente. El valor de la mediana indica que el número de aquellos que consideran que estas empresas tienen una organización y control insuficiente o deficiente es casi la mitad. Según el valor nominal de desviación estándar las opiniones están concentradas mayoritariamente cerca de la media; es decir, los valores de la variable se desvían poco más de 0,26 unidades de la media; lo cual predice cuánto pueden alejarse los valores respecto al promedio y nos acerca a las probabilidades de que esto ocurra. El coeficiente de variabilidad (9,14%) se encuentra en el rango entre el 8 y el 14%; luego estas estimaciones tienen una precisión aceptable.

Figura 67: Análisis de la valoración general de Organización y Control Operativo



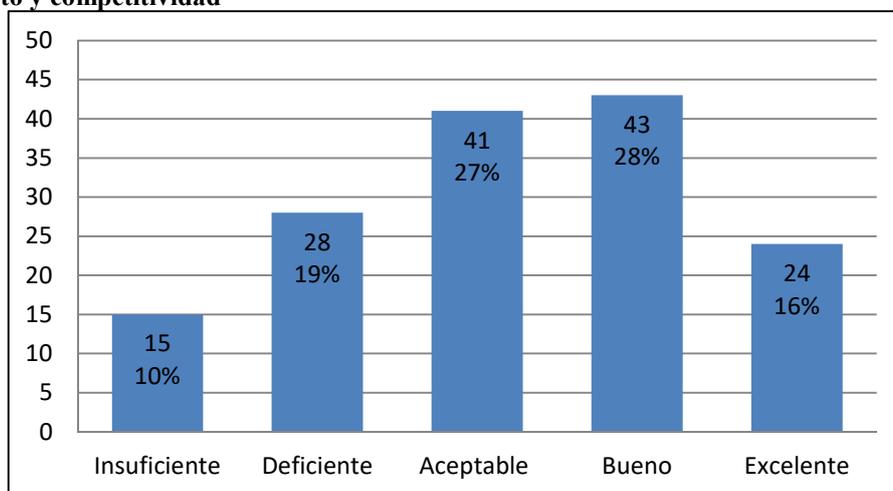
Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

5.4.4 Dirección de marketing y acciones comerciales

Los resultados que se encontraron en el análisis de la variable “Factores de la Empresa, dimensión Marketing y Acciones Comerciales”, son los siguientes:

Un número importante de las empresas encuestadas valora las inversiones en marketing y comercio para favorecer las ventas de su empresa como bueno (28%), seguido por las que piensan que es aceptable (27%) y las que creen que es deficiente (19%). Es decir, que las inversiones en marketing y comercio para favorecer las ventas de las empresas en general son buenas (Figura 68).

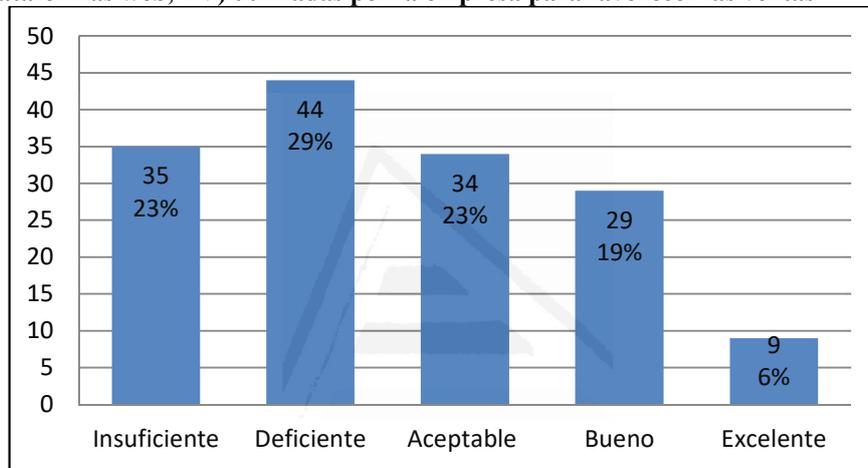
Figura 68: Valoración de la importancia tiene el marketing y las acciones comerciales en el crecimiento y competitividad



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

La figura 69 muestra que un elevado porcentaje de las empresas encuestadas valora la idoneidad de los canales comerciales y de comunicación (redes sociales, plataformas web, TV, etc.) utilizados por su empresa para favorecer las ventas como deficiente (29%), seguido por las que piensan que es insuficiente (23%) y las que consideran que es aceptable (23%). Por lo tanto, la idoneidad de los canales comerciales y de comunicación (redes sociales, plataformas web, TV, etc.) utilizados por las empresas para favorecer las ventas, en general es deficiente o insuficiente.

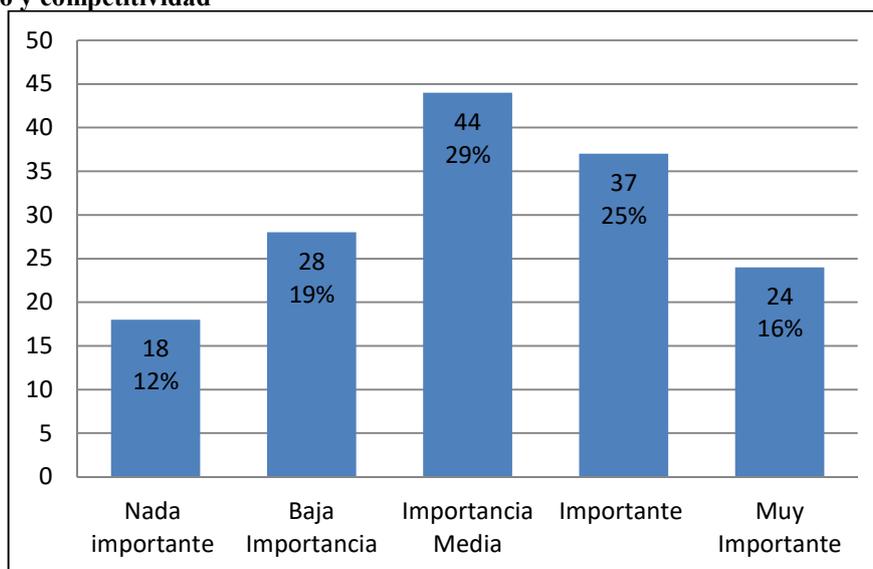
Figura 69: Valoración de las idoneidades de los canales comerciales y de comunicación (redes sociales, plataformas web, TV) utilizadas por la empresa para favorecer las ventas



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

El 29% de las empresas encuestadas cree que el Marketing y las Acciones Comerciales en el crecimiento y competitividad de su empresa es de importancia media, seguido por las que piensan que es importante (25%), y las que opinan que es de baja importancia (19%). En consecuencia, el Marketing y las Acciones Comerciales en el crecimiento y competitividad de las empresas en general son de relevancia media o importante (Figura 70).

Figura 70: Valoración de la importancia tiene el marketing y las acciones comerciales en el crecimiento y competitividad



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

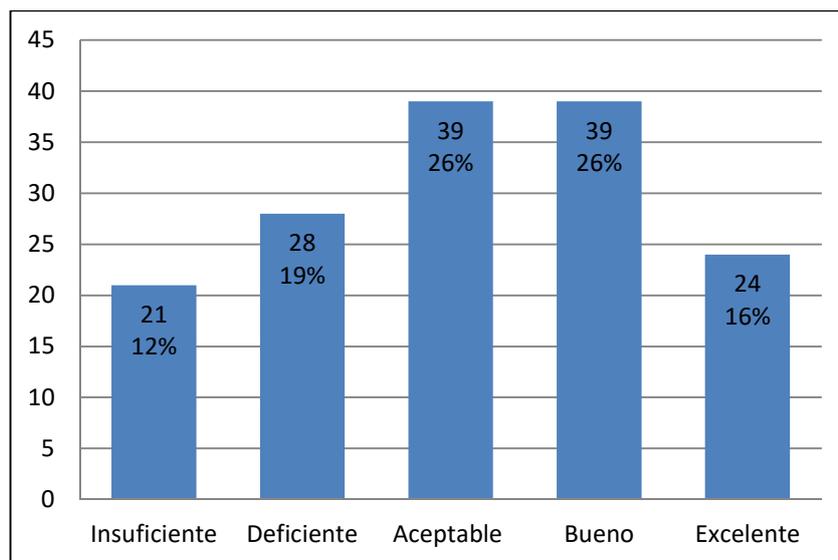
Tabla 33: Análisis de la valoración general del marketing y las acciones comerciales

Valoración	F	FA	Variable*f	Desviación
INSUFICIENTE	21	21	21	4,46
DEFICIENTE	28	49	56	1,24
ACEPTABLE	39	88	117	0,01
BUENO	39	127	156	0,79
EXCELENTE	24	151	120	3,56
	151		470	10,06
MEDIANA (76)	3			
MEDIA	3,11			
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0,26			
CV	8,29%			

Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Del análisis realizado, mostrado en la tabla 33 y la figura 71, se tiene que el promedio de 3,11 resultante de las preferencias expresadas por los 151 sujetos que laboran en las PYMES, implica que se percibe que éstas han tenido marketing y acciones comerciales aceptables. El valor de la mediana indica que el número de aquellos que consideran que estas empresas tienen marketing y acciones comerciales buenas o excelentes es inferior a 76. Según el valor nominal de desviación estándar las opiniones están concentradas mayoritariamente cerca de la media; es decir, los valores de la variable se desvían poco más de 0,26 unidades de la media; lo cual predice cuánto pueden alejarse los valores respecto al promedio y nos acerca a las probabilidades de que esto ocurra. El coeficiente de variabilidad (8,29%) se encuentra en el rango entre el 8% y el 14%; luego estas estimaciones tienen una precisión aceptable.

Figura 71: Análisis de la valoración general del marketing y las acciones comerciales



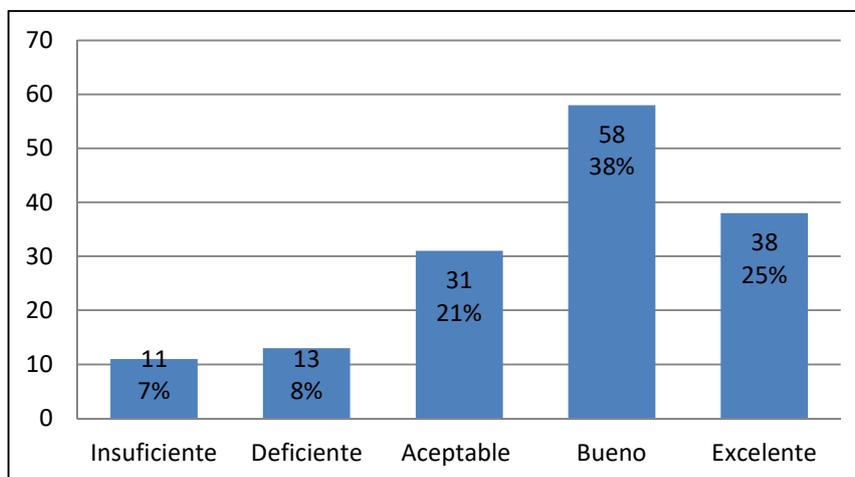
Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

5.4.5 Producto/servicio

Del análisis de la variable “Factores de la Empresa, dimensión Producto/Servicio” se obtuvieron los siguientes resultados:

El 38% de las empresas encuestadas valora la idoneidad en prestaciones y actualización de los productos y/o servicios ofrecidos por su empresa como bueno, seguido por las que piensan que es excelente (25%) y las que afirman que es aceptable (21%). Por lo tanto, la idoneidad en prestaciones y actualización de los productos y/o servicios ofrecidos por las empresas en general es buena (Figura 72).

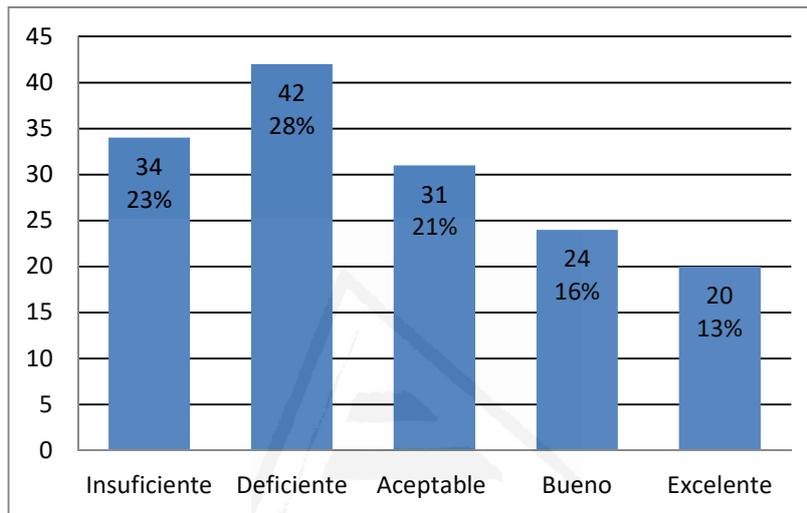
Figura 72: Valoración de la idoneidad en prestaciones y actualización de los productos y/o servicios ofrecidos



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Las empresas encuestadas valoran la variedad o gama de los productos y/o servicios ofrecidos por su empresa como deficiente en un 28%, seguido por las que piensan que es insuficiente (23%) y las que opinan que es aceptable (21%). Es decir, que la variedad o gama de los productos y/o servicios ofrecidos por las empresas en general es deficiente e insuficiente (Figura 73).

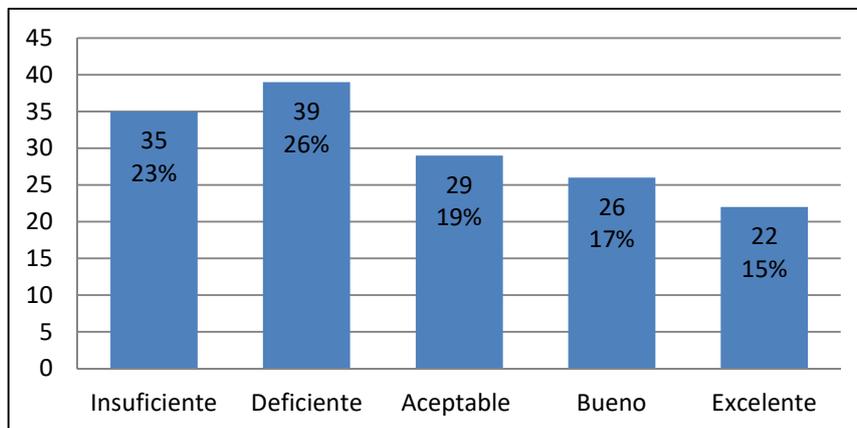
Figura 73: Valoración de la variedad o gama de los productos y/o servicios ofrecidos



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

El 26% de las empresas encuestadas valora la capacidad de ofrecer paquetes y/o soluciones completas al cliente por parte de su empresa como deficiente, seguido por las que piensan que es insuficiente (23%) y las que creen que es aceptable (19%). Puede afirmarse, por tanto, que la capacidad de ofrecer paquetes y/o soluciones completas al cliente de las empresas en general es deficiente e insuficiente (Figura 74).

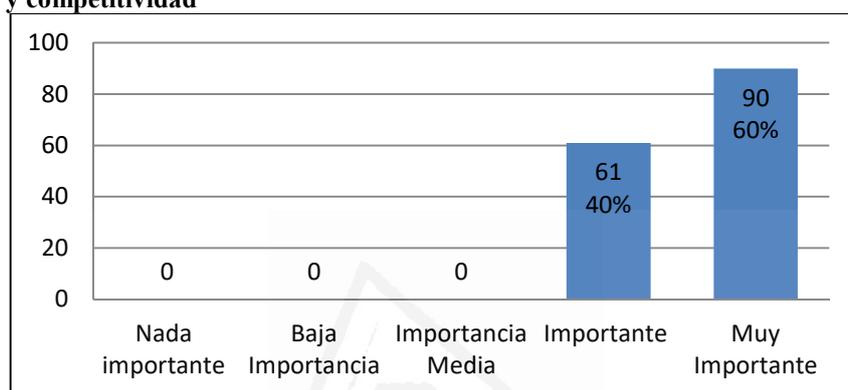
Figura 74: Valoración de la capacidad de ofrecer paquetes y/o soluciones completas al cliente



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

La mayoría de las empresas encuestadas cree que los productos y/o servicios ofrecidos son muy importantes para su crecimiento y competitividad (60%), seguido por las que piensan que es importante (40%). Es decir, que los Productos y/o servicios ofrecidos, en general, son muy importantes para el crecimiento y competitividad de las empresas (Figura 75).

Figura 75: Valoración de la importancia que tienen los productos y/o servicios ofrecidos en el crecimiento y competitividad



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Tabla 34: Análisis de la valoración general de productos y/o servicios ofrecidos

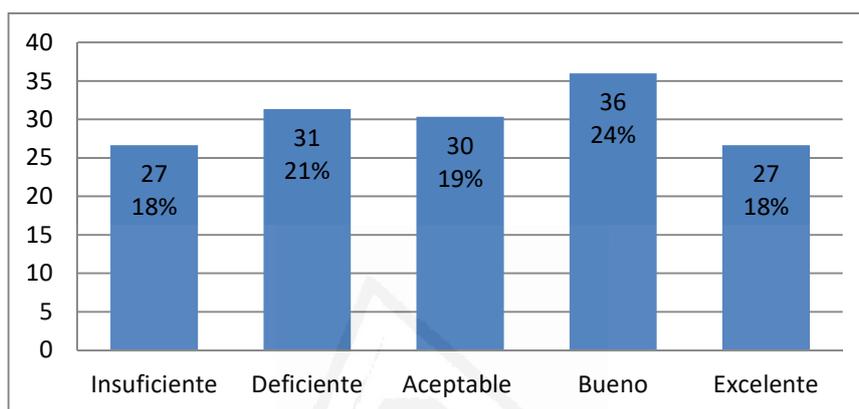
Valoración	F	FA	Variable*f	Desviación
INSUFICIENTE	27	27	27	4,13
DEFICIENTE	31	58	62	1,07
ACEPTABLE	30	88	90	0,00
BUENO	36	124	144	0,93
EXCELENTE	27	151	135	3,87
	151		458	10,01
MEDIANA (76)	3			
MEDIA	3,03			
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0,26			
CV	8,49%			

Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Del análisis realizado (Tabla 34 y Figura 76) se tiene que la media calculada se encuentra con un valor del 3,03 lo que equivale a la una buena idoneidad entre el producto y el servicio prestado, con un valor nominal de desviación estándar del 0,26 y un Coeficiente de variabilidad equivalente al 8,49%. El promedio de 3,03, que resulta de las preferencias expresadas por los 151 sujetos que laboran en las PYMES implica que se percibe que éstas han tenido una buena idoneidad entre el producto y el servicio prestado. El valor de la mediana indica que más de la mitad de los encuestados consideran que estas empresas tienen una idoneidad aceptable o superior entre el producto y el servicio

prestado. Según la desviación estándar las opiniones están concentradas mayoritariamente cerca de la media; es decir, los valores de la variable se desvían poco más de 0,26 unidades de la media; lo cual predice cuánto pueden alejarse los valores respecto al promedio y nos acerca a las probabilidades de que esto ocurra. El coeficiente de variabilidad (8,49%) se encuentra en el rango entre el 8 y el 14%; luego estas estimaciones tienen una precisión aceptable.

Figura 76: Análisis de la valoración general de productos y/o servicios ofrecidos



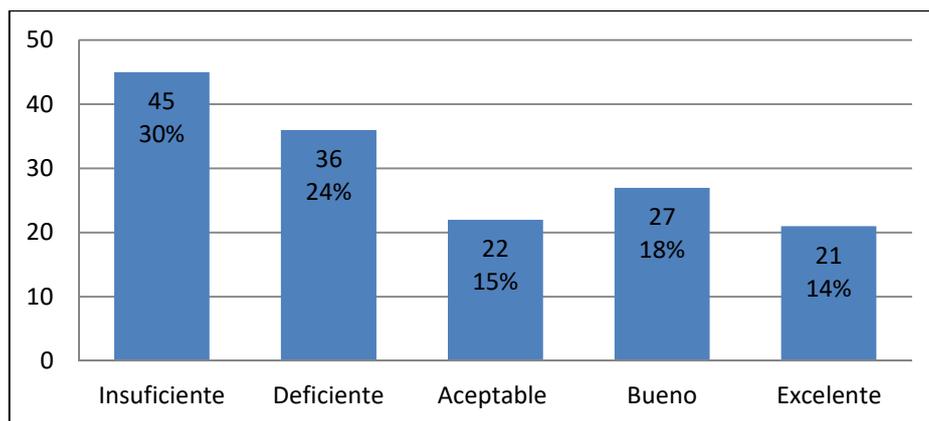
Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

5.4.6 Precio

El análisis de la variable “Factores de la Empresa, dimensión Precio” refleja los siguientes resultados:

Según la figura 77, un 30% de las empresas encuestadas valora el estudio y análisis de precios de su empresa en el mercado actual como insuficiente, seguido por las que piensan que es deficiente (24%) y las que creen que es bueno (18%). Por lo tanto, el estudio y análisis de precios de la empresa en el mercado actual indica que, en general, éstos son insuficientes y deficientes.

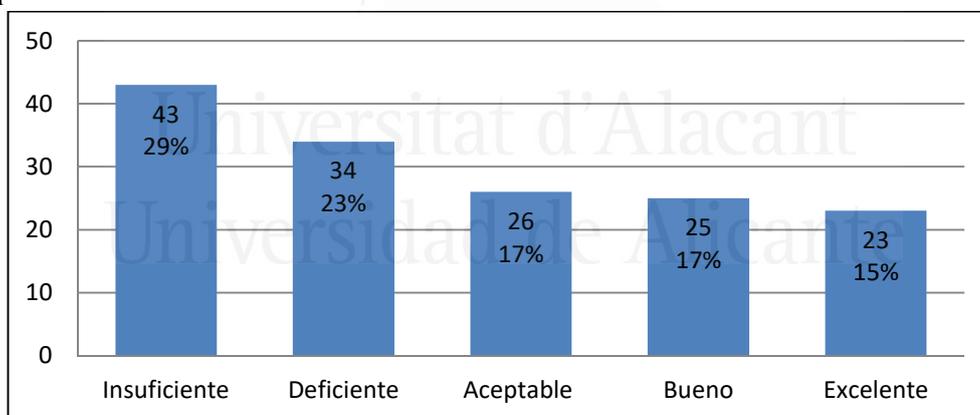
Figura 77: Valoración del estudio y análisis de precios de la empresa en el mercado actual



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Las empresas encuestadas valoran la capacidad de ajuste de los precios de su empresa conforme al mercado actual como insuficiente en un 28%, seguido por las que piensan que es deficiente (23%) y las que opinan que es aceptable (17%). En consecuencia, la capacidad de ajuste de los precios de su empresa conforme al mercado actual en general es insuficiente y deficiente (Figura 78).

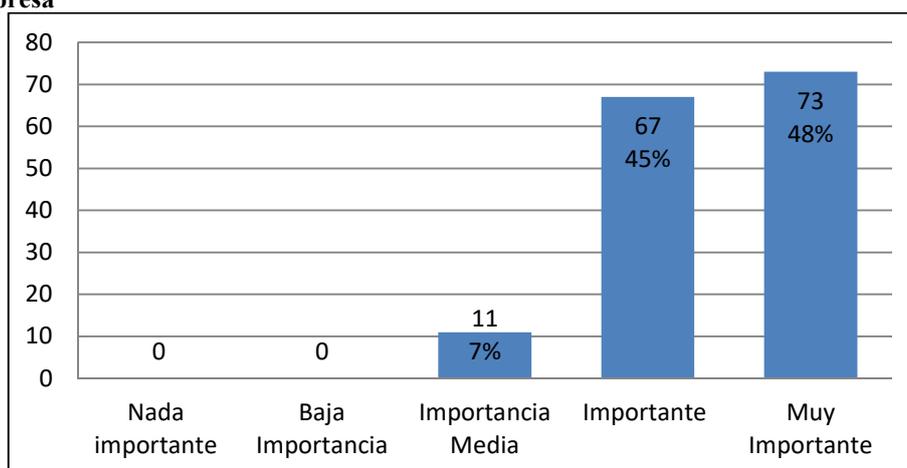
Figura 78: Valoración de la capacidad de ajuste de los precios de la empresa conforme al mercado actual



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

La mayoría de las empresas encuestadas cree que los Precios ofrecidos en el crecimiento y competitividad de su empresa son muy importantes (48%), seguido por las que piensan que son importantes (45%) y las que afirman que son de importancia media (7%). Es decir que los Precios ofrecidos, en general, son muy importantes en el crecimiento y competitividad de las empresas (Figura 79).

Figura 79: Valoración de la importancia tiene los precios ofrecidos en el crecimiento y competitividad de la empresa



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

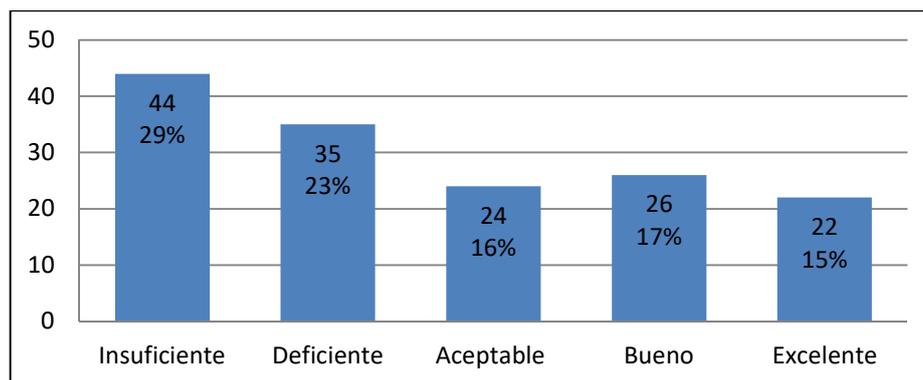
Tabla 35: Análisis de la valoración general de Precios

Valoración	F	FA	Variable*f	Desviación
INSUFICIENTE	44	44	44	2,72
DEFICIENTE	35	79	70	0,42
ACEPTABLE	24	103	72	0,12
BUENO	26	129	104	1,83
EXCELENTE	22	151	110	5,53
	151		400	10,62
MEDIANA (76)	3			
MEDIA	2,65			
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0,27			
CV	10,01%			

Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Del análisis realizado, recogido en la tabla 35 y la figura 80, se tiene el promedio de 2,65 que resulta de las preferencias expresadas por los 151 sujetos laboran en las PYMES, lo que implica que se percibe que éstas han tenido precios no muy aceptables. El valor de la mediana indica que más de la mitad de los encuestados consideran que estas empresas tienen precios deficientes o insuficientes. Según el valor nominal de desviación estándar las opiniones están concentradas mayoritariamente cerca de la media; es decir, los valores de la variable se desvían poco más de 0,27 unidades de la media; lo cual predice cuánto pueden alejarse los valores respecto al promedio y nos acerca a las probabilidades de que esto ocurra. El coeficiente de variabilidad (10,01%) se encuentra en el rango entre el 8 y el 14%; luego estas estimaciones tienen una precisión aceptable.

Figura 80: Análisis de la valoración general de Precios



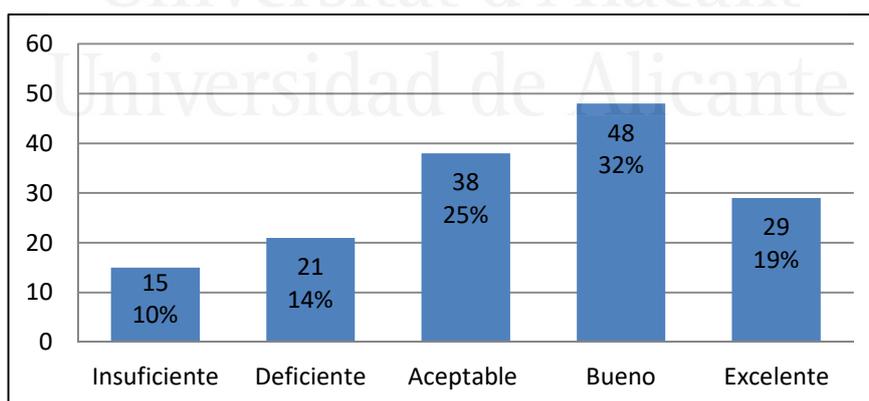
Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

5.4.7 Orientación al cliente

En el análisis de la variable “Factores de la Empresa, dimensión Orientación al Cliente”, se encontraron los siguientes resultados:

Un 32% de las empresas encuestadas valora la atención a la cliente ofrecida por parte de su empresa como buena, seguido por las que piensan que es aceptable (25%) y las que afirman que es excelente (19%). Es decir, que la atención al cliente ofrecido por parte de las empresas en general es buena (Figura 81).

Figura 81: Valoración de la atención ofrecida al cliente

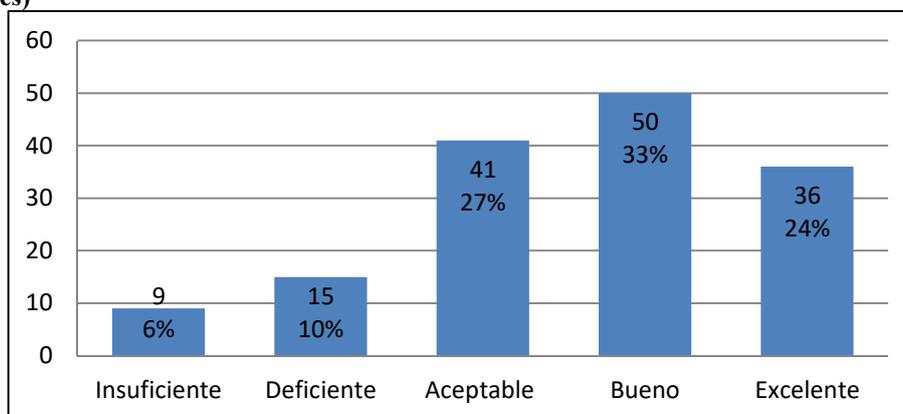


Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

El 33% de lo encuestados valora el interés por fidelizar al cliente (promociones, descuentos, servicios adicionales, etc.) por parte de su empresa como bueno, seguido por los que piensan que es aceptable (27%) y los que creen que es excelente (24%). Por consiguiente, el interés por fidelizar al cliente (promociones, descuentos, servicios

adicionales, etc.) por parte de las empresas, en general es bueno (Figura 82).

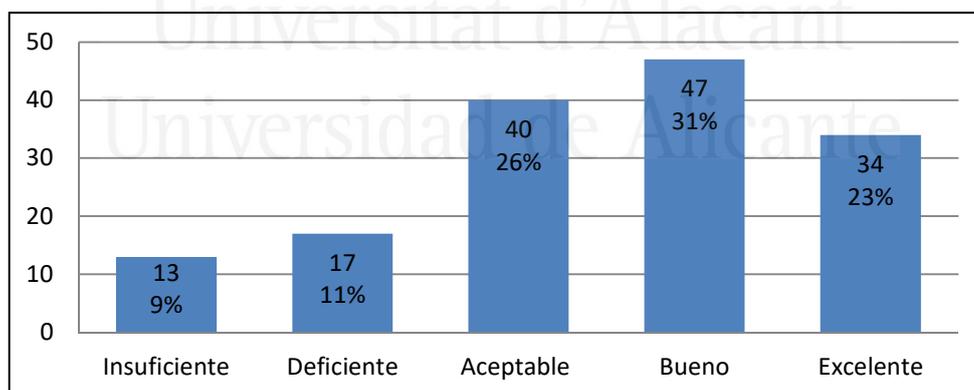
Figura 82: Valoración del interés por fidelizar al cliente (promociones, descuentos, servicios adicionales)



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

En cuanto a la capacidad de aportar algún tipo de experiencia positiva al cliente por parte de su empresa, es valorado como buena por un 31%, seguido por las que piensan que es aceptable (26%) y las que opinan que es excelente (23%). Por lo tanto, puede decirse que la capacidad de aportar algún tipo de experiencia positiva al cliente por parte de las empresas en general es buena (Figura 83).

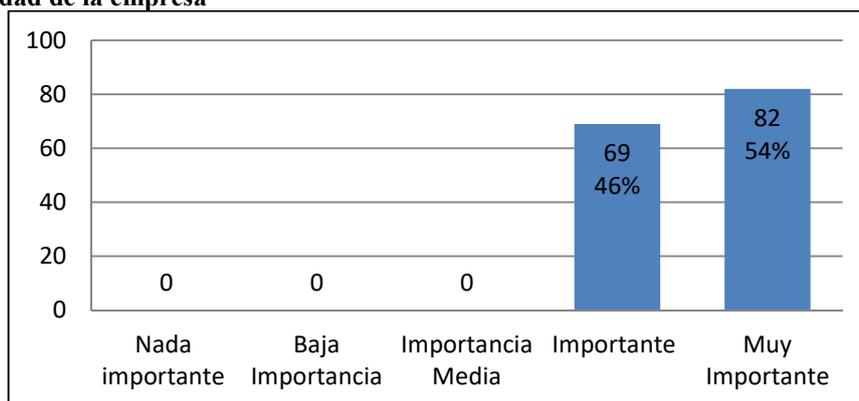
Figura 83: Valoración de la capacidad de aportar algún tipo de experiencia positiva al cliente



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

La mayoría de las empresas encuestadas cree que la Orientación al Cliente en el crecimiento y competitividad de su empresa es muy importante (54%), y el 46% de las restantes piensan que es importante. Es decir, que la Orientación al Cliente en el crecimiento y competitividad de las empresas en general es muy importante (Figura 84).

Figura 84: Valoración de la importancia que tiene la orientación al cliente en el crecimiento y competitividad de la empresa



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

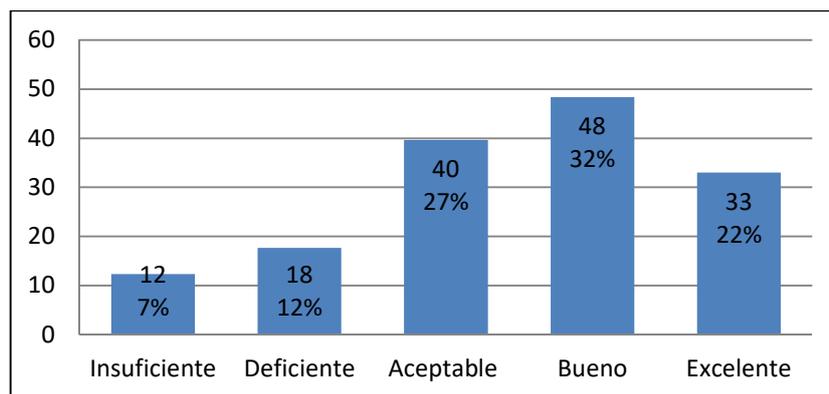
Tabla 36: Análisis de la valoración general de la Orientación al cliente

Valoración	F	FA	Variable*f	Desviación
INSUFICIENTE	12	12	12	6,13
DEFICIENTE	18	30	36	2,18
ACEPTABLE	40	70	120	0,23
BUENO	48	118	192	0,27
EXCELENTE	33	151	165	2,32
	151		525	11,14
MEDIANA (76)	4			
MEDIA	3,48			
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0,27			
CV	7,81%			

Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Tanto en la tabla 36 como en la figura 85 se muestra el análisis realizado. El promedio de 3,48 que resulta de las preferencias expresadas por los 151 sujetos que laboran en las PYMES, implica que se percibe que éstas han tenido buena orientación al cliente. El valor de la mediana indica que más de la mitad de las empresas consideran que tienen una buena o excelente orientación al cliente. Según el valor nominal de desviación estándar las opiniones están concentradas mayoritariamente cerca de la media; es decir, los valores de la variable se desvían poco más de 0,27 unidades de la media, lo cual predice cuánto pueden alejarse los valores respecto al promedio y nos acerca a las probabilidades de que esto ocurra. El coeficiente de variabilidad (7,81%) se encuentra en el rango entre el 7 y el 8%; luego estas estimaciones son precisas.

Figura 85: Análisis de la valoración general de la Orientación al cliente



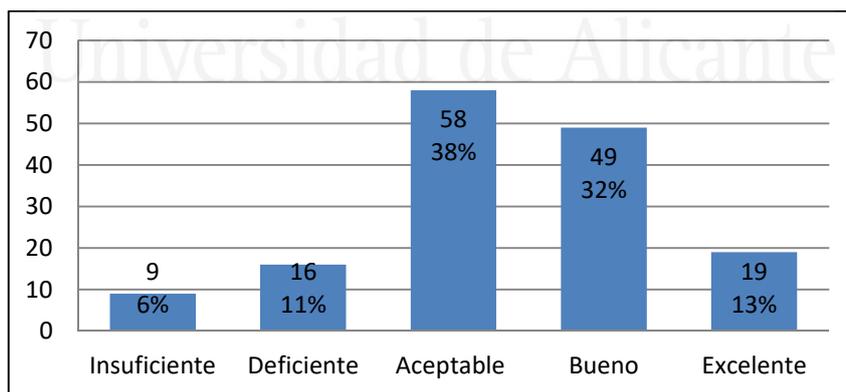
Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

5.4.8 Calidad

Los resultados que se encontraron en el análisis de la variable “Factores de la Empresa, dimensión Calidad”, son los que se muestran a continuación:

Un gran número de las empresas encuestadas valora las políticas internas de calidad de su empresa como aceptable (38%), seguido por las que piensan que es buena (32%) y las que creen que es excelente (13%). Es decir, que las políticas internas de calidad de las empresas en general son aceptables o buenas (Figura 86).

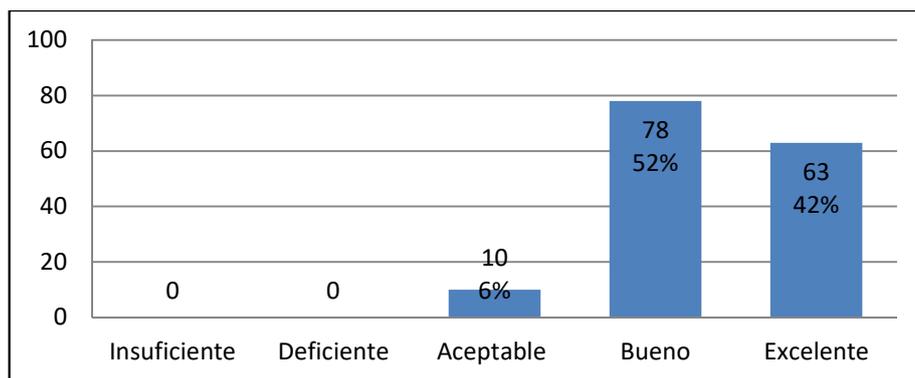
Figura 86: Valoración de las políticas internas de calidad de la empresa



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

La mayoría de las empresas encuestadas valora la calidad del producto ofrecido de su empresa como buena (52%), seguido por las que piensan que es excelente (42%) y las que afirman que es aceptable (6%). Por lo tanto, puede decirse que la calidad del producto ofrecido de las empresas en general es buena (Figura 87).

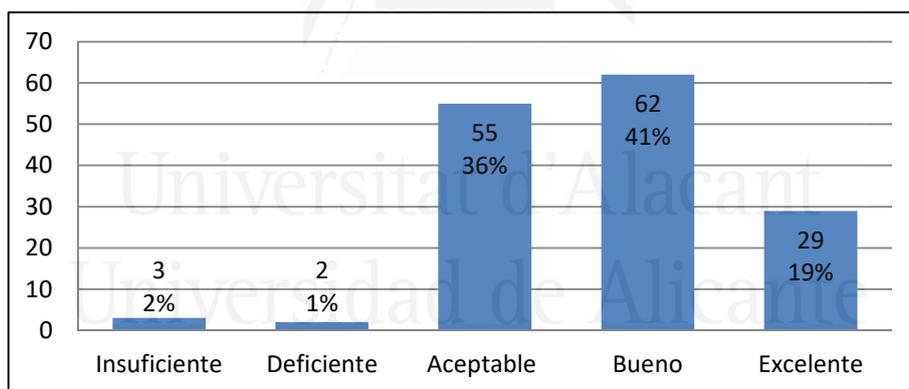
Figura 87: Valoración de la calidad del producto ofrecido



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Como se expone en la figura 88, la mayoría de las empresas encuestadas valora la calidad del servicio ofrecido de su empresa como buena (41%), seguido por las que piensan que es aceptable (36%) y las que opinan que es excelente (19%). En consecuencia, también se puede decir que la calidad del servicio ofrecido por las empresas en general es buena.

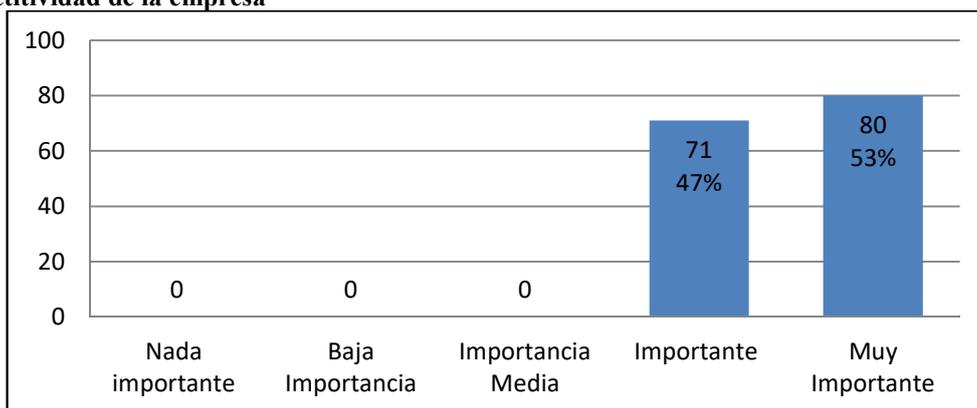
Figura 88: Valoración de la calidad del servicio ofrecido



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Según se muestra en la figura 89, la mayoría de las empresas encuestadas cree que la calidad ofrecida es muy importante en el crecimiento y competitividad de su empresa (53%), mientras que el restante 47% piensan que es importante. Por ello, puede afirmarse que la calidad ofrecida en el crecimiento y competitividad de las empresas en general es muy importante.

Figura 89: Valoración de la importancia que tiene la calidad ofrecida en el crecimiento y competitividad de la empresa



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

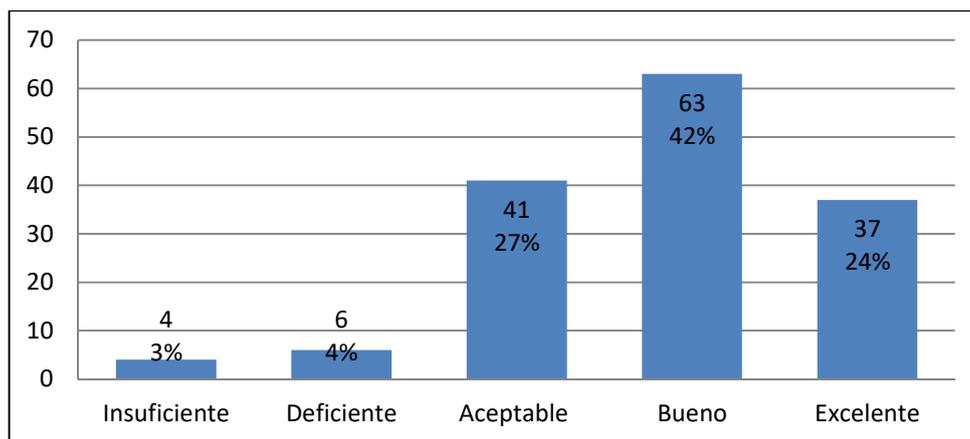
Tabla 37: Análisis de la valoración general de la Calidad

Valoración	F	FA	Variable*f	Desviación
INSUFICIENTE	4	4	4	7,92
DEFICIENTE	6	10	12	3,29
ACEPTABLE	41	51	123	0,66
BUENO	63	114	252	0,03
EXCELENTE	37	151	185	1,41
	151		576	13,32
MEDIANA (76)	4			
MEDIA	3,81			
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0,30			
CV	7,79%			

Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Del análisis realizado, recogido en la tabla 37 y la figura 90, se tiene que el promedio de 3,81 que resulta de las preferencias expresadas por los 151 sujetos que laboran en las PYMES, implica que se percibe que éstas han tenido buena calidad. El valor de la mediana indica que la cantidad de empresas que consideran que tienen una buena o excelente calidad es superior a 76. Según el valor nominal de desviación estándar las opiniones están concentradas mayoritariamente cerca de la media; es decir, los valores de la variable se desvían poco más de 0,30 unidades de la media, lo cual predice cuánto pueden alejarse los valores respecto al promedio y nos acerca a las probabilidades de que esto ocurra. El coeficiente de variabilidad (7,79%) se encuentra en el rango entre el 7 y el 8%; luego estas estimaciones son precisas.

Figura 90: Análisis de la valoración general de Calidad



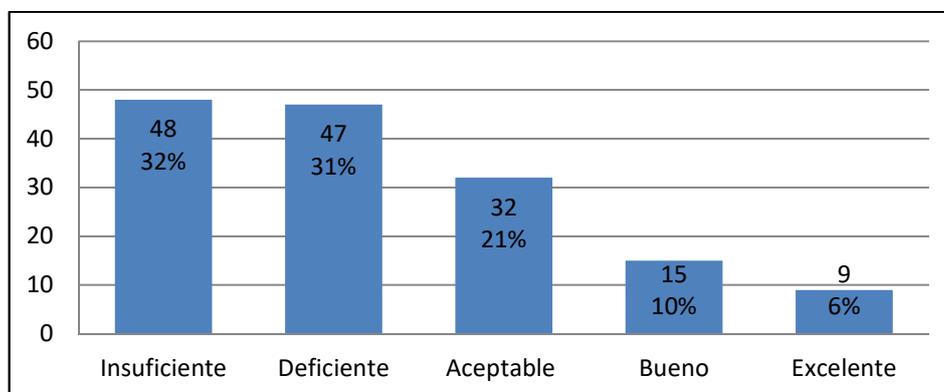
Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

5.4.9 Tecnología

Otra variable analizada es “Factores de la Empresa, dimensión Tecnología”. En este caso, los resultados son:

Un 32% de las empresas encuestadas valora el dominio de la tecnología (hardware, software, instrumentación, etc.) existente en el mercado por parte de su empresa como insuficiente, seguido por las que piensan que es deficiente (31%) y las que creen que es aceptable (21%). En definitiva, que el dominio de la tecnología (hardware, software, instrumentación, etc.) existente en el mercado por parte de las empresas, en general es Insuficiente (Figura 91).

Figura 91: Valoración del dominio de la tecnología existente (hardware, software, instrumentación, etc)

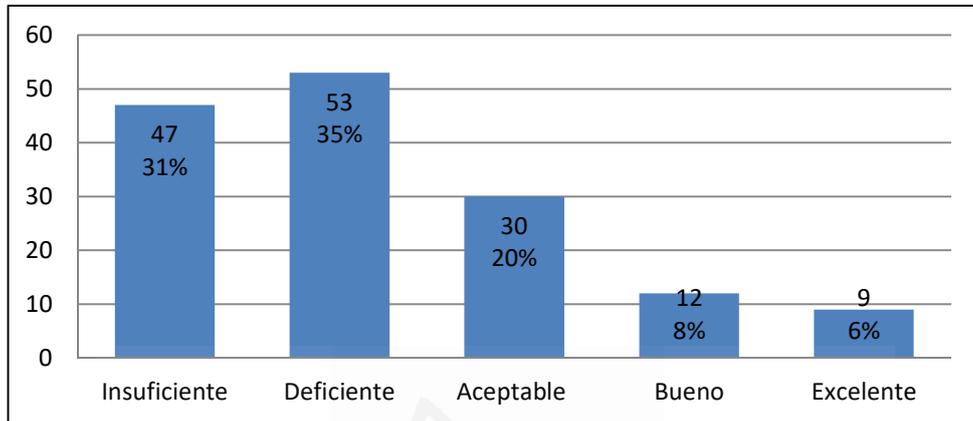


Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

En cuanto a la dotación de equipamiento y medios tecnológicos por parte de su

empresa, el 35% dice que es deficiente, seguido por las que piensan que es insuficiente (31%) y las que afirman que es aceptable (20%). Es decir, que la dotación de equipamiento y medios tecnológicos por parte de las empresas en general es deficiente e insuficiente (Figura 92).

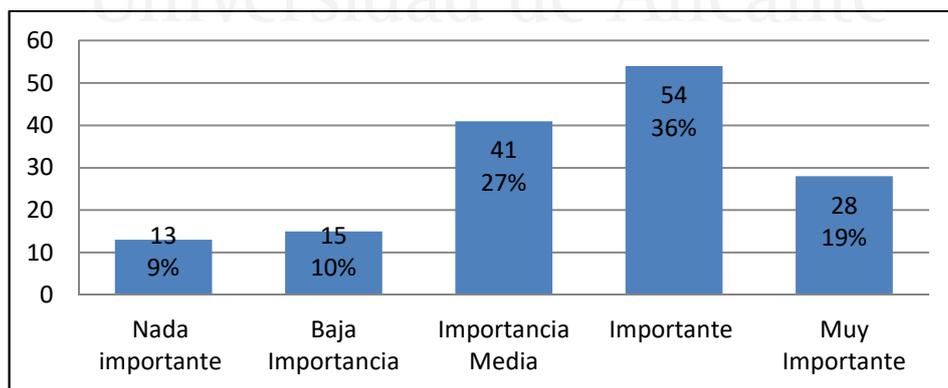
Figura 92: Valoración de la dotación de equipamiento y medios tecnológicos



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

El 36% de las empresas encuestadas cree que la Tecnología es importante en el crecimiento y competitividad de su empresa, seguido por las que piensan que es de mediana importancia (27%) y las que creen que es muy importante (19%). En este caso, por tanto, puede afirmarse que la Tecnología es en general importante en el crecimiento y competitividad de las empresas (Figura 93).

Figura 93: Valoración de la importancia que tiene la Tecnología en el crecimiento y competitividad



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

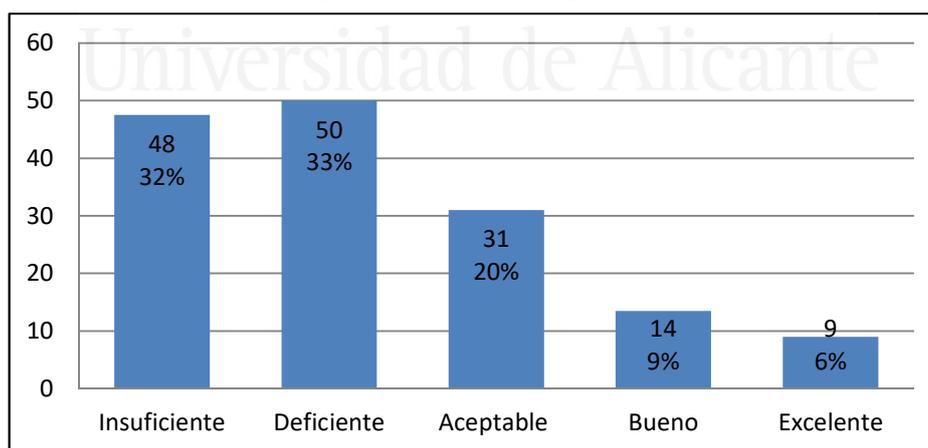
Tabla 38: Análisis de la valoración general de la Tecnología

Valoración	F	FA	Variable*f	Desviación
INSUFICIENTE	48	48	48	1,48
DEFICIENTE	53	101	106	0,05
ACEPTABLE	30	131	90	0,61
BUENO	12	143	48	3,18
EXCELENTE	9	152	45	7,74
	152		337	13,06
MEDIANA (76)	2			
MEDIA	2,22			
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0,29			
CV	13,22%			

Fuente: Propietario/gerente de PYMES

El análisis realizado proporciona un promedio de 2,22 resultante de las preferencias expresadas por los 151 sujetos que laboran en las PYMES, lo que implica que se percibe que éstas han tenido una tecnología deficiente. El valor de la mediana indica que más de la mitad de las empresas consideran que tienen una tecnología deficiente e insuficiente. Según el valor nominal de desviación estándar las opiniones están concentradas mayoritariamente cerca de la media; es decir, los valores de la variable se desvían poco más de 0,29 unidades de la media, lo cual predice cuánto pueden alejarse los valores respecto al promedio y nos acerca a las probabilidades de que esto ocurra. El coeficiente de variabilidad (13,22%) se encuentra en el rango entre el 8 y el 14%; luego estas estimaciones tienen una precisión aceptable (Tabla 38 y Figura 94).

Figura 94: Análisis de la valoración general de la Tecnología



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

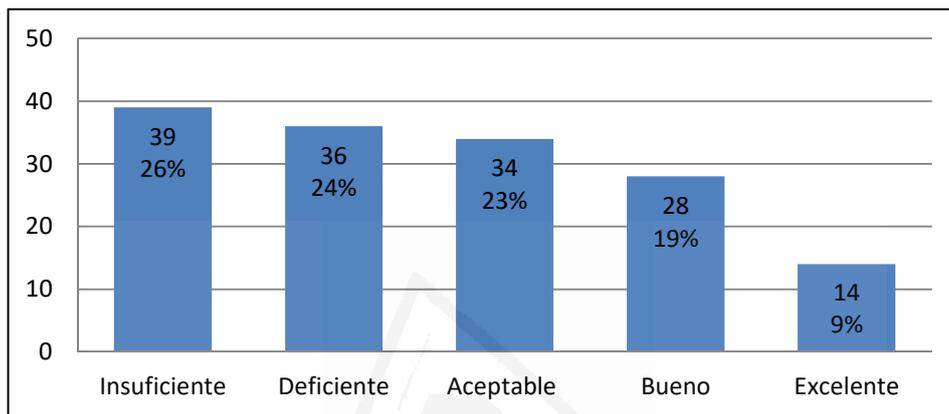
5.4.10 Innovación

Respecto a la variable “Factores de la Empresa, dimensión Innovación”, de su análisis

se obtuvieron los siguientes resultados:

Un 26% de los encuestados valora la innovación en productos y/o servicios en su empresa como insuficiente, seguido por los que piensan que es deficiente (24%) y los que creen que es aceptable (23%). Es decir, que la innovación en productos y/o servicios de las empresas en general es ineficiente e insuficiente (Figura 95).

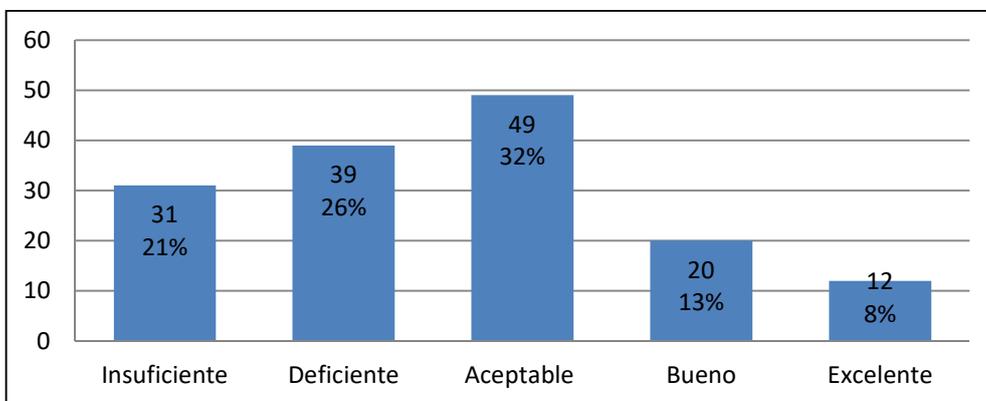
Figura 95: Valoración de la innovación en productos y/o servicios



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

El 32% de las empresas encuestadas valora la innovación en procesos productivos y comerciales en su empresa como aceptable, seguido por las que piensan que es deficiente (26%) y las que afirman que es insuficiente (21%). En este caso, por tanto, la innovación en procesos productivos y comerciales de las empresas en general se acerca a una valoración de aceptable (Figura 96).

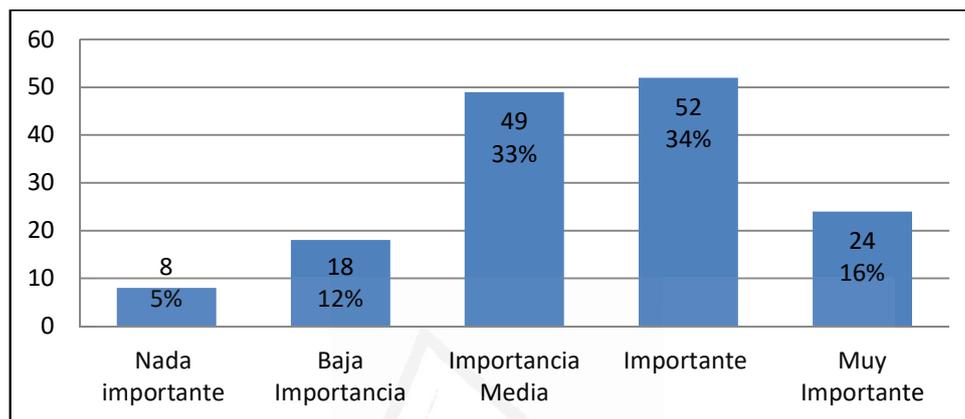
Figura 96: Valoración de la innovación en procesos productivos y comerciales en la empresa



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Un gran número de las empresas encuestadas cree que la Innovación es importante en el crecimiento y competitividad de su empresa (34%), seguido por las que piensan que es de mediana importancia (33%) y las que creen que es muy importante (16%). Por consiguiente, la Innovación es en general importante en el crecimiento y competitividad de las empresas (Figura 97).

Figura 97: Valoración de la importancia que tiene la innovación en el crecimiento y competitividad



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Tabla 39: Análisis de la valoración general de la innovación

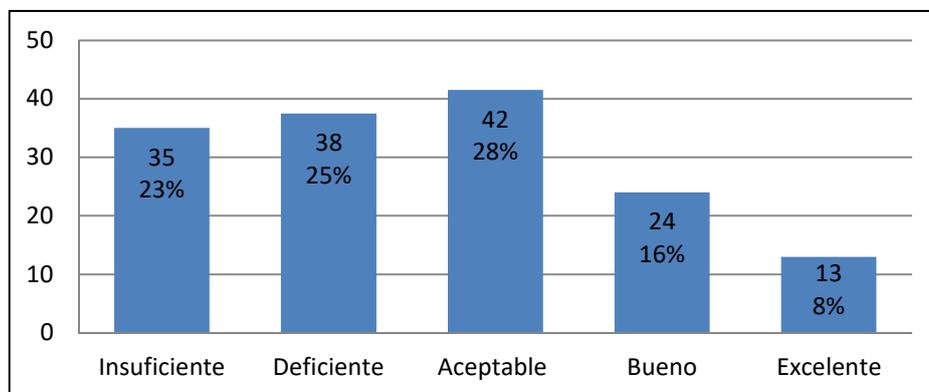
Valoración	F	FA	Variable*f	Desviación
INSUFICIENTE	35	35	35	2,57
DEFICIENTE	38	73	76	0,36
ACEPTABLE	42	115	126	0,16
BUENO	24	139	96	1,95
EXCELENTE	12	151	60	5,75
	151		393	10,79
MEDIANA (76)	3			
MEDIA	2,60			
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0,27			
CV	10,27%			

Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Del análisis realizado se obtiene un promedio de 2,60 resultante de las preferencias expresadas por los 151 sujetos que laboran en las PYMES, lo que implica que se percibe que éstas han tenido una innovación aceptable. El valor de la mediana indica que más de la mitad de las empresas consideran que tienen una innovación aceptable o superior. Según el valor nominal de desviación estándar las opiniones están concentradas mayoritariamente cerca de la media; es decir, los valores de la variable se desvían poco más de 0,27 unidades de la media, lo cual predice cuánto pueden alejarse los valores respecto al promedio y nos acerca a las probabilidades de que esto ocurra. El coeficiente

de variabilidad (10,27%) se encuentra en el rango entre el 8 y el 14%; luego estas estimaciones tienen una precisión aceptable (Tabla 39), (Figura 98).

Figura 98: Análisis de la valoración general de la innovación



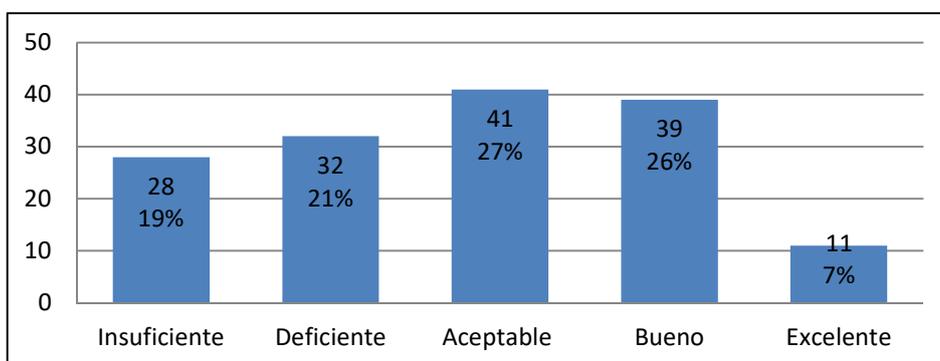
Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

5.4.11 Gestión de recursos humanos

Otra variable analizada es “Factores de la Empresa, dimensión Gestión de recursos humanos”. Se encontraron los siguientes resultados:

El 27% de las empresas encuestadas valora la selección de los empleados en su organización como aceptable, seguido por las que piensan que es buena (26%) y las que afirman que es deficiente (21%). Es decir, que la selección de los empleados en las empresas en general es aceptable y buena (Figura 99).

Figura 99: Valoración de la selección de los empleados

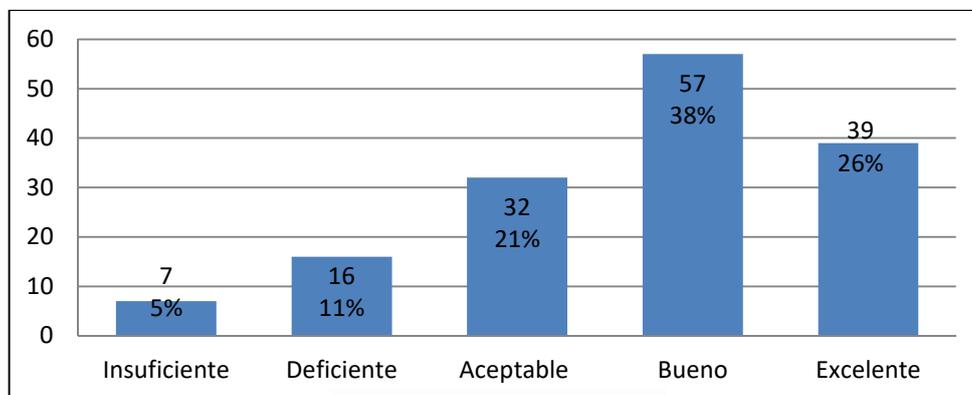


Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Un gran número de las empresas encuestadas valora el clima laboral de los empleados

en su empresa como bueno (38%), seguido por las que piensan que es excelente (26%) y las que lo valoran como aceptable (21%). Por lo tanto, se puede concluir que el clima laboral de los empleados en las empresas en general es bueno (Figura 100).

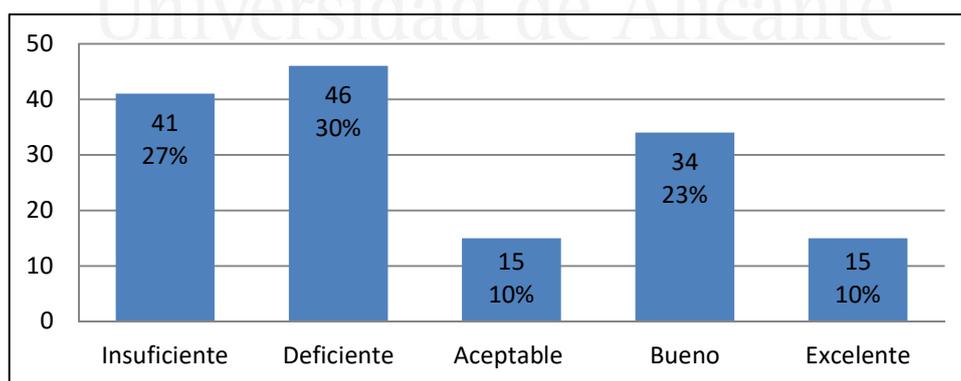
Figura 100: Valoración del clima laboral entre los empleados



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Respecto a las retribuciones y las políticas existentes para incentivar a los empleados, son valoradas como deficientes por el 30% de las empresas, seguido por las que afirman que son insuficientes (27%) y las que piensan que son buenas (23%). Es decir, que las retribuciones y las políticas existentes en las empresas para incentivar a los empleados en general son deficientes (Figura 101).

Figura 101: Valoración de las retribuciones y las políticas existentes en su empresa para incentivar a los empleados

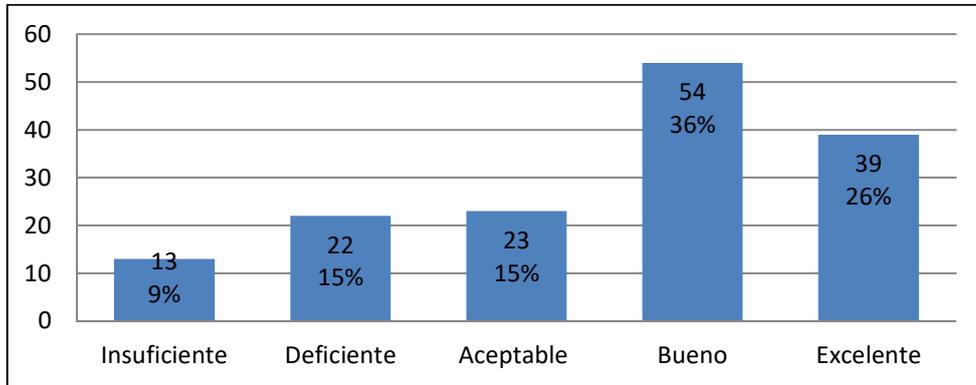


Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

El 36% de las empresas encuestadas valora en general la eficiencia y rendimiento global del personal de su empresa como bueno, seguido por las que opinan que es excelente (26%) y las que creen que es aceptable (15%). Por lo tanto, la eficiencia y

rendimiento global del personal de las empresas en general es buena (Figura 102).

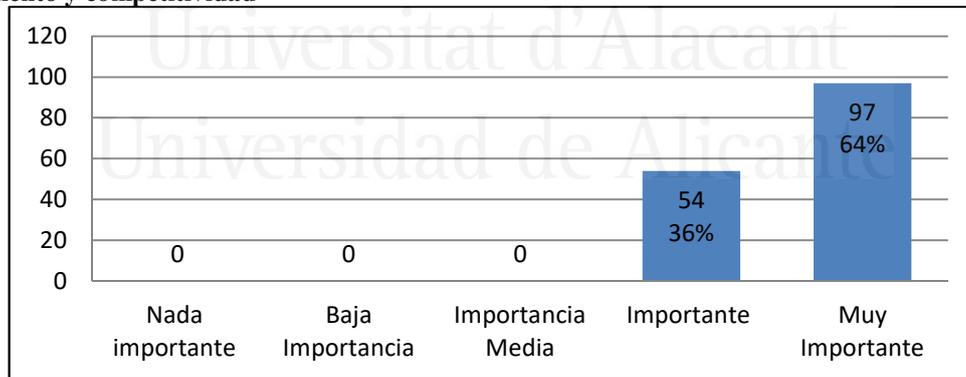
Figura 102: Valoración de la eficiencia y rendimiento global del personal



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

La mayoría de las empresas encuestadas cree que la Gestión de los Recursos Humanos es muy importante en el crecimiento y competitividad de su empresa (64%), pensando el 36% restante que es importante. Por ello, se puede afirmar que la Gestión de los Recursos Humanos en general es muy importante en el crecimiento y competitividad de las empresas (Figura 103).

Figura 103: Valoración de la importancia que tiene la gestión de los recursos humanos en el crecimiento y competitividad



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

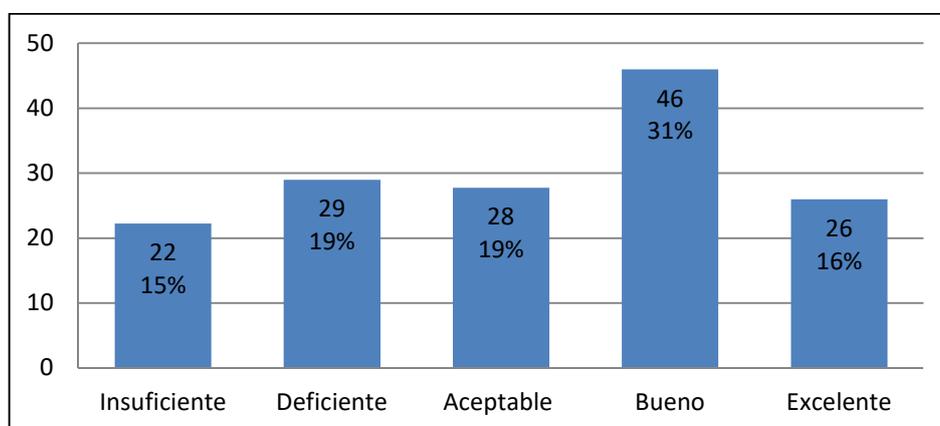
Tabla 40: Análisis de la valoración general de la gestión de los recursos humanos

Valoración	F	FA	Variable*f	Desviación
INSUFICIENTE	22	22	22	4,69
DEFICIENTE	29	51	58	1,36
ACEPTABLE	28	79	84	0,03
BUENO	46	125	184	0,70
EXCELENTE	26	151	130	3,37
	151		478	10,14
MEDIANA (76)	3			
MEDIA	3,17			
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0,26			
CV	8,18%			

Fuente: Propietario/gerente de PYMES

Según se expone en la tabla 40 y en la figura 104, del análisis realizado se tiene que la media calculada se encuentra con un valor del 3,17, lo que equivale a una buena gestión de recursos humanos, con un valor nominal de desviación estándar del 0,26 y un Coeficiente de variabilidad equivalente al 8,18%. El promedio de 3,17, que resulta de las preferencias expresadas por los 151 sujetos que laboran en las PYMES, implica que se percibe que éstas han tenido una buena gestión de recursos humanos. El valor de la mediana indica que más de la mitad de las empresas consideran que tienen una gestión de recursos humanos aceptable o superior. Según la desviación estándar las opiniones están concentradas mayoritariamente cerca de la media; es decir, los valores de la variable se desvían poco más de 0,26 unidades de la media, lo cual predice cuánto pueden alejarse los valores respecto al promedio y nos acerca a las probabilidades de que esto ocurra. El coeficiente de variabilidad (8,18%) se encuentra en el rango entre el 8 y el 14%; luego estas estimaciones tienen una precisión aceptable.

Figura 104: Análisis de la valoración general de la gestión de los recursos humanos



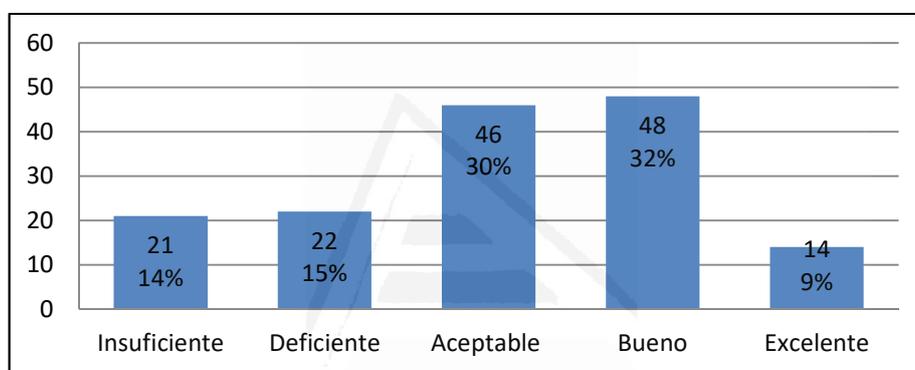
Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

5.4.12 Conocimiento y cultura empresarial

En el análisis de la variable “Factores de la Empresa, dimensión Conocimiento y Cultura Empresarial” se encontraron los siguientes resultados:

El 32% de las empresas encuestadas valora en general el nivel de formación y experiencia de los empleados de su empresa como bueno, seguido por las que piensan que es aceptable (30%) y las que creen que es deficiente (15%). Es decir, que el nivel de formación y experiencia de los empleados de las empresas en general es bueno (Figura 105).

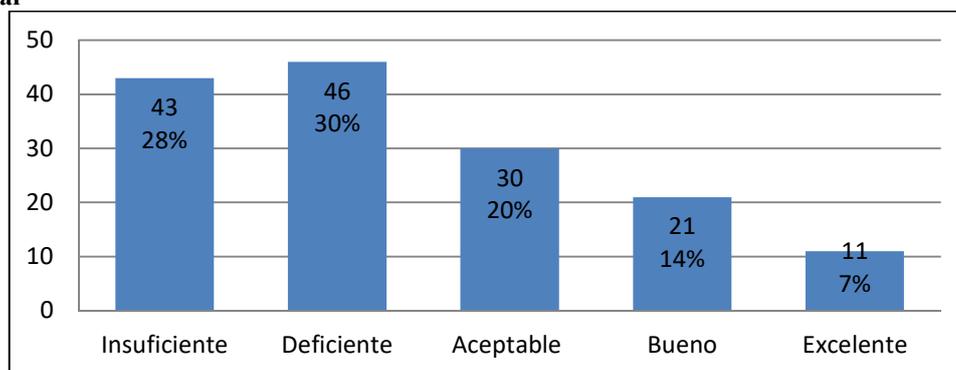
Figura 105: Valoración del nivel de formación y experiencia de los empleados de la empresa



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

En cuanto a la Valoración de las inversiones de la empresa en la capacitación y actualización del personal, el 30% piensa que es deficiente, seguido por las que opinan que es insuficiente (28%) y las que afirman que es aceptable (20%). Por lo tanto, en este caso, las inversiones en la capacitación y actualización del personal de las empresas en general son deficientes (Figura 106).

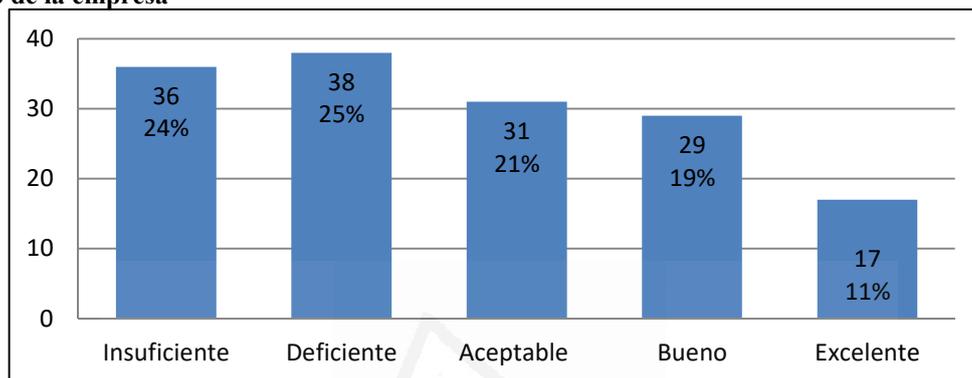
Figura 106: Valoración de las inversiones de la empresa en la capacitación y actualización del personal



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Un gran número de las empresas encuestadas valora la importancia dada a la gestión y transmisión del conocimiento generado dentro de la empresa como deficiente (25%), seguido por las que piensan que es insuficiente (24%) y las que creen que es aceptable (21%). En consecuencia, la importancia dada a la gestión y transmisión del conocimiento generado dentro de las empresas en general es deficiente (Figura 107).

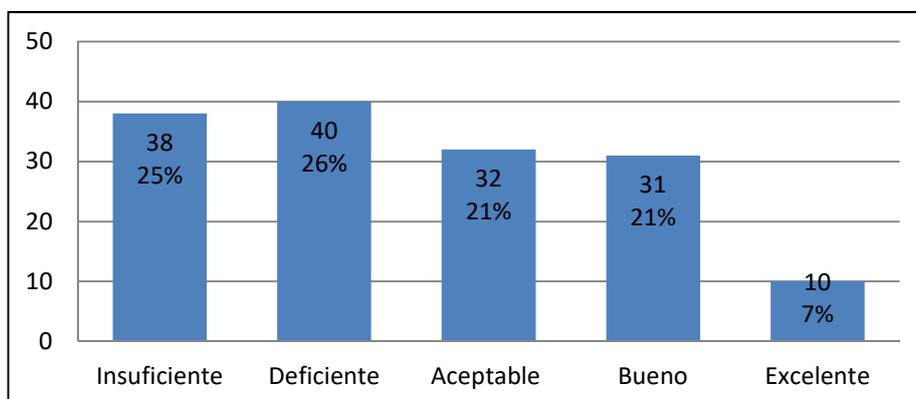
Figura 107: Valoración de la importancia dada a la gestión y transmisión del conocimiento generado dentro de la empresa



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

El 26% de las empresas encuestadas valora la transmisión de los valores y la cultura empresarial a los empleados, para enfocarse en los objetivos empresariales, como deficiente, seguido por las que piensan que es insuficiente (25%) y las que opinan que es aceptable (21%). Por lo tanto, la transmisión de los valores y la cultura empresarial a los empleados para enfocarse en los objetivos empresariales, en general es deficiente (Figura 108).

Figura 108: Valoración de la transmisión de los valores y la cultura empresarial a los empleados

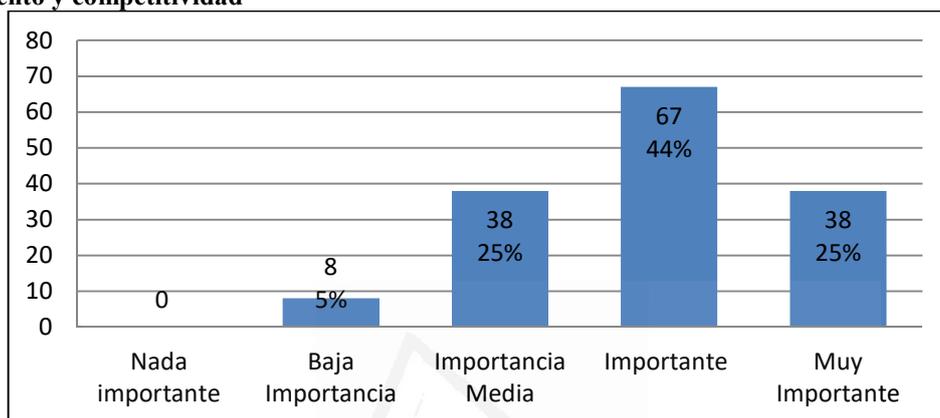


Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

En la figura 109, se representa que la mayoría de las empresas encuestadas cree que

el Conocimiento y la Cultura empresarial es importante en el crecimiento y competitividad de su empresa (44%), seguido por las que piensan que es de mediana importancia (25%), y las que creen que es muy importante (25%). Por consiguiente, se puede afirmar que el Conocimiento y la Cultura empresarial en general es importante en el crecimiento y competitividad de las empresas.

Figura 109: Valoración de la importancia tiene el conocimiento y la cultura empresarial en el crecimiento y competitividad



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Tabla 41: Análisis de la valoración general del conocimiento y la cultura empresarial

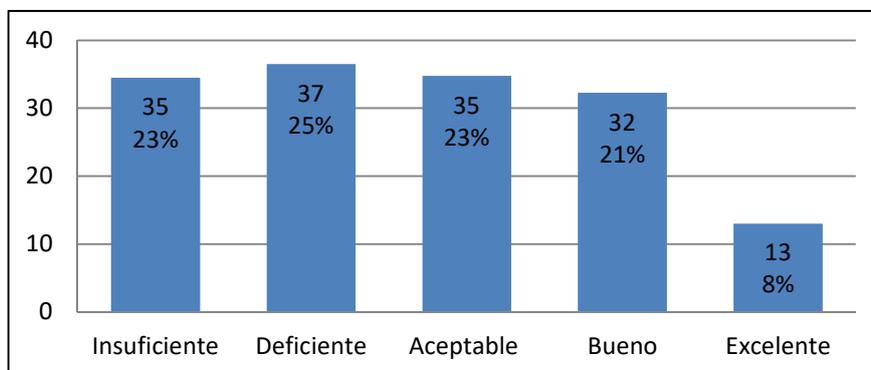
Valoración	F	FA	Variable*f	Desviación
INSUFICIENTE	35	35	35	2,76
DEFICIENTE	37	72	74	0,44
ACEPTABLE	35	107	105	0,11
BUENO	32	139	128	1,79
EXCELENTE	12	151	60	5,47
	151		402	10,57
MEDIANA (76)	3			
MEDIA	2,66			
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0,26			
CV	9,94%			

Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

En la tabla 41 y en la figura 110 se muestra que el promedio que resulta de las preferencias expresadas por los 151 sujetos que laboran en las PYMES es de 2,66, lo que implica que se percibe que estas han tenido un deficiente conocimiento y cultura empresarial. El valor de la mediana indica que prácticamente la mitad de las empresas consideran que tienen un deficiente conocimiento y cultura empresarial. Según el valor nominal de desviación estándar las opiniones están concentradas mayoritariamente cerca de la media; es decir, los valores de la variable se desvían poco más de 0,26 unidades de la media, lo cual predice cuánto pueden alejarse los valores respecto al promedio y nos acerca a las probabilidades de que esto ocurra. El coeficiente de variabilidad (9,94%) se

encuentra en el rango entre el 8 y el 14%; luego estas estimaciones tienen una precisión aceptable.

Figura 110: Análisis de la valoración general del conocimiento y la cultura empresarial



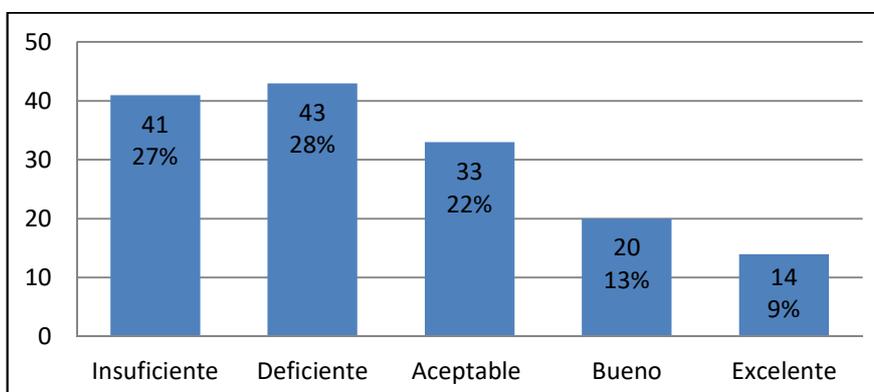
Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

5.4.13 Dirección Estratégica

Del análisis de la variable “Factores de la Empresa, dimensión Dirección Estratégica” se obtuvieron los siguientes resultados:

El 28% de las empresas encuestadas valora su plan estratégico y de negocios a mediano y largo plazo como deficiente, seguido por las que piensan que es insuficiente (27%) y las que creen que es aceptable (22%). Es decir, que el plan estratégico y de negocios a mediano y largo plazo de las empresas en general es deficiente e insuficiente (Figura 111).

Figura 111: Valoración del plan estratégico y de negocios a mediano y largo plazo

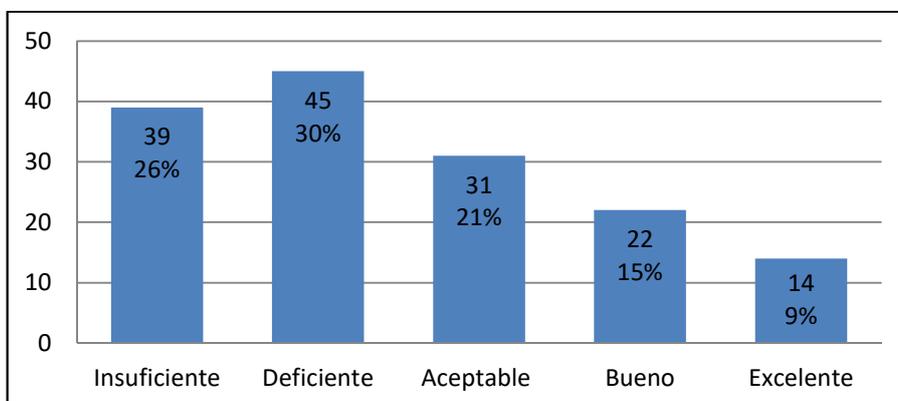


Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Las empresas encuestadas valoran la búsqueda de liderazgo competitivo como

deficiente en un 30%, seguido por las que opinan que es insuficiente (26%) y las que afirman que es aceptable (21%). En consecuencia, la búsqueda de liderazgo competitivo de las empresas en general también es deficiente e insuficiente (Figura 112).

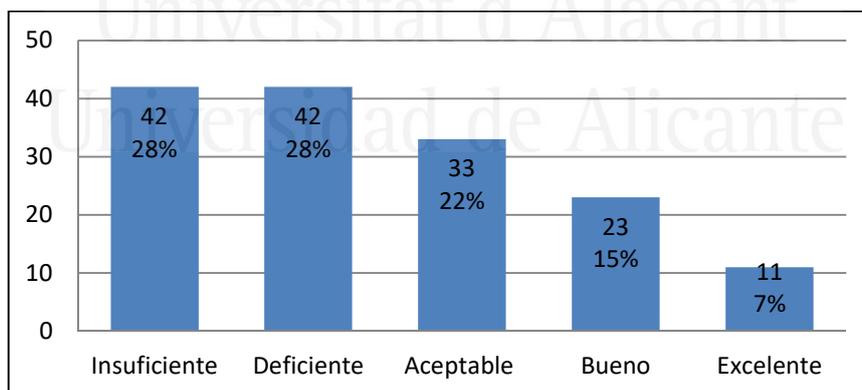
Figura 112: Valoración de la búsqueda de liderazgo competitivo



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Respecto a los objetivos, metas y estrategias, el 28% de las empresas encuestadas los valoran como deficiente, seguido por las que piensan que es insuficiente (28%) y las que creen que es aceptable (22%). Por lo tanto, también los objetivos, metas y estrategias de las empresas en general son deficientes e insuficientes (Figura 113).

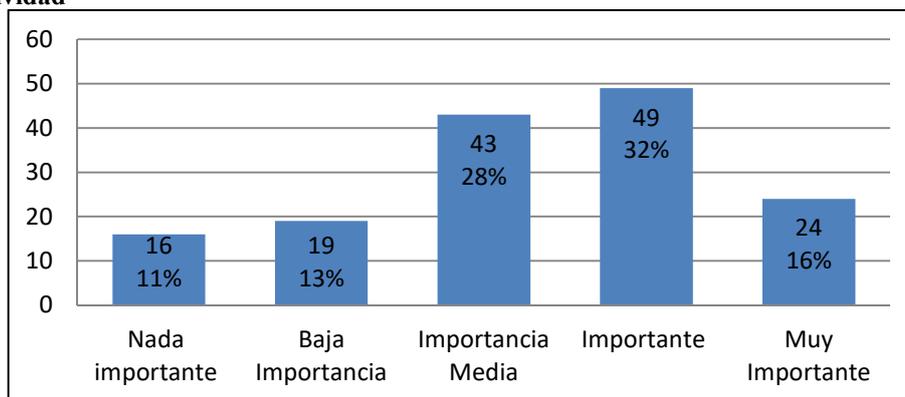
Figura 113: Valoración de los objetivos, metas y estrategias



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Atendiendo a lo reflejado en la figura 114, el 32% de las empresas encuestadas cree que la Dirección Estratégica es importante en el crecimiento y competitividad de su empresa, seguido por las que piensan que es de importancia media (28%), y las que afirman que es muy importante (16%). Es decir, que la Dirección Estratégica en general es importante en el crecimiento y competitividad de las empresas.

Figura 114: Valoración de la importancia que tiene la dirección estratégica en el crecimiento y competitividad



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

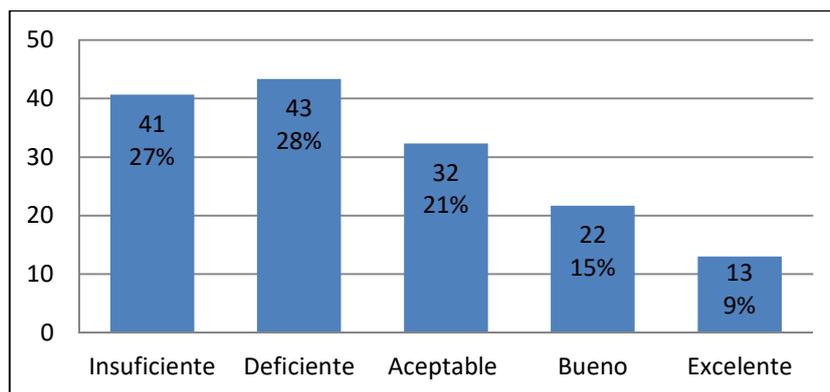
Tabla 42: Análisis de la valoración general de Dirección Estratégica

Valoración	F	FA	Variable*f	Desviación
INSUFICIENTE	41	41	41	2,22
DEFICIENTE	43	84	86	0,24
ACEPTABLE	32	116	96	0,26
BUENO	22	138	88	2,28
EXCELENTE	13	151	65	6,30
	151		376	11,30
MEDIANA (76)	2			
MEDIA	2,49			
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0,27			
CV	10,99%			

Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

En la tabla 42 y la figura 115 se muestra un promedio de 2,49 resultante de las preferencias expresadas por los 151 sujetos que laboran en las PYMES, lo que implica que se percibe que éstas han tenido una deficiente Dirección Estratégica. El valor de la mediana indica que más de la mitad de las empresas consideran que tienen una deficiente o insuficiente Dirección Estratégica. Según el valor nominal de desviación estándar las opiniones están concentradas mayoritariamente cerca de la media; es decir, los valores de la variable se desvían poco más de 0,27 unidades de la media, lo cual predice cuánto pueden alejarse los valores respecto al promedio y nos acerca a las probabilidades de que esto ocurra. El coeficiente de variabilidad (10,99%) se encuentra en el rango entre el 8 y el 14%; luego estas estimaciones tienen una precisión aceptable.

Figura 115: Análisis de la valoración general de Dirección Estratégica



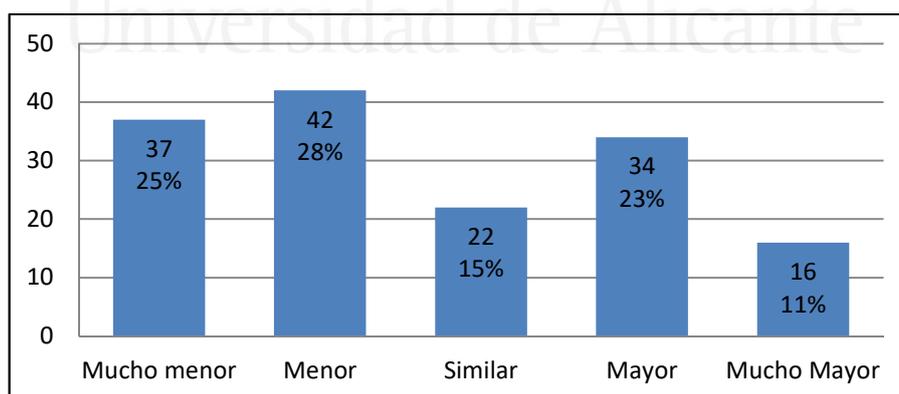
Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

5.4.14 Dimensión crecimiento actual

El análisis de la variable “Factores de la Empresa, dimensión Crecimiento Actual” arroja los siguientes resultados:

Según se muestra en la figura 116 una gran parte de las empresas encuestadas cree que la cuota de mercado de su empresa respecto a la competencia en los últimos 3 años ha sido menor (28%), seguido por las que piensan que es mucho menor (25%) y las que creen que es mayor (23%). Es decir, que la cuota de mercado de las empresas respecto a la competencia en los últimos 3 años ha sido generalmente menor.

Figura 116: Cuota de mercado respecto a la competencia en los últimos 3 años

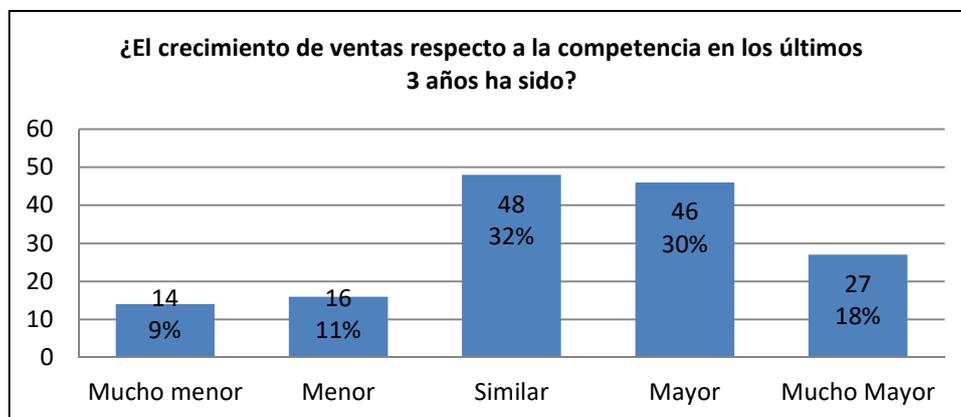


Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Una gran parte de las empresas encuestadas cree que el crecimiento de ventas de su empresa respecto a la competencia en los últimos 3 años ha sido similar (32%), seguido por las que opinan que es mayor (30%) y las que piensa que es mucho mayor (18%). Por

lo tanto, el crecimiento de ventas de las empresas respecto a la competencia en los últimos 3 años ha sido similar o mayor (Figura 117).

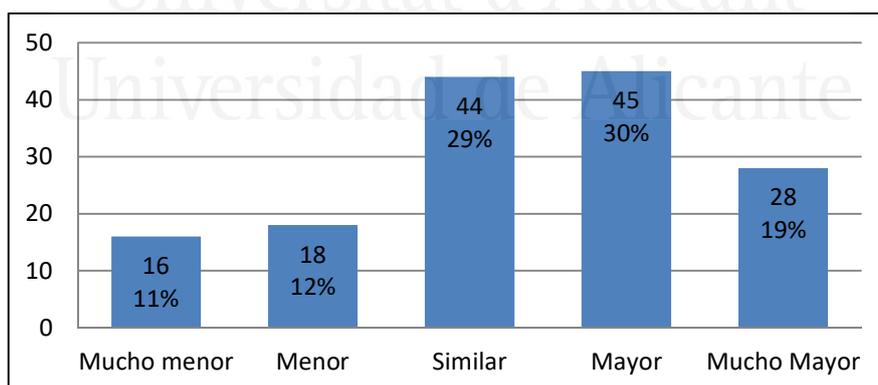
Figura 117: Crecimiento de ventas respecto a la competencia en los últimos 3 años



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Un 30% de las empresas encuestadas cree que el crecimiento de ingresos de su empresa respecto a la competencia en los últimos 3 años ha sido mayor, seguido por las que afirman que es similar (29%) y las que creen que es mucho mayor (19%). En consecuencia, también se puede decir que el crecimiento de ingresos de las empresas respecto a la competencia en los últimos 3 años ha sido similar o mayor (Figura 118).

Figura 118: Crecimiento de ingresos respecto a la competencia en los últimos 3 años



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

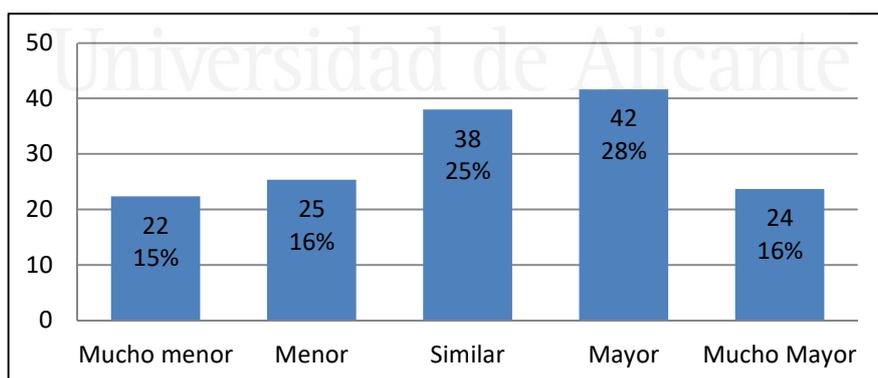
Tabla 43: Análisis de la valoración general del crecimiento actual

Valoración	F	FA	Variable*f	Desviación
Mucho menor	22	22	22	4,58
Menor	25	47	50	1,30
Similar	38	85	114	0,02
Mayor	42	127	168	0,74
Mucho Mayor	24	151	120	3,46
	151		474	10,10
MEDIANA (76)	3			
MEDIA	3,14			
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0,26			
CV	8,24%			

Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Del análisis realizado se tiene que el promedio de 3,14 que resulta de las preferencias expresadas por los 151 sujetos que laboran en las PYMES, implica que se percibe un mayor crecimiento actual. El valor de la mediana indica que la gran mayoría de las empresas consideran que su crecimiento actual es similar o mayor al de los competidores. Según el valor nominal de desviación estándar las opiniones están concentradas mayoritariamente cerca de la media; es decir, los valores de la variable se desvían poco más de 0,26 unidades de la media, lo cual predice cuánto pueden alejarse los valores respecto al promedio y nos acerca a las probabilidades de que esto ocurra. El coeficiente de variabilidad (8,24%) se encuentra en el rango entre el 8% y el 14%; luego estas estimaciones tienen una precisión aceptable (Tabla 43), (Figura 119).

Figura 119: Análisis de la valoración general del crecimiento actual



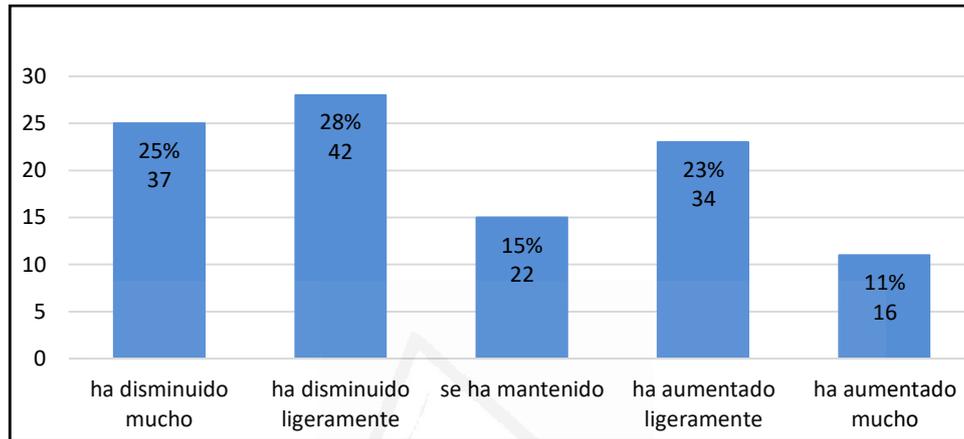
Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

5.4.15 Dimensión competitividad actual

En el análisis de la variable “Factores de la Empresa, dimensión competitividad actual” se encontraron los siguientes resultados:

El 28% de las empresas encuestadas cree que el margen sobre ventas en los últimos 3 años ha disminuido ligeramente, seguido por las que afirman que ha disminuido mucho (25%) y las que creen que ha aumentado ligeramente (23%). Únicamente el 11% sostiene que ha aumentado mucho.

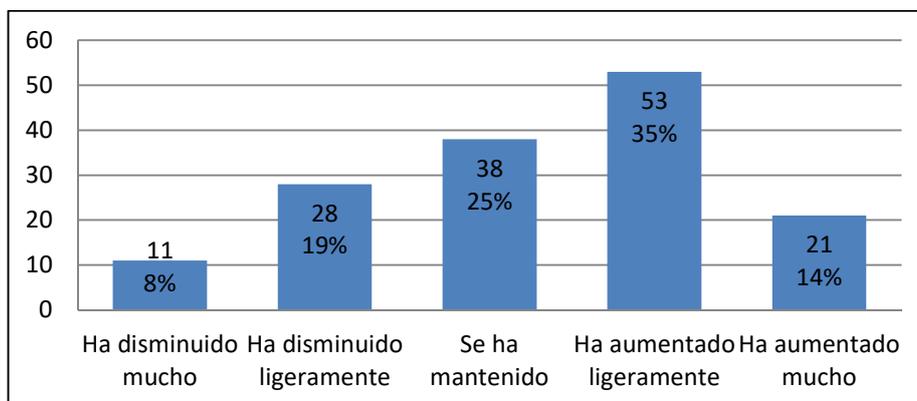
Figura 120: Margen sobre ventas en los últimos 3 años



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Una gran parte de las empresas encuestadas cree que la rentabilidad económica de su empresa en los últimos 3 años ha aumentado ligeramente (35%), seguido por las que piensan que se ha mantenido (25%) y las que creen que ha disminuido ligeramente (19%). Es decir, que la rentabilidad económica de las empresas en los últimos 3 años ha sido mayor o al menos se ha mantenido (Figura 121).

Figura 121: Rentabilidad económica en los últimos 3 años

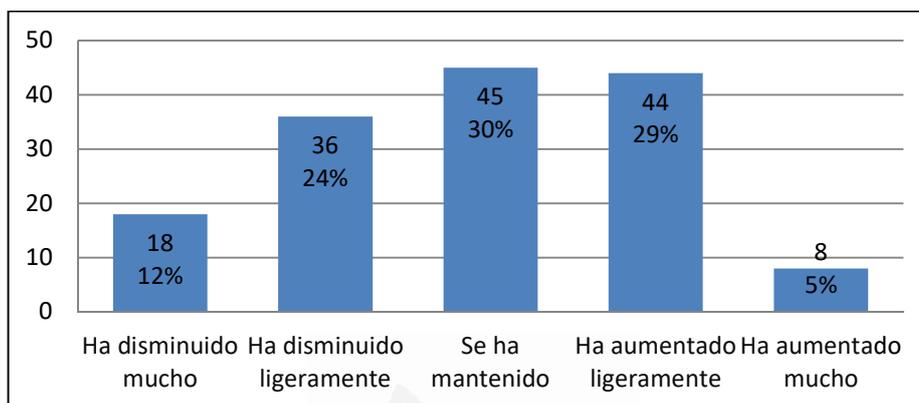


Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

La figura 122 se refiere a cómo una gran parte de las empresas encuestadas cree que

la rentabilidad financiera de su empresa en los últimos 3 años ha sido similar (30%), seguido por las que afirman que es mayor (29%) y las que opinan que es menor (24%). Es decir, que la rentabilidad financiera de las empresas en los últimos 3 años también ha sido similar o mayor.

Figura 122: Rentabilidad financiera en los últimos 3 años



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

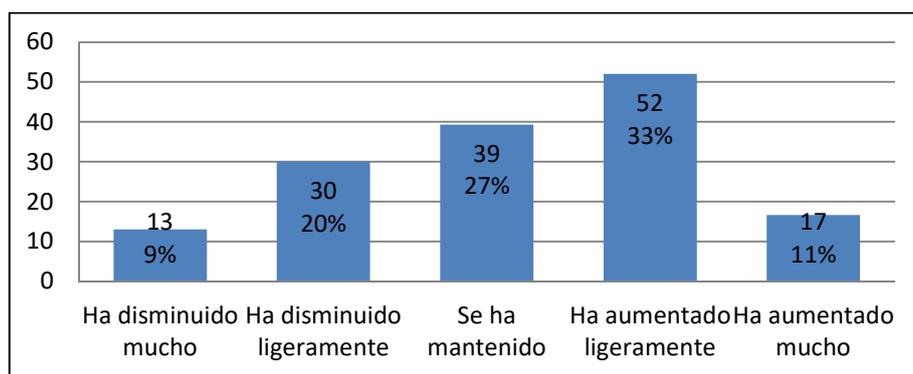
Tabla 44: Análisis de la valoración general de competitividad actual

Valoración	F	FA	Variable*f	Desviación
Ha disminuido mucho	13	13	13	4,83
Ha disminuido ligeramente	30	43	60	1,44
Se ha mantenido	39	82	117	0,04
Ha aumentado ligeramente	52	134	208	0,64
Ha aumentado mucho	17	151	85	3,24
	151		483	10,20
MEDIANA (76)	3			
MEDIA	3,20			
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0,26			
CV	8,12%			

Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Del análisis realizado se tiene el promedio de 3,20 que resulta de las preferencias expresadas por los 151 sujetos que laboran en las PYMES, lo que implica que se percibe que se ha aumentado ligeramente la competitividad. El valor de la mediana indica que más de la mitad de las empresas consideran que ha aumentado o al menos se ha mantenido la competitividad actual. Según el valor nominal de desviación estándar las opiniones están concentradas mayoritariamente cerca de la media; es decir, los valores de la variable se desvían poco más de 0,26 unidades de la media, lo cual predice cuánto pueden alejarse los valores respecto al promedio y nos acerca a las probabilidades de que esto ocurra. El coeficiente de variabilidad (8,12%) se encuentra en el rango entre el 8 y el 14%; luego estas estimaciones tienen una precisión aceptable (Tabla 44 y Figura 123).

Figura 123: Análisis de la valoración general de competitividad actual



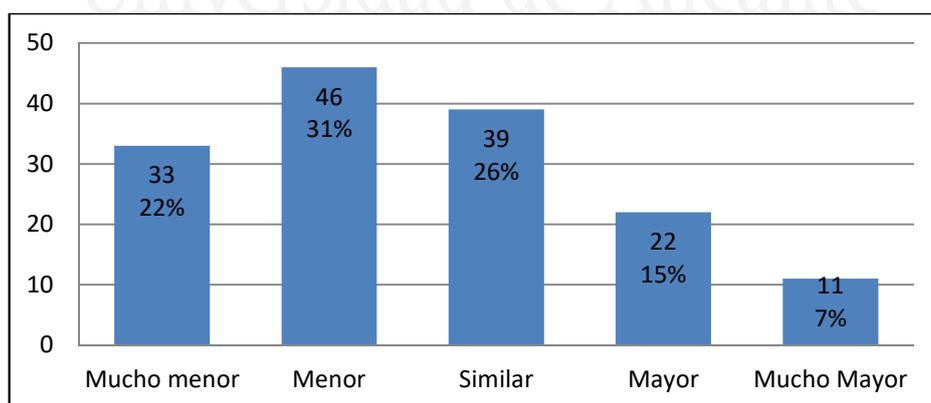
Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

5.4.16 Dimensión crecimiento previsto

En cuanto al análisis de la variable “Factores de la Empresa, dimensión Crecimiento Previsto”, los resultados hallados muestran lo siguiente:

Una gran parte de las empresas encuestadas cree que la cuota de mercado prevista de su empresa respecto a la competencia en los próximos 3 años será menor (31%), seguido por las que piensan que estará similar (26%) y las que creen que será mucho menor (22%). Por lo tanto, la cuota de mercado prevista de las empresas respecto a la competencia en los próximos 3 años será menor (Figura 124).

Figura 124: Cuota de mercado prevista respecto a la competencia en los próximos 3 años

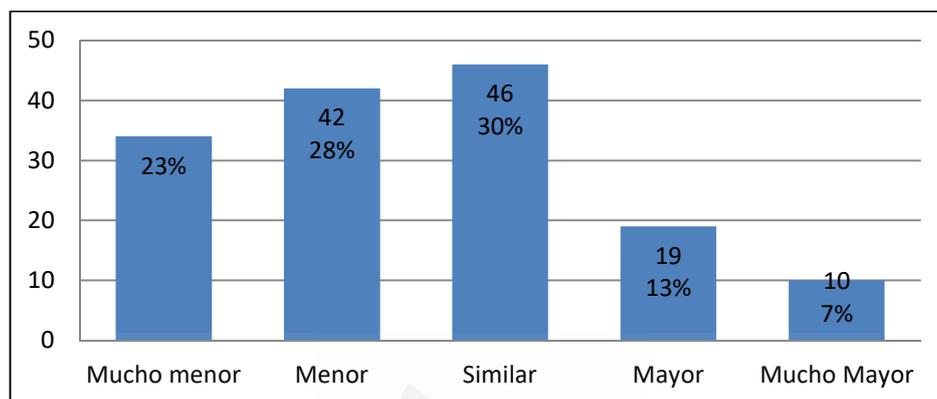


Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Por otro lado, una gran parte de las empresas encuestadas cree que el crecimiento de ventas previsto de su empresa respecto a la competencia en los próximos 3 años será

similar (30%), seguido por las que opinan que será menor (28%) y las que afirman que estará mucho menor (23%). Por consiguiente, el crecimiento de ventas previsto de las empresas respecto a la competencia en los próximos 3 años será similar o menor (Figura 125).

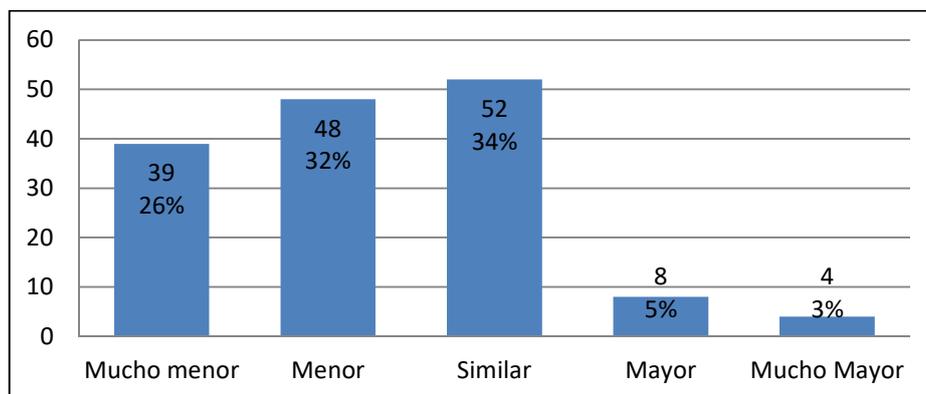
Figura 125: Crecimiento de ventas previsto respecto a la competencia en los próximos 3 años



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Finalmente, una gran parte de las empresas encuestadas cree que el crecimiento de ingresos previsto de su empresa respecto a la competencia en los próximos 3 años será similar (34%), seguido por las que piensan que será menor (32%) y las que dicen que estará mucho menor (26%). En consecuencia, el crecimiento de ingresos previsto de las empresas respecto a la competencia en los próximos 3 años también será similar o menor (Figura 126).

Figura 126: Crecimiento de ingresos previsto respecto a la competencia en los próximos 3 años



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

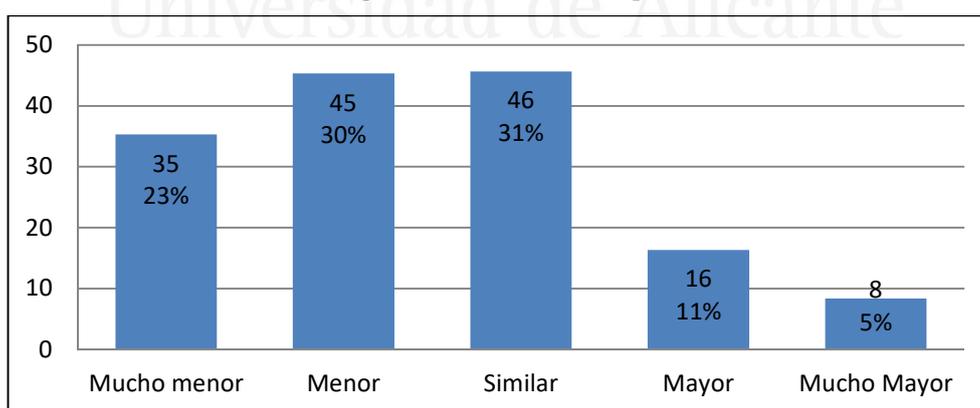
Tabla 45: Análisis de la valoración general del crecimiento previsto

Valoración	F	FA	Variable*f	Desviación
Mucho menor	35	35	35	2,14
Menor	45	80	90	0,21
Similar	46	126	138	0,29
Mayor	16	142	64	2,36
Mucho Mayor	9	151	45	6,43
	151		372	11,44
MEDIANA (76)	2			
MEDIA	2,46			
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0,28			
CV	11,17%			

Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

El promedio de 2,45 que se obtiene del análisis realizado, que resulta de las preferencias expresadas por los 151 sujetos que laboran en las PYMES, implica que se percibe que existirá de un menor a similar crecimiento previsto para el futuro. El valor de la mediana indica que más de la mitad de las empresas consideran que existirá un menor crecimiento previsto para el futuro. Según el valor nominal de desviación estándar las opiniones están concentradas mayoritariamente cerca de la media; es decir, los valores de la variable se desvían poco más de 0,28 unidades de la media, lo cual predice cuánto pueden alejarse los valores respecto al promedio y nos acerca a las probabilidades de que esto ocurra. El coeficiente de variabilidad (11,27%) se encuentra en el rango entre el 8% y el 14%; luego estas estimaciones tienen una precisión aceptable (Tabla 45 y Figura 127).

Figura 127: Análisis de la valoración general del crecimiento previsto



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

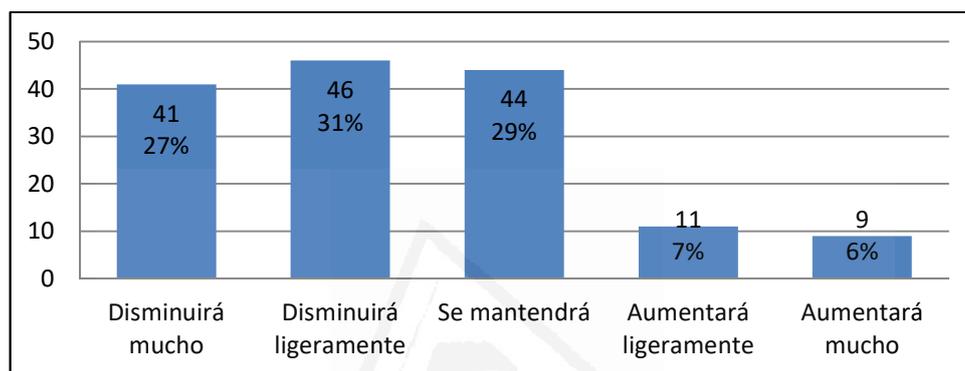
5.4.17 Dimensión competitividad prevista

En el análisis de la variable “Factores de la Empresa, dimensión Competitividad

Prevista”, se encontraron los siguientes resultados:

Una gran parte de las empresas encuestadas cree que el margen sobre ventas previsto de su empresa en los próximos 3 años disminuirá ligeramente (31%), seguido por las que piensan que se mantendrá (29%) y las que creen que disminuirá mucho (27%). Queda claro, pues, que el margen sobre ventas previsto de las empresas en los próximos 3 años será menor (Figura 128).

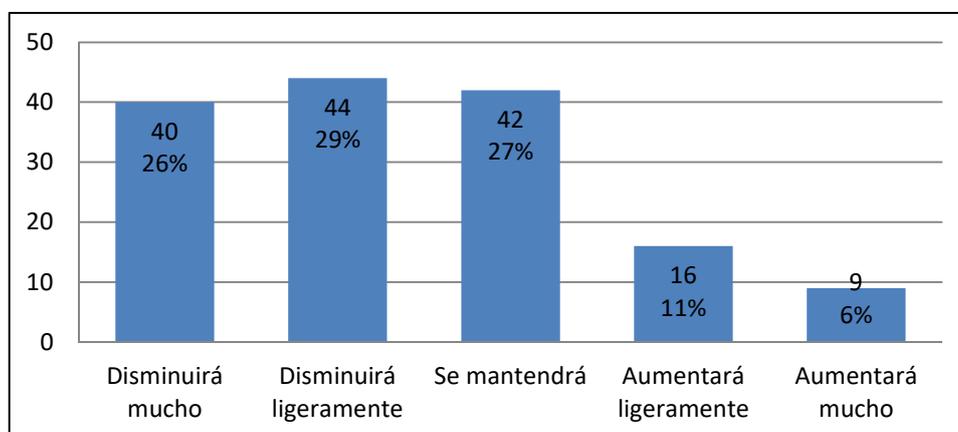
Figura 128: Margen sobre ventas previsto en los próximos 3 años



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Según lo reflejado en la figura 129, una gran parte de las empresas encuestadas cree que la rentabilidad económica prevista de su empresa en los próximos 3 años disminuirá ligeramente (29%), seguido por las que opinan que se mantendrá (27%) y las que afirman que disminuirá mucho (26%). Es decir, que la rentabilidad económica prevista de las empresas en los próximos 3 años también será menor.

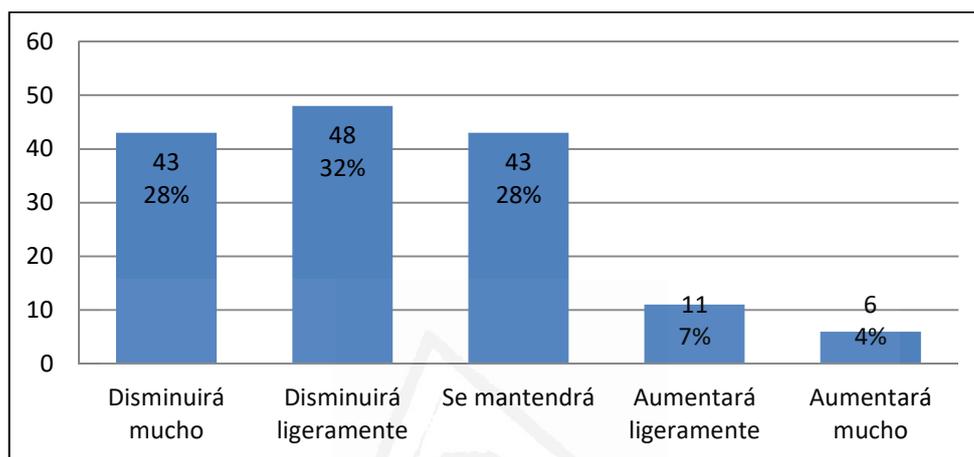
Figura 129: Rentabilidad económica prevista en los próximos 3 años



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

La figura 130 muestra que una gran parte de las empresas encuestadas cree que la rentabilidad financiera prevista de su empresa en los próximos 3 años será menor (32%), seguido por las que afirman que será similar (28%) y las que piensan que estará mucho menor (28%). Por lo tanto, la rentabilidad financiera prevista de las empresas en los próximos 3 años también será menor.

Figura 130: Rentabilidad financiera prevista en los próximos 3 años



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Tabla 46: Análisis de la valoración general de la Competitividad prevista

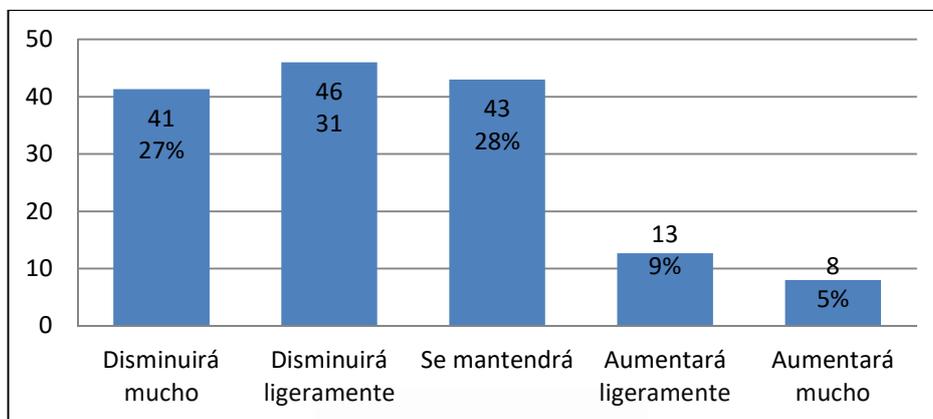
Valoración	F	FA	Variable*f	Desviación
Disminuirá mucho	41	41	41	1,81
Disminuirá ligeramente	46	87	92	0,12
Se mantendrá	43	130	129	0,43
Aumentará ligeramente	13	143	52	2,74
Aumentará mucho	8	151	40	7,05
	151		354	12,15
MEDIANA (76)	2			
MEDIA	2,34			
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0,28			
CV	12,10%			

Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

Según se aprecia en la figura 131 y la tabla 46, del análisis realizado se tiene un promedio de 2,34 resultante de las preferencias expresadas por los 151 sujetos que laboran en las PYMES, lo que implica que se percibe que en éstas disminuirá ligeramente la competitividad prevista en el futuro. El valor de la mediana indica que más de la mitad de las empresas consideran que su competitividad prevista en el futuro disminuirá. Según el valor nominal de desviación estándar las opiniones están concentradas mayoritariamente cerca de la media; es decir, los valores de la variable se desvían poco más de 0,28 unidades de la media, lo cual predice cuánto pueden alejarse los valores

respecto al promedio y nos acerca a las probabilidades de que esto ocurra. El coeficiente de variabilidad (12,10%) se encuentra en el rango entre el 8 y el 14%; luego estas estimaciones tienen una precisión aceptable.

Figura 131: Análisis de la valoración general de la Competitividad prevista



Fuente: Propietario/Gerente de PYMES

5.5 ENCUESTA APLICADA A LOS TURISTAS DEL CORREDOR TURÍSTICO FERROVIARIO DEL ECUADOR

Para determinar aquellos factores que afectan específicamente la competitividad de las PYMES que operan en el corredor turístico ferroviario del Ecuador, también se obtuvo información de la muestra de turistas que utilizan sus servicios. En primer lugar, se consideró conveniente hacer una breve descripción de aspectos sociodemográficos, exponiéndose posteriormente los resultados correspondientes a los factores de competitividad.

5.5.1 Características generales de los encuestados

El estudio incluyó una muestra de 171 turistas, dentro de los cuales el 53,8% son de sexo masculino y el resto, 46,2%, de sexo femenino. El grupo investigado incluye personas de todas las edades, aunque hay una cifra ligeramente más alta en el grupo de 45 a 54 años. Con respecto al estado civil, hay un 40,4% de casados y un 21,6% de solteros; la cifra de divorciados alcanza el 17%, en tanto que los viudos, separados o con unión de hecho, suma 21,1% (Tabla 47).

Tabla 47: Características generales: género, edad, estado civil.

CARACTERÍSTICAS		Nº	%
GÉNERO	HOMBRE	92	53,8
	MUJER	79	46,2
	TOTAL	171	100,0
EDAD	DE 18 A 24 AÑOS	14	8,2
	DE 25 A 34 AÑOS	17	9,9
	DE 35 A 44 AÑOS	39	22,8
	DE 45 A 54 AÑOS	53	31,0
	DE 55 A 64 AÑOS	28	16,4
	DE 65 AÑOS O MÁS	20	11,7
	TOTAL	171	100,0
ESTADO CIVIL	SOLTERO/A	37	21,6
	CASADO/A	69	40,4
	DIVORCIADO/A	29	17,0
	VIUDO/A	12	7,0
	UNIÓN DE HECHO	9	5,3
	SEPARADO/A	15	8,8
	TOTAL	171	100,0

Fuente: Turistas corredor ferroviario

5.5.2 Motivo y frecuencia de los viajes

De acuerdo con los resultados que muestra la tabla 48, los turistas que realizaron de 1 a 2 viajes, de 3 a 4 viajes, de 5 a 6 viajes y de 7 a 8 viajes, mayormente lo hicieron por motivos de ocio o vacaciones, según lo confirma el 37,1%, 43,5%, 25,8% y 31,3% respectivamente. Para los que realizaron de 1 a 2 viajes al año, el segundo motivo fueron los negocios o los estudios, en cambio para los que realizaron de 3 a 8 viajes, el segundo motivo fue los negocios. En el caso de los que realizaron más de 8 viajes, el motivo principal fue los negocios, seguido por el trabajo.

Tabla 48: Motivo principal y frecuencia de los viajes

MOTIVO DEL VIAJE	De 1 a 2 viajes		De 3 a 4 viajes		De 5 a 6 viajes		De 7 a 8 viajes		Más de 8 viajes		Total	
	Nº	%	Nº	%								
OCIO, VACACIONES	23	37,1	20	43,5	8	25,8	5	31,3	3	18,8	59	34,5
NEGOCIOS	7	11,3	7	15,2	7	22,6	4	25,0	5	31,3	30	17,5
TRABAJO	6	9,7	6	13,0	6	19,4	3	18,8	4	25,0	25	14,6
VISITAS A FAMILIA O AMIGOS	8	12,9	3	6,5	3	9,7	1	6,3	1	6,3	16	9,4
ESTUDIOS	7	11,3	4	8,7	2	6,5	1	6,3	1	6,3	15	8,8
SALUD	6	9,7	3	6,5	3	9,7	1	6,3	1	6,3	14	8,2
MOTIVO RELIGIOSOS	5	8,1	3	6,5	2	6,5	1	6,3	1	6,3	12	7,0
TOTAL	62	100	46	100	31	100	16	100	16	100	171	100

Fuente: Turistas corredor ferroviario

5.5.3 Medio de comunicación

Tal y como muestran los resultados en la figura 132 el internet es el medio preferido por los encuestados para conocer aspectos sobre el corredor turístico, según lo confirma el 38% de encuestados; en segundo lugar, los encuestados utilizan la publicidad por la TV, por la radio o por la prensa, para recibir información de dicho corredor. Las agencias de viajes son utilizadas en tercer lugar, conjuntamente con los comentarios de conocidos.

Figura 132: Medio de comunicación que utilizan los turistas para conocer aspectos relacionados al Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador



Fuente: Turistas corredor ferroviario

5.5.4 Atención al cliente

Según se indica en la tabla 49, la mayoría de encuestados, 60,8% y 65,5%, califican como excelente o muy buena a la calidad de la atención recibida y al trato que reciben de la gente del Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador. En el caso del servicio recibido en el hospedaje, el 49,1% lo califica en dichos niveles, en tanto que el 31% lo considera regular y el 19,9% como malo. A la infraestructura, el 47,4% lo califica como excelente o muy buena, mientras que el 32,7%, considera que es regular y el 19,9% lo califica como mala. Los implementos de comodidad son calificados como excelentes o muy buenos por el 43,8%, como regulares por el 33,9% y malos por el 22,2%. La otra estrategia competitiva evaluada fue el trato que reciben por parte de los empleados de las empresas hoteleras, el cual es considerado como excelente o muy bueno por el 51,5%, en tanto que el 28,1% lo califica como regular y el 20,5% como malo.

Tabla 49: Calificación de diferentes aspectos relacionados a la atención en el Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador

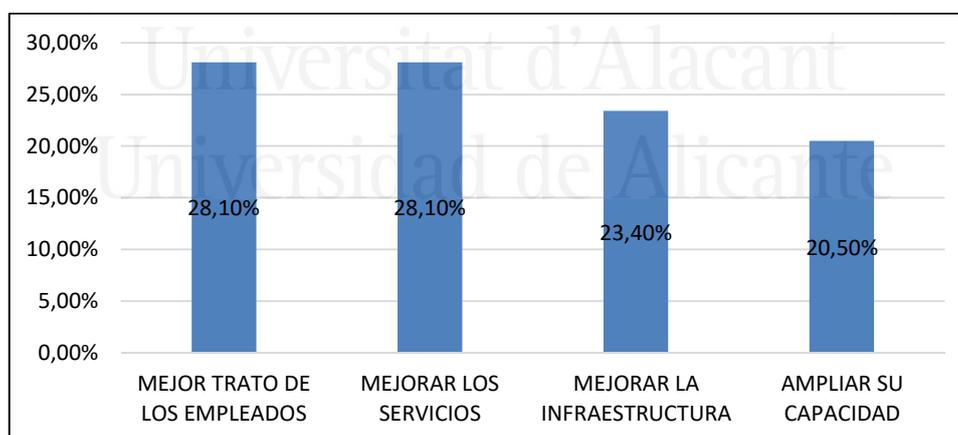
ASPECTOS	EXCELENTE		MUY BUENA		REGULAR		MALA	
	Nº	%	Nº	MALA	Nº	%	Nº	%
Atención recibida	50	29,2%	54	31,6%	43	25,1%	24	14,0%
Trato de la gente del corredor	50	29,2%	62	36,3%	38	22,2%	21	12,3%
Servicio de hospedaje	28	16,4%	56	32,7%	53	31,0%	34	19,9%
Infraestructura física	26	15,2%	55	32,2%	56	32,7%	34	19,9%
Calidad de los Implementos de comodidad	18	10,5%	57	33,3%	58	33,9%	38	22,2%
Trato de los empleados de las empresas hoteleras	35	20,5%	53	31,0%	48	28,1%	35	20,5%

Fuente: Turistas corredor ferroviario

5.5.5 Sugerencias para mejorar la calidad de las empresas hoteleras

Los dos aspectos que más recomiendan los encuestados para mejorar la calidad del servicio de las empresas hoteleras del Corredor Turístico Ferroviario son una mejora en el trabajo y en la calidad de los servicios que ofrecen, tal y como afirman el 28,1%. Con cifras ligeramente menores, 23,4% y 20,5%, indican que se debe mejorar la infraestructura y ampliar su capacidad (Figura 133).

Figura 133: Sugerencias que hacen los encuestados para mejorar la calidad de las empresas hoteleras del Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador



Fuente: Turistas corredor ferroviario

5.5.6 Calificación servicios de restaurant

Según se expone en la tabla 50 el estudio da cuenta del servicio que brindan los restaurantes. Está considerado como excelente o muy bueno por el 59,7%, en tanto que el 25,7% lo califica como regular y el 14,6%, como malo. En el caso de la variedad de

platos, la mayoría, 59,6%, también lo califica como excelente o muy bueno, mientras que el 28,1% lo valora como regular y el 12,3% como malo.

El sabor de los platos es calificado de manera favorable (excelente o muy bueno) por el 68,2%, mientras que el 24,6% lo considera como regular y el 8,2% como malo. La infraestructura de los restaurantes es lo que más valoran los encuestados; el 71,3% le da un calificativo de excelente o muy bueno, mientras que el 19,3% lo considera regular y el 9,4% como malo. El trato que proporciona el personal de dichos establecimientos es calificado como excelente y muy bueno por el 58,5%, como regular por el 25,1% y como malo por el 16,4%.

Tabla 50: Calificación de diferentes aspectos relacionados al servicio de restaurant del Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador

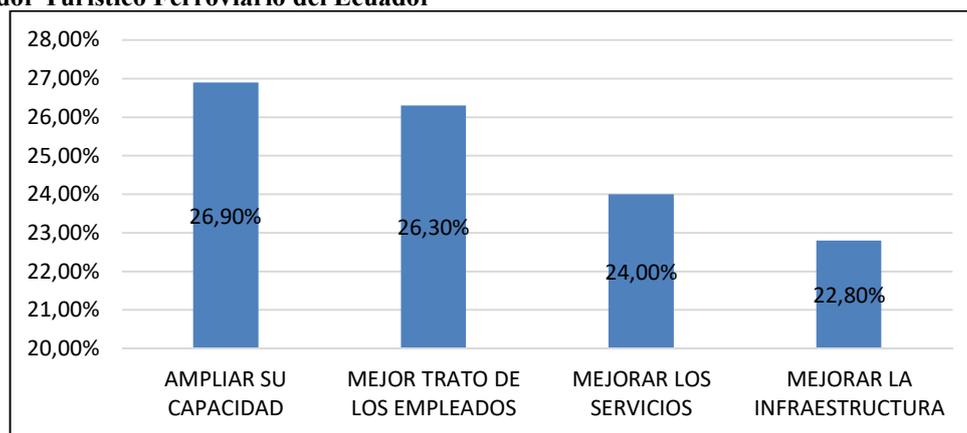
Aspectos	EXCELENTE		MUY BUENA		REGULAR		MALA	
	Nº	%	Nº	MALA	Nº	%	Nº	%
Servicio	36	21,1%	66	38,6%	44	25,7%	25	14,6%
Variedad de platos	43	25,1%	59	34,5%	48	28,1%	21	12,3%
Sabor de los platos	56	32,7%	59	34,5%	42	24,6%	14	8,2%
Infraestructura física	50	29,2%	72	42,1%	33	19,3%	16	9,4%
Trato	40	23,4%	60	35,1%	43	25,1%	28	16,4%

Fuente: Turistas corredor ferroviario

5.5.7 Sugerencias mejorar la calidad restaurant

En opinión de los encuestados, para mejorar la calidad de los restaurantes del Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador se debe ampliar su capacidad y mejorar el trato de los empleados, según lo indica el 26,9% y 26,3%, respectivamente. Luego hay otra cifra no menos importante de 24% y 22,8%, que consideran que se debe mejorar los servicios y la infraestructura (Figura 134).

Figura 134: Sugerencias que hacen los encuestados para mejorar la calidad de los restaurantes del Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador



Fuente: Encuesta a las PYMES

5.5.8 Calificación de servicios de entretenimiento

Los resultados del estudio indican que sólo el 32,7% de encuestados califica a los servicios de entretenimiento del Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador como excelente o muy bueno, mientras que el 40,9% lo valora como regular y el 26,3% como malo. La infraestructura física tampoco es calificada de manera favorable, sólo el 28,2% lo considera excelente o muy buena, en tanto que el 46,5% indica que es regular y el 25,3% lo califica como mala (Tabla 51).

Tabla 51: Calificación de los servicios de entretenimiento del Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador

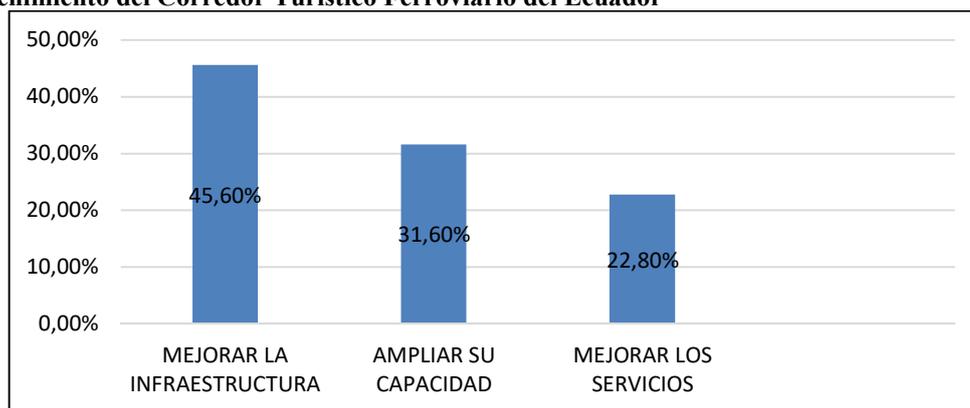
SERVICIOS	EXCELENTE		MUY BUENA		REGULAR		MALA	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
CALIDAD DEL SERVICIO	12	7,0%	44	25,7%	70	40,9%	45	26,3%
ESTRUCTURA FÍSICA	8	4,7%	40	23,5%	79	46,5%	43	25,3%

Fuente: Turistas corredor ferroviario

5.5.9 Sugerencias mejorar la calidad de los servicios de entretenimiento

Los resultados indican que para mejorar los servicios de entretenimiento se debería mejorar básicamente la infraestructura, según lo indica el 45,6%. A continuación, con cifras mucho menores, 31,6% y 22,8%, refieren que se debería ampliar su capacidad y mejora los servicios (Figura 135).

Figura 135: Sugerencias que hacen los encuestados para mejorar la calidad de los servicios de entretenimiento del Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador



Fuente: Turistas corredor ferroviario

5.5.10 Servicios de los centros de compras

Según los resultados encontrados, la mayoría de encuestados (57,4%) califica a la calidad del servicio de los centros de compra como excelentes o muy buena, en tanto que el 28,1% lo califica como regular. El resto (14,6%) lo califica como mala. En cuanto a la infraestructura física, el 49,1% lo valora como excelente o muy buena, mientras que el 33,9% lo considera como regular y el 17% como mala.

La publicidad de dichos centros de compra es calificada como excelente o muy buena por el 53,3%, mientras que el 36,3% lo considera como regular y el 10,5% como mala (Tabla 52).

Tabla 52: Calificación de los servicios de los centros de compras existentes (Centros Comerciales, tiendas y comercios) en el Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador

SERVICIOS	EXCELENTE		MUY BUENA		REGULAR		MALA	
	Nº	%	Nº	MALA	Nº	%	Nº	%
CALIDAD DEL SERVICIO DE LOS CENTROS DE COMPRA	29	17,0%	69	40,4%	48	28,1%	25	14,6%
ESTRUCTURA FÍSICA	25	14,6%	59	34,5%	58	33,9%	29	17,0%
PUBLICIDAD	29	17,0%	62	36,3%	62	36,3%	18	10,5%

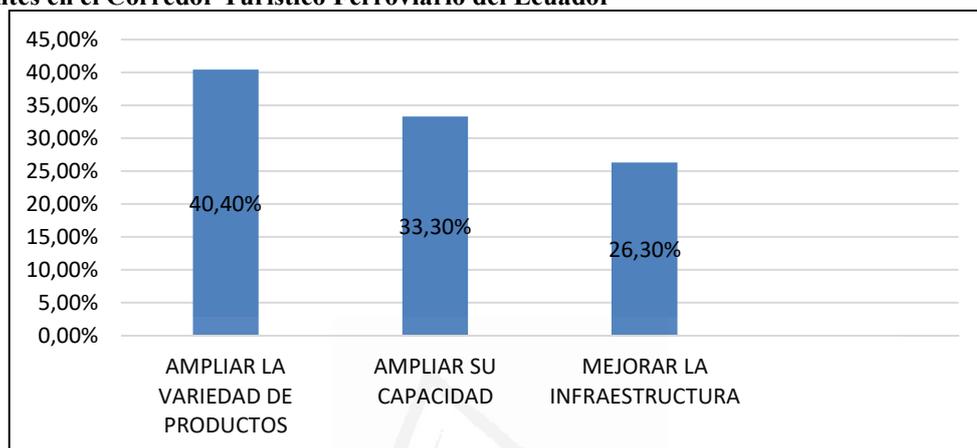
Fuente: Turistas corredor ferroviario

5.5.11 Sugerencias mejorar la calidad de los centros de compras

El estudio da cuenta, y así se refleja en la figura 136, de que para el 40,4% de

encuestados, para mejorar la calidad de los centros de compra del Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador, se debería ampliar la variedad de productos, mientras que el 33,3%, indica que se debe ampliar su capacidad. El resto, el 26,3%, considera que se debe mejorar la infraestructura.

Figura 136: Sugerencias que hacen los encuestados para mejorar la calidad de los centros de compras existentes en el Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador



Fuente: Turistas corredor ferroviario

5.6 RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

A modo de resumen la tabla 53 muestra los resultados del análisis interno respecto a las fortalezas y debilidades internas de las PYMES que operan en el corredor turístico ferroviario del Ecuador.

Tabla 53: Resumen de fortalezas y debilidades de las PYMES que operan en el corredor turístico ferroviario del Ecuador

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Se considera que existe un crecimiento relevante actual en estas empresas vinculadas al mercado ferroviario.	D1	Escaso aprovechamiento de los factores históricos, sociales, institucionales y ambientales de las provincias implicadas en la trayectoria del corredor ferroviario.
F2	Se percibe que se ha aumentado ligeramente la competitividad	D2	Poco desarrollo de las economías locales y regionales adscritas al corredor ferroviario.
F3	Se considera que las PYMES han tenido un lugar importante en el mercado.	D3	Desconocimiento de metodologías para activar en los grupos poblacionales nuevas redes de intercambio.
F4	Se percibe que las PYMES han tenido precios aceptables.	D4	Escasa eficiencia operacional en las PYMES nucleadas alrededor del corredor turístico ferroviario.
F5	Venta de productos innovadores a mercados consolidados.	D5	Insuficiente conformación de redes comerciales y de servicios en el corredor turístico ferroviario.
F6	Se cree que las PYMES tienen una importante infraestructura y una	D6	Escaso interés por fidelizar al cliente (promociones, descuentos, servicios

	buena gestión de recursos humanos.		adicionales).
F7	Las PYMES tienen la capacidad de ampliar su cobertura de mercado.	D7	Proyección de posible desgaste de la competitividad prevista en el futuro.
F8	Empresas de servicio segmentado hacia clientes que tienden a generar fidelización.	D8	Se percibe una recesión económica a mediano plazo.

Fuente: Elaboración propia

5.7 ANÁLISIS DAFO

Los datos recogidos mediante la observación y la encuesta arrojan coincidencias en relación con algunos aspectos del estudio realizado. Se aprecia que existe semejanza en las respuestas dadas por los turistas y los propietarios o gerentes de las PYMES, respecto a que no son suficientes los servicios de entretenimiento para atender a la demanda de turistas que arriban al corredor turístico ferroviario y que para generar un cambio en este sentido se debería mejorar básicamente la infraestructura.

Se encontraron semejanzas en cuanto a la valoración de las idoneidades de los canales comerciales y de comunicación (redes sociales, plataformas web, TV) utilizados por la empresa para favorecer las ventas que aportan las PYMES, y la valoración de la publicidad efectuada para dar a conocer los productos y servicios ofrecidos por el Corredor Turístico Ferroviario que señalan los turistas.

Fue notorio cómo los consultados en esta investigación coinciden en que no existe una cantidad suficiente de restaurantes en el Corredor Turístico Ferroviario.

Con vistas a configurar un primer acercamiento a la formulación de estrategias competitivas para las PYMES que operan en el corredor turístico ferroviario del Ecuador, se tomó como punto de partida los resultados del análisis externo e interno y se realizó el análisis DAFO, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. De acuerdo a la metodología se formularon las interrogantes:

1. ¿Cómo convertir una amenaza en oportunidad?
2. ¿Cómo aprovechar una fortaleza?
3. ¿Cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad?

Tabla 54: Matriz DAFO

DAFO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Permanencia del turismo como tercera fuente de ingresos no petroleros del país. 2. Amplia oferta turística, diversificada por todo el territorio, con cuatro regiones de gran biodiversidad. 3. Destino con gran potencial en turismo deportivo y de aventura. 4. Incremento sostenido de la cifra de visitantes extranjeros. 5. Carácter pacífico y hospitalario del ciudadano ecuatoriano común. 6. Reconocimiento internacional al Ecuador como destino turístico de excelencia. 7. Tendencia al crecimiento de la inversión extranjera en infraestructura hotelera y turismo en general, por bajo riesgo socioeconómico. 8. Ecuador como foco de atención que plantea la posibilidad de establecer contactos con clientes potenciales e intermediarios en los mercados emisores, así como con los medios masivos de comunicación, durante las ferias y eventos deportivos internacionales. 9. Mercado turístico globalizado. 10. Países emergentes que mejoran su economía promoviendo movilidad global. 11. Generaciones sociales nuevas a nivel global que priorizan al turismo como modo de vida. 12. Aparente estabilidad económica. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escasa conexión entre agentes turísticos empresariales. 2. Dificultades en la obtención del grado de satisfacción del turista al finalizar su experiencia. 3. Escasos trabajadores del turismo con proficiencia en el idioma del turista francófono y anglófono. 4. Escasa cualificación del personal en servicios y atención al turista. 5. Baja competitividad de las PYMES del sector turístico en general. 6. Desconocimiento de nuevos mercados aun no explorados. 7. Incapacidad para generar unidades productivas, emprendimientos de tipo comunitario, familiar y unipersonal. 8. Barreras conceptuales en cuanto al patrimonio como ente integrador, cuyo uso y administración con fines sociales está relacionado con las necesidades económicas de las comunidades implicadas. 9. Eliminación de subsidios por parte del Estado. 10. Migración no controlada que genera cierta inseguridad social. 11. Carencia de políticas educativas en función de emprendimientos en el campo de servicios turísticos. 12. Aparente inestabilidad política.
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se considera que existe un crecimiento relevante actual en estas empresas vinculadas al mercado ferroviario. 2. Se percibe que se ha aumentado ligeramente la competitividad. 3. Se considera que las PYMES han tenido un lugar importante en el mercado. 4. Se percibe que las PYMES han tenido precios aceptables. 5. Venta de productos innovadores a mercados consolidados. 6. Se cree que las PYMES tienen una importante infraestructura y una buena gestión de recursos humanos. 7. Las PYMES tienen la capacidad de ampliar su cobertura de mercado. 8. Empresas de servicio segmentado hacia clientes que tienden a generar fidelización. 	<ol style="list-style-type: none"> 9. Escaso aprovechamiento de los factores históricos, sociales, institucionales y ambientales de las provincias implicadas en la trayectoria del corredor ferroviario. 10. Poco desarrollo de las economías locales y regionales adscritas al corredor ferroviario. 11. Desconocimiento de metodologías para activar en los grupos poblacionales nuevas redes de intercambio. 12. Escasa eficiencia operacional en las PYMES nucleadas alrededor del corredor turístico ferroviario. 13. Insuficiente conformación de redes comerciales y de servicios en el corredor turístico ferroviario. 14. Escaso interés por fidelizar al cliente (promociones, descuentos, servicios adicionales). 15. Proyección de posible desgaste de la competitividad prevista en el futuro. 16. Se percibe una recesión económica a mediano plazo.

Fuente: Elaboración propia

Con el análisis y evaluación de los resultados de la matriz DAFO, se pudo tener un conocimiento exacto de las características positivas y negativas de las PYMES, evidenciándose las fortalezas y debilidades al interior de la empresa y las amenazas y oportunidades que presenta el entorno, en la actualidad (Freedman, 2003). Todo lo cual favoreció en la formulación de objetivos estratégicos y acciones en las que deben centrarse los esfuerzos organizacionales para establecer mejores estrategias competitivas.

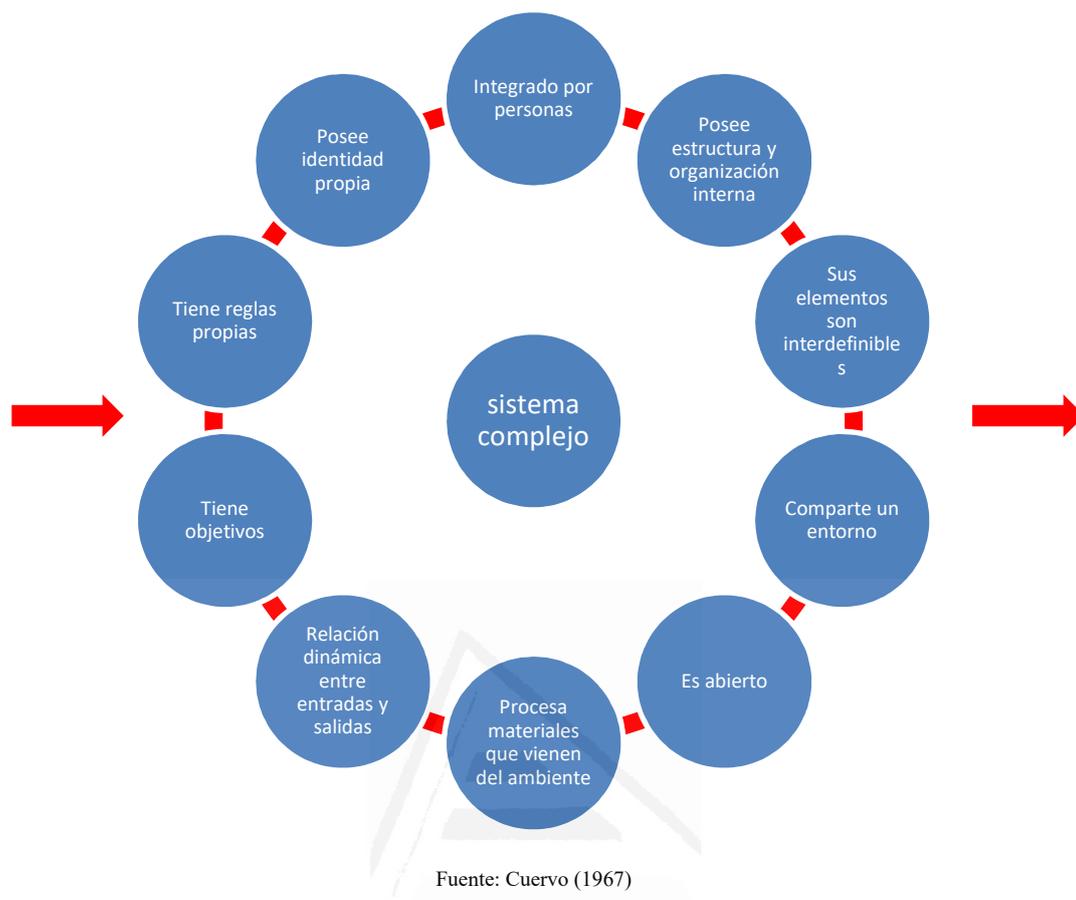
5.8 ANÁLISIS CORRELACIONAL

Enfoque sistémico en la aplicación de las estrategias competitivas para la determinación de las variables a relacionar

Para el análisis correlacional de la presente investigación se hace una presentación de la estructura epistemológica de lo propuesto para luego profundizar con la identificación de las variables que se quieren relacionar. Así, se inicia con la citación de la importancia de aplicar el enfoque sistémico al campo turístico, en razón de que en el mismo el turista se convierte en elemento central y dinamizador del sistema turístico a nivel local, nacional y del propio Estado. Además, el sistema turístico establece relaciones de interdependencia e influencia recíproca con los sistemas legal, político, económico y social.

Además, el sistema turístico es parte del sistema social y por consiguiente es un sistema abierto y tiene algunos aspectos que lo caracterizan (Cuervo, 1967):

Figura 137: Enfoque sistémico abierto del sector turístico



De manera complementaria a las definiciones de sistema expuestas en párrafos anteriores, es importante reiterar que el **sistema abierto** es aquel que por medio de canales de entrada y salida importa y exporta energía, materiales e información con su entorno. Por lo tanto, “es un sistema dinámico, en constante cambio y adaptación” (Molina, 1997). Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa.

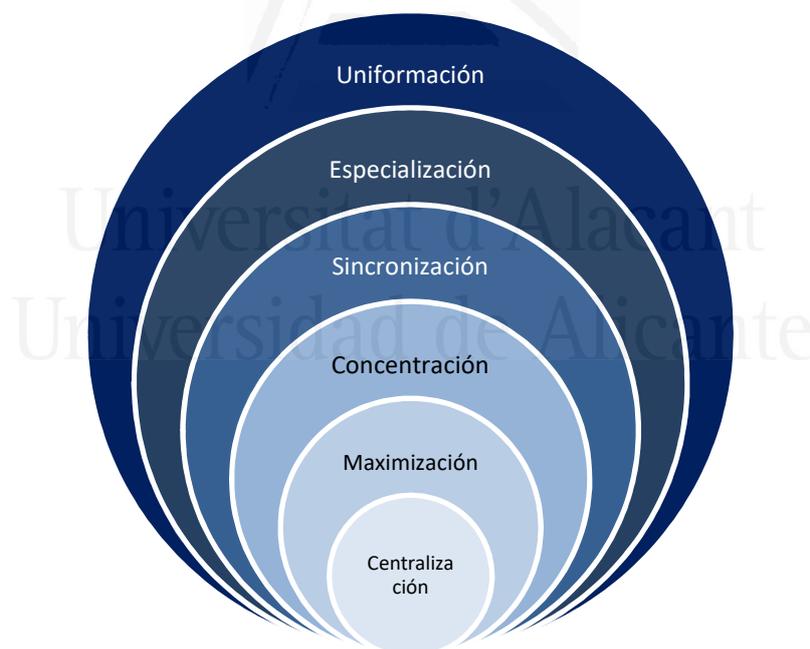
Un sistema abierto es aquel en el cual:

- a) Existe un intercambio de energía e información entre el sistema y su entorno.
- b) El intercambio es de tal naturaleza que logra mantener alguna forma de equilibrio continuo.
- c) Las relaciones con el entorno son tales que admiten cambios y adaptaciones, como el crecimiento en el caso de los organismos biológicos (Molina, 1997).

De tal manera que, desde el entendimiento del enfoque sistémico y determinado un carácter abierto de sistema para el turismo, se ha detallado un modelo alternativo para el turismo (a parte del modelo turístico tradicional), más evolucionado y reconecedor de la complejidad humana; el mismo que podría ser el modelo fenomenológico basado en una concepción humanista que sintetice las condiciones espirituales y materiales del hombre en perspectivas histórica y evolutiva[...] en el modelo resalta la importancia de las esencias, en el que los individuos desarrollen vivencias en las cuales sean conscientes de qué son y que existen[...] promueve la reflexión constante del hombre, la formación de un estado de conciencia superior a través de la relación con los objetos, con las experiencias turísticas[...] y los aspectos subjetivos del fenómeno (Molina, 1997).

Modelo que se mantendría bajo los siguientes parámetros de ejecución:

Figura 138: Modelo alternativo de turismo



Fuente: Molina (1997)

Definida la propuesta de modelo, se ha procedido al establecimiento de las estrategias competitivas, las mismas que permiten a las organizaciones determinar su posición relativa de una empresa dentro de su industria.

Porter (2008) ha argumentado que las fortalezas de una empresa finalmente caen en uno de dos encabezados: **ventaja de costos y diferenciación**. Al aplicar estas fortalezas en un ámbito amplio o estrecho, resultan tres estrategias genéricas: **liderazgo de costos, diferenciación y enfoque (océano azul)**.

Determinación de variables para correlación

En el numeral 3.9.1. referente a la hipótesis se afirma *que la investigación defiende la idea de que el estado actual de los factores que afectan a la competitividad de las PYMES que operan en el corredor turístico ferroviario del Ecuador aún está lejos de alcanzar estándares adecuados*, recalcando la naturaleza eminentemente descriptiva de esta tesis.

Del enfoque sistémico abierto, como se lo ha considerado al turismo, desde su complejidad, ya se empieza a apreciar que su ambiente es el que engloba a los caracteres que determinan el sistema como tal; entendimiento que se fortalece con el análisis del modelo alternativo del turismo, en el cual se logran aislar conceptos estratégicos genéricos como liderazgos de costos, diferenciación y enfoque.

Teniendo clara la importancia del ambiente donde se desenvuelve el sistema y la manera en la cual el sistema es presentado competitivamente, se hace una profundización mediante una revisión del detalle de los elementos temáticos que fueron incluidos en la aplicación de las encuestas como insumos para la recopilación de datos, dentro de lo cual se ha realizado un contraste de la incidencia de cada ítem que se lo ha denominado como variable para sistematizar los resultados de la encuesta.

Se determina además que se hace una denominación de variables, las mismas que corresponden de forma determinante con el objetivo de la investigación en el cual se propone desarrollar un diagnóstico estratégico en el sector turístico, con lo que se tiene una aproximación más específica a lo que se tiene proyectado correlacionar:

Tabla 55: Delimitación de variables y dimensiones de investigación en encuestas.

Variable	Dimensión
Factores de la empresa	Capacidad financiera
	Organización y control operativo
	Calidad
	Marketing y acciones comerciales
	Dirección estratégica
	Producto/ Servicio
	Precio
	Orientación al cliente
	Tecnología
	Innovación
	Conocimiento y cultura empresarial
Gestión de recursos humanos	
Factores del sector	Infraestructura
	Mercado
Factores del entorno	Entorno
Resultados empresariales actuales y expectativas de futuro	Crecimiento actual
	Competitividad actual
	Crecimiento previsto
	Competitividad prevista

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, en función de lo argumentado y haciendo un análisis de los datos recopilados a través de las encuestas dentro de la muestra, se puede verificar, luego de la sistematización, que las variables que logran mayor porcentaje numérico, en relación a su valoración de apreciación y percepción de importancia, corresponden a Calidad y a Entorno, coincidiendo eficazmente con lo analizado a través del enfoque sistémico, del modelo de turismo y de la determinación de variables; razón por la cual el análisis correlacional se propondrá a través de estas dimensiones de investigación.

Análisis

La interacción que sucede entre las distintas dimensiones de las variables que corresponden al diagnóstico estratégico, ubica un porcentaje representativo de mayor redundancia en los ítems de Calidad y de Entorno.

La definición conceptual de las variables las ubica de la siguiente manera:

- a) En cuanto a la Calidad, se tienen elementos como las políticas internas de las PYMES, el producto y el servicio ofrecido, así como la percepción de la

importancia de este ítem en la competitividad de la empresa.

- b) En el caso del Entorno, los elementos que lo componen están en el orden de las normativas, la situación económica del país, el aspecto socio-cultural, las políticas públicas y el ámbito tecnológico.

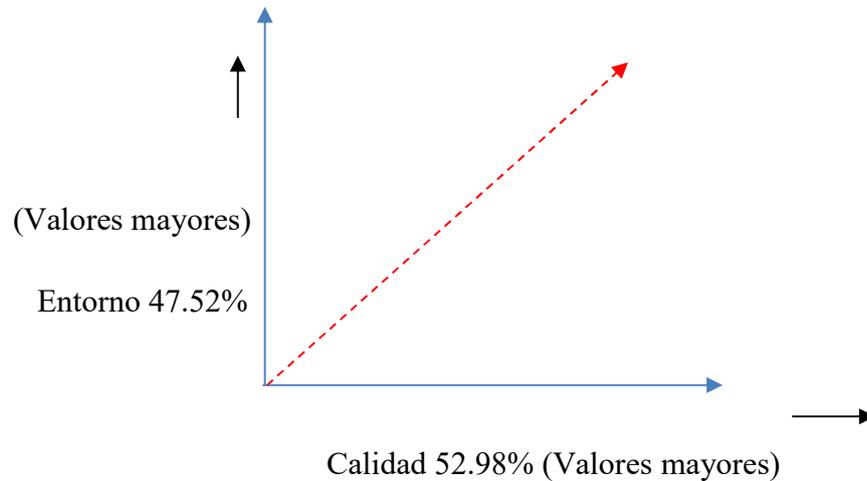
La razón de la descripción de cada variable, es por cuanto a través de ellos, se puede apreciar que sus elementos permiten referenciar cierta analogía interna entre las dos, pues ambas tienen que ver con políticas, normativas, y aspectos culturales como lo social y la manera en la que se ofrece un servicio. Con esta delimitación, al plantear la relación, se plantea el hecho de que la variación de la una, afectará a la otra.

Por otro lado, la definición operacional, como elemento de fortalecimiento de la interacción expresa aquella medida del grado en la cual las dos variables se relacionan (positiva o negativamente).

Es por eso que, para este caso, determinada bajo una dinámica tal que si el entorno es complejo (normativas, socio-economía, tecnología, etc.), la calidad estará en función de parámetros semejantes para que llegue a estándares altos; es decir, se hace una profundización de la investigación sobre la existencia de la relación que existe entre la calidad del servicio de la empresa y la situación del contexto en donde se ofertan los productos.

Así, la interacción entre entorno y calidad determina una relación positiva:

Figura 139: Correlación positiva de las variables.



Fuente: Elaboración propia

Se puede inferir un coeficiente de correlación tomando a los porcentajes indicados como sumatorias de cada eje, como línea base para incrementar o disminuir valores idénticos de forma lineal y análoga a los dos ejes. Esto en base a que el carácter descriptivo de la investigación no establece la medición de variables, por lo que la inferencia mencionada está en función del condicionamiento de los datos obtenidos desde las dimensiones Calidad y Entorno.

Para lo cual, en este caso:

$$r_{xy} = \frac{\Sigma xy - \Sigma x \Sigma y}{\sqrt{(\Sigma x^2 - (\Sigma x)^2) (\Sigma y^2 - (\Sigma y)^2)}}$$

	x	y	x ²	y ²	xy
	47,52	52,98	2258,15	2806,88	2517,61
(n+1)	48,52	53,98	2354,19	2913,84	2619,11
(n+1)	49,52	54,98	2452,23	3022,80	2722,61

De lo que se obtiene un coeficiente de 1, evidenciándose la correlación lineal positiva de las variables; y a pesar de que no indica precisamente un proceso causa-efecto, si presenta una pauta de direccionalidad de una clara posibilidad de sucesos que pueden ser previstos y calculados como parte del sistema, y con mucha más razón para esta investigación en la cual el enfoque sistémico es de permanente presencia.

Se debe tomar en cuenta que no se pueden controlar las afectaciones de una tercera variable, o como en el presente trabajo, de algunas más, pues se tiene que dentro de los datos establecidos participan un buen grupo de dimensiones que afectan a las variables, denotando la aproximación no experimental donde la inferencia causal puede hacerse con un nivel de confianza de baja incertidumbre; y justamente es lo que permite al investigador evaluar con mejor eficiencia los procesos de investigación descriptivos como éste, pues el hecho de que no pueda ser estudiado bajo condiciones experimentales, permite desarrollar un conocimiento científico por medio de estos lineamientos, destacando el hecho de que se evidencia que las variables correlacionadas comparten información.

Así mismo se plantea un análisis utilizando SPSS, desde la inferencia de la probabilidad de la relación entre variables partiendo desde la dimensión de la Capacidad Financiera, pues al tratarse de la gestión de estrategias competitivas, se asume una línea base económica para el desarrollo del enfoque sistémico planteado como tema de investigación.

Por lo tanto, se relacionan dimensiones que constan de niveles análogos de medición, los mismos que van en orden de acuerdo a la tabla de delimitación de variables y dimensiones de investigación en encuestas (detallada en párrafos anteriores) y así se tiene que, al hacer el ejercicio de una correlación de manera colectiva a la Capacidad Financiera hasta la Gestión de Recursos Humanos, se tienen la siguiente tabla y las siguientes gráficas:

Tabla 56: Caracterización de distribución posterior para correlaciones por parejas.

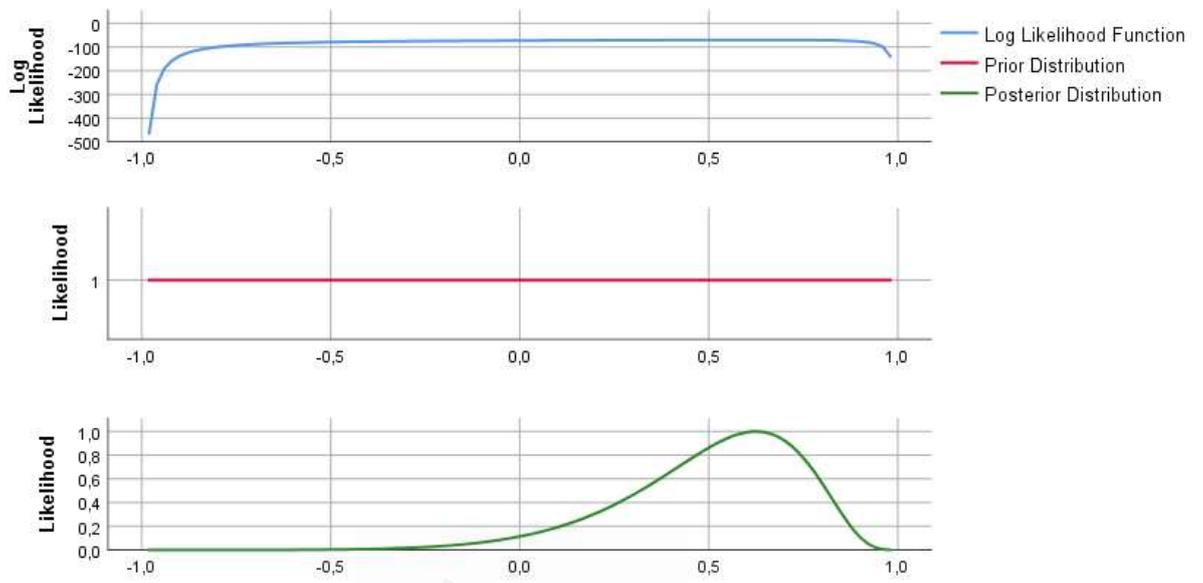
			Capacidad financiera	Organización y control operativo	Calidad	Marketing y acciones comerciales	Dirección estratégica	Producto/Servicio	Precio	Orientación al cliente	Tecnología	Innovación	Conocimiento y cultura empresarial	Gestión de recursos humanos
Capacidad financiera	Posterior	Moda		,625	,464	,741	,754	,454	,557	,498	,676	,897	,930	,401
		Media		,508	,360	,631	,646	,351	,443	,389	,560	,832	,881	,306
		Varianza		,050	,064	,036	,034	,064	,057	,061	,044	,011	,006	,068
	95% Intervalo creíble	Límite inferior		,064	-,140	,252	,276	-,149	-,027	-,099	,140	,621	,726	-,202
		Límite superior		,882	,802	,929	,932	,799	,852	,823	,903	,977	,986	,774
N			10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Organización y control operativo	Posterior	Moda	,625		,697	,139	,417	,922	,933	,807	,494	,434	,743	,901
		Media	,508		,583	,102	,320	,868	,887	,710	,386	,334	,633	,837
		Varianza	,050		,042	,077	,067	,007	,006	,026	,062	,066	,035	,011
	95% Intervalo creíble	Límite inferior	,064		,178	-,430	-,190	,697	,737	,388	-,106	-,169	,254	,632
		Límite superior	,882		,914	,622	,779	,983	,986	,950	,819	,792	,927	,978
N			10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Calidad	Posterior	Moda	,464	,697		,228	-,032	,856	,703	,975	-,019	,119	,515	,875
		Media	,360	,583		,169	-,023	,774	,589	,956	-,014	,087	,405	,800
		Varianza	,064	,042		,075	,078	,018	,041	,001	,078	,077	,060	,015
	95% Intervalo creíble	Límite inferior	-,140	,178		-,364	-,555	,505	,186	,894	-,546	-,446	-,078	,556
		Límite superior	,802	,914		,673	,506	,965	,914	,995	,516	,609	,832	,971
N			10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Marketing y acciones comerciales	Posterior	Moda	,741	,139	,228		,425	-,016	-,011	,151	,247	,671	,528	-,006
		Media	,631	,102	,169		,326	-,012	-,008	,112	,184	,555	,416	-,005
		Varianza	,036	,077	,075		,066	,078	,078	,076	,074	,045	,059	,078
	95% Intervalo creíble	Límite inferior	,252	-,430	-,364		-,177	-,540	-,537	-,421	-,346	,132	-,066	-,531
		Límite superior	,929	,622	,673		,787	,520	,525	,629	,685	,901	,838	,530
N			10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Dirección estratégica	Posterior	Moda	,754	,417	-,032	,425		,163	,424	,069	,972	,928	,804	,066
		Media	,646	,320	-,023	,326		,120	,326	,050	,951	,878	,707	,048
		Varianza	,034	,067	,078	,066		,076	,066	,077	,001	,007	,026	,077
	95% Intervalo creíble	Límite inferior	,276	-,190	-,555	-,177		-,406	-,180	-,480	,882	,719	,381	-,486
		Límite superior	,932	,779	,506	,787		,641	,784	,579	,995	,985	,949	,572
N			10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Producto/Servicio	Posterior	Moda	,454	,922	,856	-,016	,163		,929	,942	,258	,193	,594	,985
		Media	,351	,868	,774	-,012	,120		,880	,900	,192	,143	,478	,972
		Varianza	,064	,007	,018	,078	,076		,006	,005	,073	,075	,053	,000
	95% Intervalo creíble	Límite inferior	-,149	,697	,505	-,540	-,406		,723	,766	-,331	-,390	,019	,932
		Límite superior	,799	,983	,965	,520	,641		,986	,989	,696	,654	,868	,997

	N		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
Precio	Posterior	Moda	,557	,933	,703	-,011	,424	,929		,820	,526	,394	,749	,871
		Media	,443	,887	,589	-,008	,326	,880		,726	,414	,300	,641	,794
		Varianza	,057	,006	,041	,078	,066	,006		,024	,059	,068	,034	,015
	95% Intervalo creíble	Límite inferior	-,027	,737	,186	-,537	-,180	,723		,417	-,066	-,209	,269	,546
		Límite superior	,852	,986	,914	,525	,784	,986		,954	,838	,771	,930	,969
	N		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
Orientación al cliente	Posterior	Moda	,498	,807	,975	,151	,069	,942	,820		,114	,181	,583	,939
		Media	,389	,710	,956	,112	,050	,900	,726		,084	,133	,468	,896
		Varianza	,061	,026	,001	,076	,077	,005	,024		,077	,076	,054	,005
	95% Intervalo creíble	Límite inferior	-,099	,388	,894	-,421	-,480	,766	,417		-,451	-,395	,007	,756
		Límite superior	,823	,950	,995	,629	,579	,989	,954		,603	,651	,865	,987
	N		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
Tecnología	Posterior	Moda	,676	,494	-,019	,247	,972	,258	,526	,114		,851	,778	,150
		Media	,560	,386	-,014	,184	,951	,192	,414	,084		,767	,676	,110
		Varianza	,044	,062	,078	,074	,001	,073	,059	,077		,019	,030	,076
	95% Intervalo creíble	Límite inferior	,140	-,106	-,546	-,346	,882	-,331	-,066	-,451		,493	,327	-,421
		Límite superior	,903	,819	,516	,685	,995	,696	,838	,603		,964	,941	,629
	N		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
Innovación	Posterior	Moda	,897	,434	,119	,671	,928	,193	,394	,181	,851		,855	,110
		Media	,832	,334	,087	,555	,878	,143	,300	,133	,767		,773	,081
		Varianza	,011	,066	,077	,045	,007	,075	,068	,076	,019		,018	,077
	95% Intervalo creíble	Límite inferior	,621	-,169	-,446	,132	,719	-,390	-,209	-,395	,493		,502	-,452
		Límite superior	,977	,792	,609	,901	,985	,654	,771	,651	,964		,964	,603
	N		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
Conocimiento y cultura empresarial	Posterior	Moda	,930	,743	,515	,528	,804	,594	,749	,583	,778	,855		,522
		Media	,881	,633	,405	,416	,707	,478	,641	,468	,676	,773		,411
		Varianza	,006	,035	,060	,059	,026	,053	,034	,054	,030	,018		,060
	95% Intervalo creíble	Límite inferior	,726	,254	-,078	-,066	,381	,019	,269	,007	,327	,502		-,075
		Límite superior	,986	,927	,832	,838	,949	,868	,930	,865	,941	,964		,831
	N		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
Gestión de recursos humanos	Posterior	Moda	,401	,901	,875	-,006	,066	,985	,871	,939	,150	,110	,522	
		Media	,306	,837	,800	-,005	,048	,972	,794	,896	,110	,081	,411	
		Varianza	,068	,011	,015	,078	,077	,000	,015	,005	,076	,077	,060	
	95% Intervalo creíble	Límite inferior	-,202	,632	,556	-,531	-,486	,932	,546	,756	-,421	-,452	-,075	
		Límite superior	,774	,978	,971	,530	,572	,997	,969	,987	,629	,603	,831	
	N		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	

El análisis asume previas de referencia (c = 0).

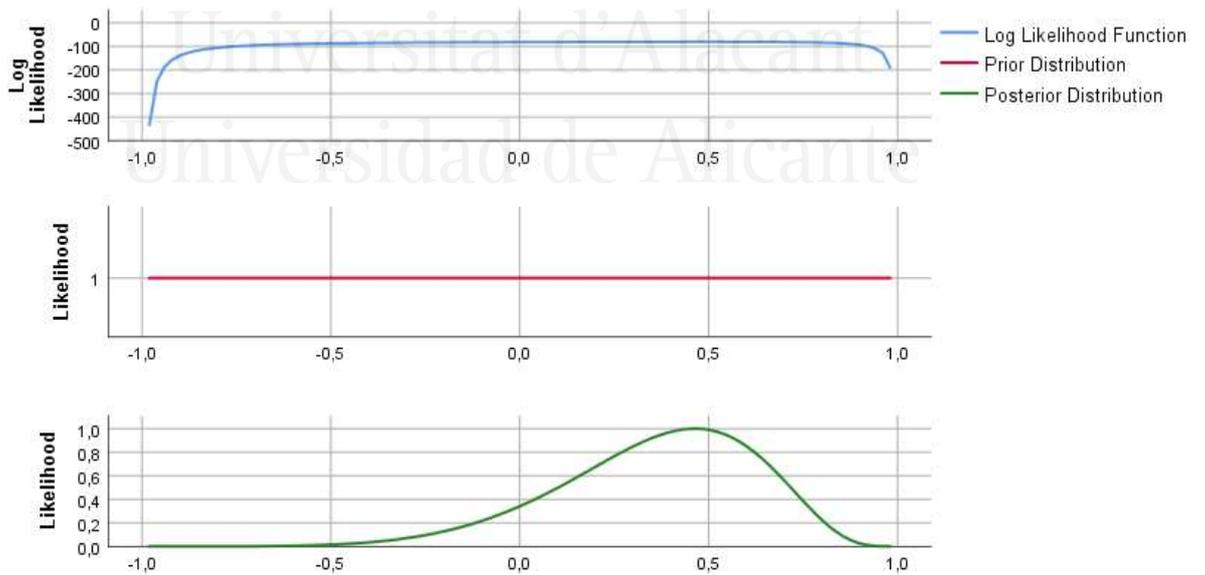
Fuente: Elaboración propia

Figura 140: Correlación Capacidad financiera – Control Operativo



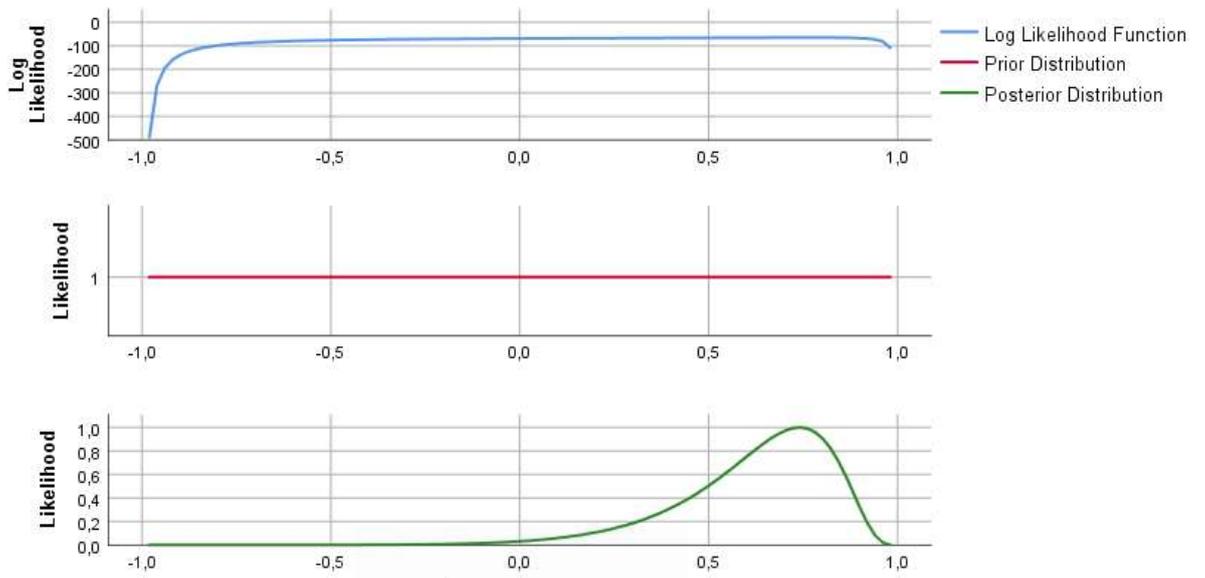
Fuente: Elaboración propia

Figura 141: Correlación Capacidad Financiera – Calidad



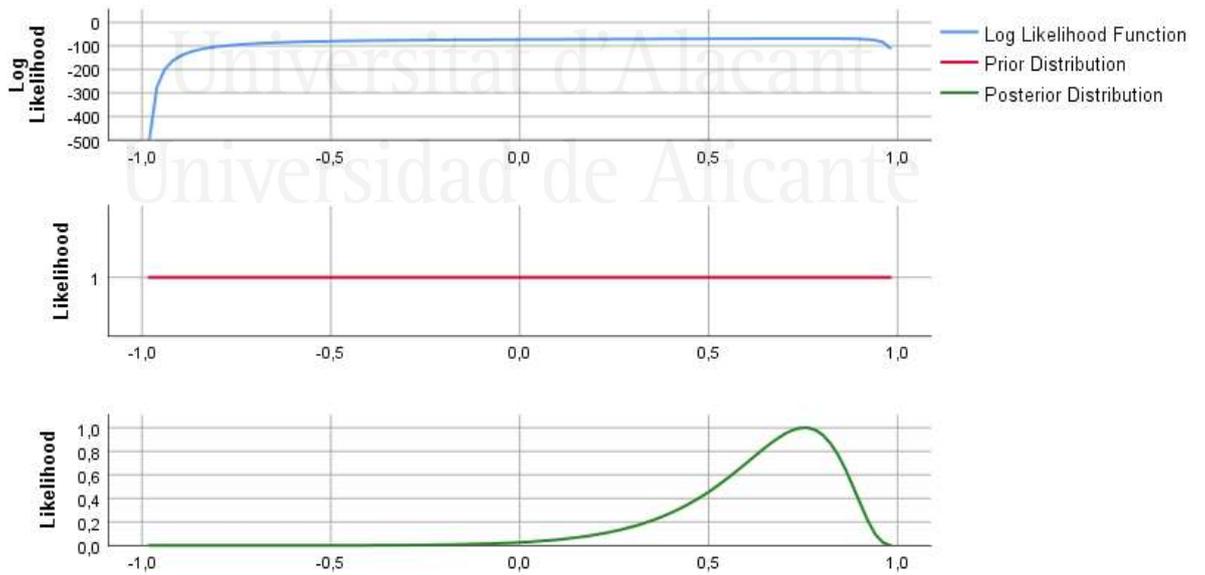
Fuente: Elaboración propia

Figura 142: Correlación Capacidad Financiera – Marketing



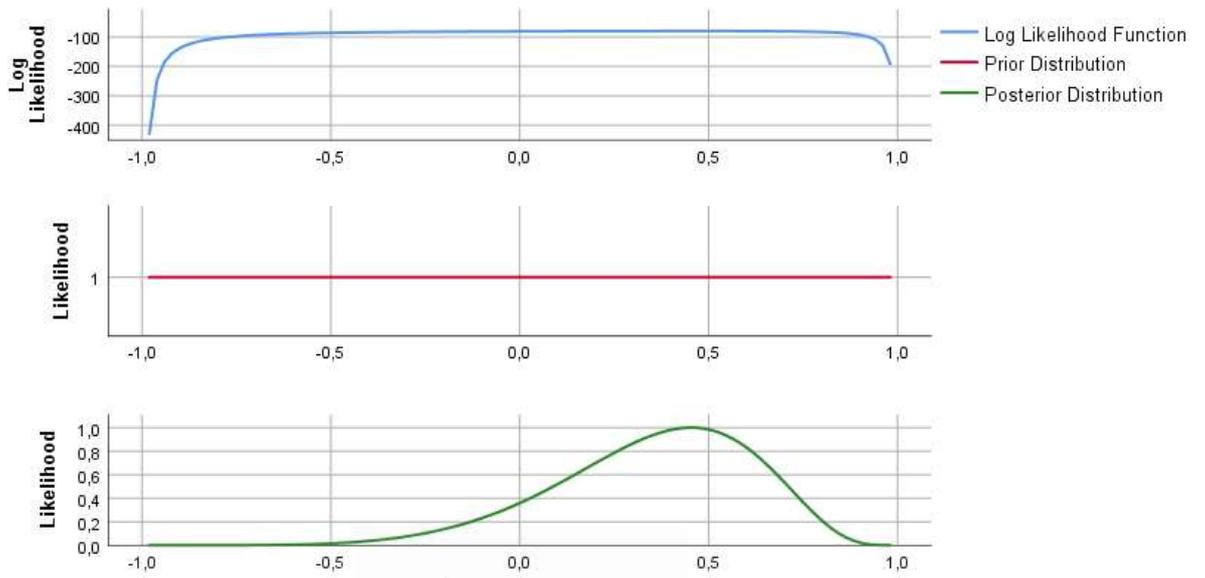
Fuente: Elaboración propia

Figura 143: Correlación Capacidad Financiera – Dirección Estratégica



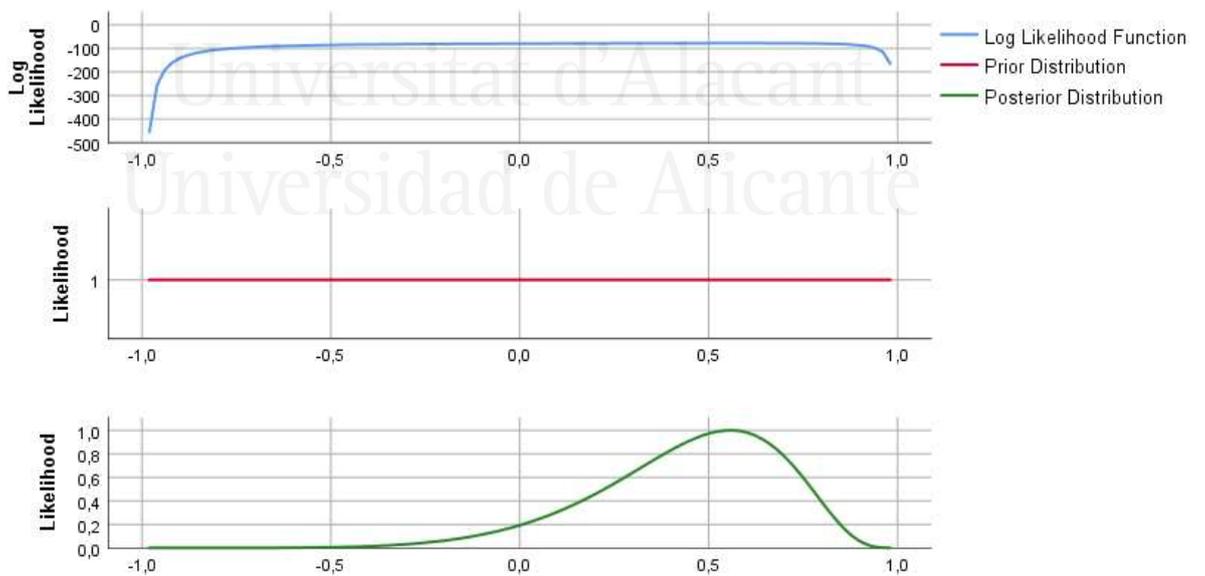
Fuente: Elaboración propia

Figura 144: Correlación Capacidad Financiera – Producto/Servicio



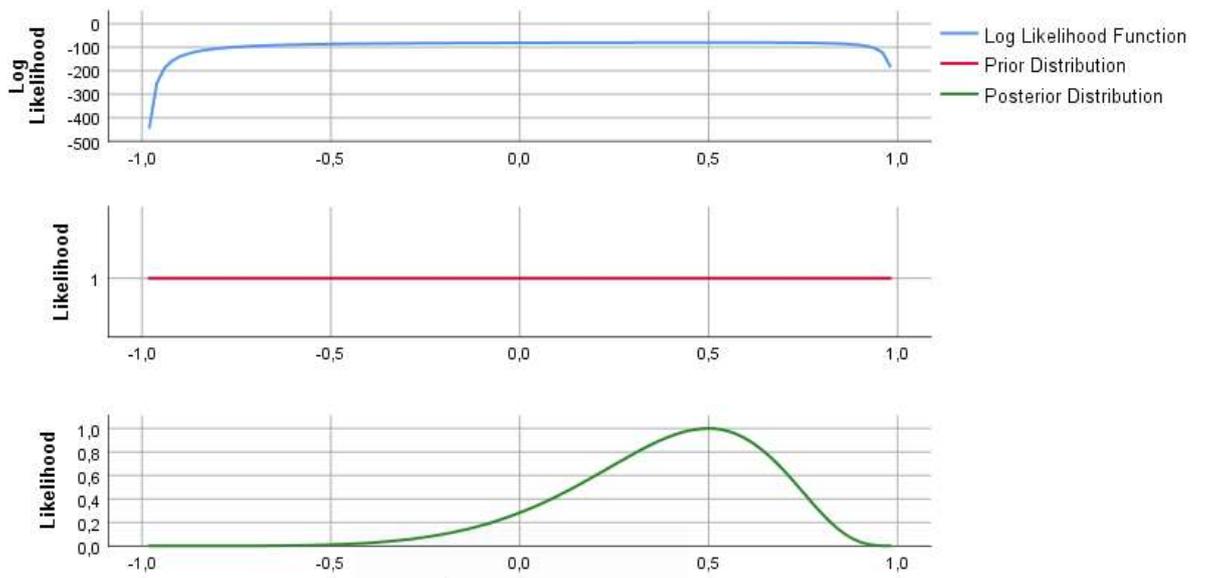
Fuente: Elaboración propia

Figura 145: Correlación Capacidad Financiera – Precio



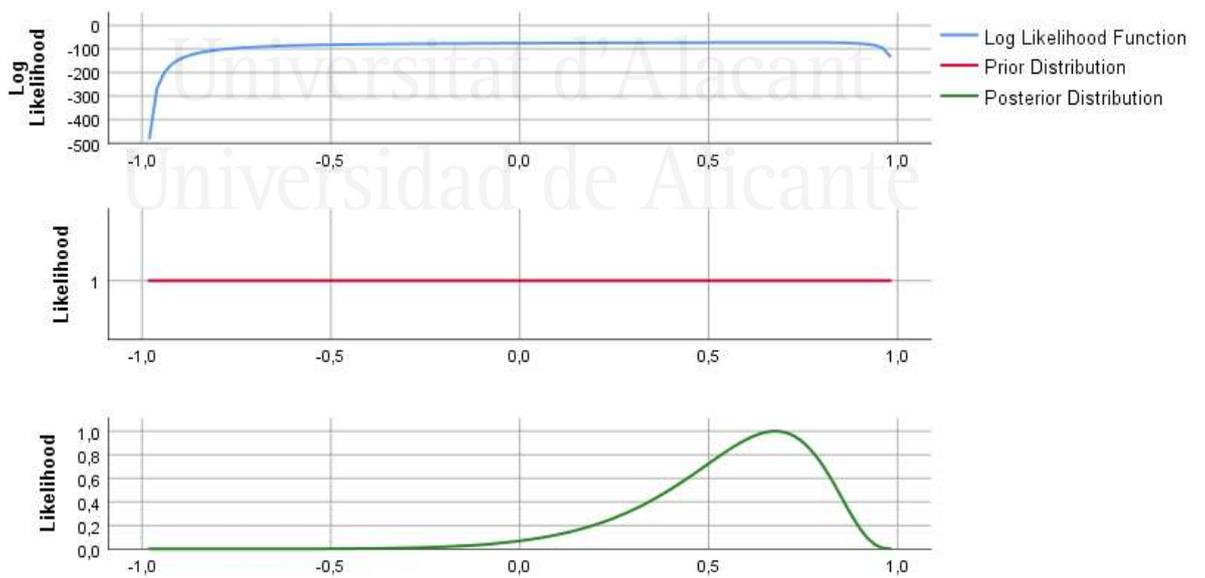
Fuente: Elaboración propia

Figura 146: Correlación Capacidad Financiera – Orientación al cliente



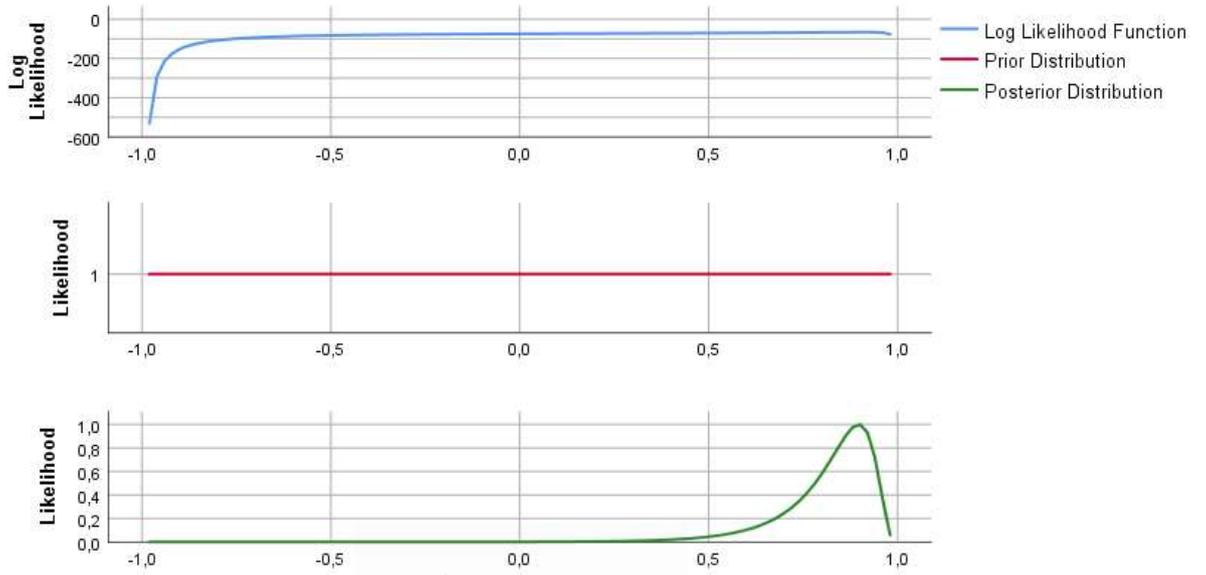
Fuente: Elaboración propia

Figura 147: Correlación Capacidad Financiera – Tecnología



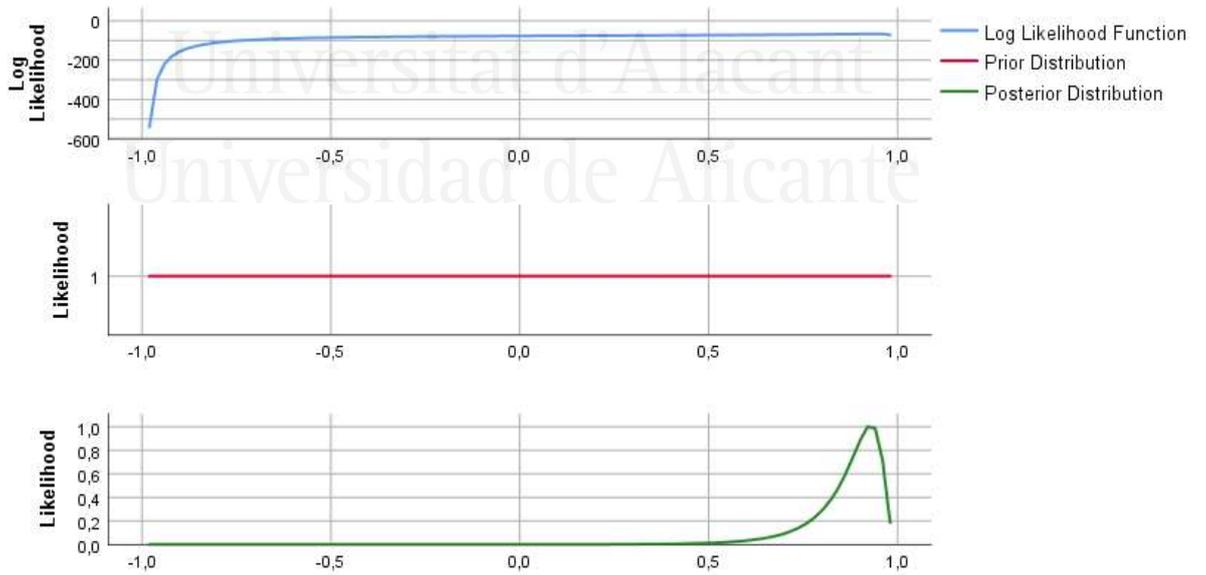
Fuente: Elaboración propia

Figura 148: Correlación Capacidad Financiera – Innovación



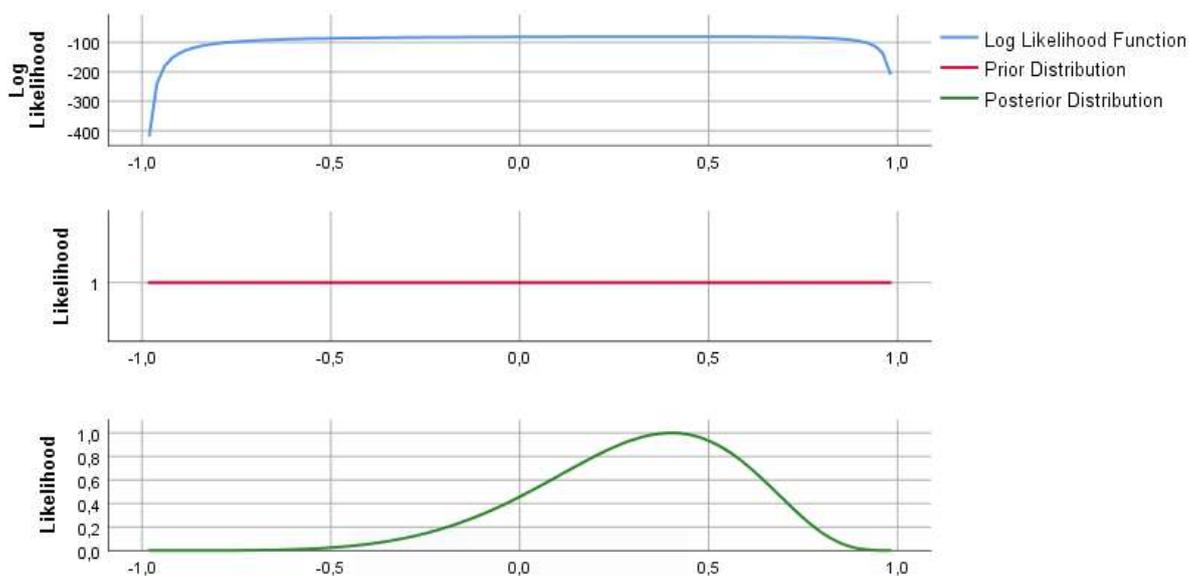
Fuente: Elaboración propia

Figura 149: Correlación Capacidad Financiera – Conocimiento y cultura empresarial



Fuente: Elaboración propia

Figura 150: Correlación Capacidad Financiera – Gestión de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia

Establecido el proceso para el cálculo y análisis de la correlación, se reitera el hecho de que, de las variables determinadas a través de los objetivos de la investigación, se le da tal carácter a las dimensiones establecidas, que designan la medición de valores en base al instrumento utilizado para la obtención de datos; es decir, se toman como línea base la información numérica obtenida a través de las encuestas realizadas a empresas y a turistas.

De la correlación establecida entre la dimensión Capacidad Financiera con las dimensiones sucedáneas, se establecen 11 comparativas que denotan, de acuerdo a las gráficas obtenidas, entre otras observaciones, las siguientes:

- a) El registro de la función de probabilidad tiende al -100 en aproximadamente la mitad de los casos, a excepción de la correlación con Calidad, Producto/Servicio, Orientación al cliente, Precio y Gestión de Recursos Humanos que tiende al -200 al final de la correlación. La curva denota la tendencia a una cierta posibilidad de ser afectada hacia un cambio de dirección decreciendo la fuerza de la relación lineal, presentando un ligero carácter de disimilaridad al confrontar la variable de base con sus similares.

- b) La distribución previa en todos los casos registra 1, indicando la correlación positiva de las dimensiones enfrentadas; además de que no se tienen coeficientes de valor cero.
- c) La distribución posterior tiende a un aproximado de 0,5 en valores positivos, evidenciando que la inferencia de dimensiones correlacionadas determina niveles de significancia positivos.

Es de esta manera que se reitera el carácter de relación positiva entre variables partiendo de una dimensión base: la Capacidad Financiera. Esto en base al análisis funcional que se ha realizado de la correlación de Pearson, aun así, al igual que al enfrentar Calidad y Entorno, se debe tomar en cuenta que no se puede concluir de manera rigurosa que los cambios en la variable de referencia, generen cambios en el resto de variables, de ahí que se tienen valores de tendencia negativa en el registro de la función de probabilidad.

El coeficiente de correlación tiene alta sensibilidad en cuanto a la sistematización de los datos, por lo que una mínima variabilidad en la tendencia en el conjunto por analizar puede ocasionar un cambio considerable en el resultado obtenido; esto permite percibir fallos en las mediciones. Para el caso de la presente investigación se observa, de acuerdo a las gráficas, que un margen de error puede presentarse en niveles muy bajos de significancia.

A través de la incidencia del comportamiento correlacional de las dimensiones confrontadas se pueden establecer estamentos de conceptualización que pueden ser tomados como propuesta para la estructuración de las estrategias que se busca proponer para el presente documento. Entre los lineamientos sugerentes se tiene:

- a) Reconocer y potenciar cualidades distintivas de las empresas y/o de los servicios.
- b) Ubicar los avances tecnológicos que permitan optimizar las cualidades distintivas mencionadas en el literal anterior.
- c) En función de la Capacidad Financiera, una estrategia debe estar basada en referentes económicos, los mismos que deberán estar en función del mercado. Este liderazgo de manejo de inversión permite proyectarse de manera efectiva

para la identificación de costos reales en el proceso de oferta del producto turístico, desde la empresa hasta el cliente.

- d) Reconociendo el entorno y la unicidad que puede ubicarse dentro de la contextualidad, se puede generar un producto altamente específico y diferenciado; Se puede también generar un mercado propio liberado en buen porcentaje de la competencia.

Al revisar las dimensiones que intervienen dentro de la sistematización de insumos para la determinación de los factores que afectan la competitividad de las empresas turísticas, las mismas que permiten establecer y estructurar las estrategias en el desarrollo de las PYMES en el corredor turístico del Ecuador, se puede apreciar que tienen un carácter pertinente dentro de esta investigación pues son elementos de medición que evidencian una certeza en la aplicación de los instrumentos de análisis e interpretación de lo investigado. La validez y fiabilidad de los datos se muestra en la concordancia que se observa dentro de los resultados de este análisis en relación a lo referido desde las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

En conclusión, la determinación correlacional desde los coeficientes obtenidos, ha demostrado un sistema integral de variables que coexisten como elementos determinantes para optimizar la competitividad que se quiere delimitar en la meta de fortalecer las estrategias competitivas para el desarrollo de las PYMES, en el corredor turístico ferroviario del Ecuador, con enfoque sistémico.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

6.1 PROGRAMA INTEGRAL DE ACOMPAÑAMIENTO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Las estrategias competitivas en Latinoamérica en el sector turístico se han nucleado alrededor de una postura teórica predominante, la de considerar al territorio como un actor directo de la competitividad.

Para impulsar el progreso de las PYMES en el corredor turístico ferroviario del Ecuador se ha realizado un diagnóstico, se ha incluido la gestión de talento humano con enfoque de género, se han considerado las expectativas de los sectores involucrados, se han considerado las perspectivas gubernamentales y de empresarios con respecto a los sectores más vulnerables, así como también el involucramiento del sector público y privado. Todos estos aspectos apuestan por la posibilidad real de mejorar la competitividad, adoptando prácticas ecoturísticas y la implementación sostenida de programas de capacitación del talento humano, junto a la conformación de clústeres, en aras de lograr un servicio turístico sostenible y competitivo.

6.1.1 Fundamentación legal

Dos instrumentos legales sirven de base a la actividad turística en Ecuador: la Ley de Turismo (2008) y la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2014). Estableciendo un análisis de los dos documentos desde lo general a lo particular, la segunda establece un tipo de organización económica que deposita en sus protagonistas la estructuración y desarrollo de “procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basados en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014).

La propuesta se basa también en los principios de a) la consecución del buen vivir y del bien para todos sin distinción; b) la prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales; c) el comercio justo y el consumo responsable y ético; d) la equidad de género; e) la atención a la identidad cultural; f) la autogestión; g) la responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y, h) la distribución equitativa y solidaria de excedentes. Fomenta además el acceso a la invención tecnológica y organizativa, la creación y desarrollo de las estrategias de unificación económica (cadenas y circuitos), así como también la implementación de planes y programas que faciliten el consumo de bienes y servicios de calidad (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014).

En tanto, la Ley de Turismo establece como principios de la actividad turística a:

1. La iniciativa privada como pilar fundamental del sector; con su contribución mediante la inversión directa, la generación de empleo y promoción nacional e internacional.
2. La participación de los gobiernos provincial y cantonal para impulsar y apoyar el desarrollo turístico, dentro del marco de la descentralización.
3. El fomento de la infraestructura nacional y el mejoramiento de los servicios públicos básicos para garantizar la adecuada satisfacción de los turistas.
4. La conservación permanente de los recursos naturales y culturales del país.
5. La iniciativa y participación comunitaria indígena, campesina, montubia o afroecuatoriana, con su cultura y tradiciones preservando su identidad, protegiendo su ecosistema y participando en la prestación de servicios turísticos, en los términos previstos en esta Ley y sus reglamentos (Congreso Nacional, 1997).

La política del Estado ecuatoriano en relación con el sector turístico se orienta a las siguientes metas:

- a. Reconocer que la actividad turística corresponde a la iniciativa privada y comunitaria o de autogestión y al Estado en cuanto debe potencializar las actividades mediante el fomento y promoción de un producto turístico competitivo.
- b. Garantizar el uso racional de los recursos naturales, históricos, culturales y arqueológicos de la Nación.
- c. Proteger al turista y fomentar la conciencia turística.

- d. Propiciar la coordinación de los diferentes estamentos del Gobierno Nacional y de los gobiernos locales para la consecución de los objetivos turísticos.
- e. Promover la capacitación técnica y profesional de quienes ejercen legalmente la actividad turística.
- f. Promover internacionalmente al país y sus atractivos en conjunto con otros organismos del sector público y con el sector privado.
- g. Fomentar e incentivar el turismo interno (Congreso Nacional, 1997).

Por último, Ecuador cuenta con la Ley Orgánica de Incentivos para asociaciones público-privadas y la inversión extranjera. En su artículo 1, habla sobre el objeto de esta ley que establece incentivos para la ejecución de proyectos bajo la modalidad de asociación público-privada y los lineamientos e institucionalidad para su aplicación. Así mismo, esta ley insta incentivos específicos para promover en general el financiamiento productivo, la inversión nacional y la inversión extranjera.

Por tanto, las PYMES del corredor turístico ferroviario del Ecuador deben sortear un conjunto de regulaciones a nivel provincial, cantonal y en ocasiones de otras instituciones ligadas al control de las actividades económicas. Una propuesta integral, como la que se recoge en estas páginas, busca consensos entre los organismos de control, en búsqueda de la simplificación de procesos necesarios y la eliminación de trámites burocráticos que entorpecen la generación de proyectos empresariales. Mientras disminuya la tramitología y el control pase a capacitación y direccionamiento, el panorama podría ser positivo; en lo cual tiene protagonismo el Estado a través de los ministerios que direccionan y regulan la economía del país.

6.1.2 Descripción general del programa y objetivos específicos

El Programa Integral de Acompañamiento de Estrategias Competitivas para el desarrollo de las PYMES en el corredor turístico ferroviario del Ecuador, tendrá como principio teórico central la concepción del patrimonio como un ente integrador, con la capacidad de reapropiar y revalorizar a los territorios, y cuyo uso y administración con fines sociales esté relacionado con las necesidades contemporáneas de las comunidades implicadas (Harris, Griffin y Williams, 2002).

Teniendo en cuenta que el corredor turístico ferroviario ecuatoriano está presente en Imbabura (rutas: Ibarra-Salinas-Ibarra y Otavalo-Salinas-Otavalo), Pichincha (Quito-El Boliche-Machachi-Quito), Tungurahua (Ambato-El Boliche-Ambato y Ambato-Mocha-Urbina-Cevallos-Ambato), Chimborazo (Riobamba-Urbina-Riobamba y Alausí-Sibambe-Alausí) y Guayas (Durán-Bucay-Durán, Durán-Yaguachi-San Rafael-Naranjito-Durán, Durán-San Antonio/Hacienda La Danesa-Durán y Durán-Alausí), los objetivos específicos del programa propuesto están encaminados a:

1. Incrementar el número de visitantes nacionales y extranjeros gracias a la diversidad de productos y servicios presentes en el corredor turístico ferroviario del Ecuador.
2. Incrementar la eficiencia operacional en las PYMES nucleadas alrededor del corredor ferroviario ecuatoriano.
3. Desarrollar el uso eficiente de activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo.
4. Incrementar el desarrollo del talento humano en las PYMES nucleadas alrededor del corredor ferroviario ecuatoriano.
5. Afianzar el destino Ecuador mediante la conformación de redes comerciales y de servicios en el corredor ferroviario.

6.1.3 Cobertura, alcance y estructura del Programa

El programa se enfoca esencialmente a permitir a nuevos o reestructurados emprendimientos operar en el mercado interno del corredor turístico ferroviario, en aras de quebrantar las posibles coaliciones regresivas que se resisten a la apertura del mercado; aumentar su multiplicidad, o sea, el número y diversidad de los agentes económicos; incrementar el rango de la especialización y la consecuente postura hacia la innovación de los emprendimientos locales; reforzar la estabilidad social de las regiones geográficas involucradas y por tanto a la nación.

- a. **Cobertura:** La estructuración del Programa Integral de Acompañamiento de Estrategias Competitivas para el desarrollo de las PYMES en el corredor turístico ferroviario del Ecuador, tiene en cuenta la implementación de indicadores básicos y de un sistema de información para acumular y examinar todos los números necesarios para la administración y evaluación del propio programa. Dichos datos e indicadores que se diseñen para el caso en particular del corredor ferroviario, que como se explicó

anteriormente involucra a cinco provincias ecuatorianas, con sus consiguientes modelos económicos y socioculturales, deben facilitar el examen de la cobertura, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad del programa.

- b. **Alcance:** El Programa Integral de Acompañamiento de Estrategias Competitivas se orienta a contribuir a la dinamización de las economías locales y regionales, generando y fortaleciendo empleos, unidades productivas y emprendimientos de tipo comunitario, familiar y unipersonal. Por otra parte, su desarrollo permitirá activar en los grupos poblacionales nuevas redes de intercambio, acrecentando la reputación y calidad de la operación turística a nivel de país. Por supuesto, esta variable dependerá de si los emprendimientos del corredor turístico ferroviario ecuatoriano tienen trazada una estrategia vinculada con los rasgos de la cartera de ideas y proyectos. Un factor determinante para lograr el alcance del programa analizará la duración en el tiempo referente a la consecución de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- c. **Estructura:** El programa está conformado por un conjunto de componentes tales como actores, premisas, ejes, niveles, estrategias y acciones.

6.1.4 Actores del Programa

Tras su restauración capital, el sistema ferroviario ecuatoriano desarrolla conexiones y traslaciones con el resto de actores territoriales: empresas privadas, instituciones públicas, fundaciones y asociaciones. El programa tendrá en cuenta no solo los actores globales (operadoras turísticas, compañías aéreas, hoteles, etc.), sino al propio turista, tanto nacional como internacional, ya que su propia naturaleza lo convierte en comunicador futuro que promocionará los atractivos culturales, históricos y naturales de Ecuador.

Desde los actores del área de influencia del corredor turístico Ferroviario del Ecuador se ha estructurado una Economía Popular, Solidaria de coexistencia y cooperación que aglutina organizaciones y personas naturales tales como: conjuntos de danzas folclóricas, artesanos, vendedores informales, servicios gastronómicos, guías, personal de hotelería, personal de museos, comediantes etc., cuyo tipo de organización en su mayoría no tienen estructura formal o legal, y cumplen un rol importante de intermediarios, prestación de

servicio, comunicación y de representatividad de aspectos culturales que dan valor añadido al sector turístico.

Por otra parte, no se debe descuidar los actores que componen el sector privado y que protagonizan la cadena de valor: pequeños productores, microempresarios, empresas distribuidoras, mayoristas. Estos agentes se identifican porque, durante el proceso medular de producción y comercialización, son propietarios durante algún periodo del producto o servicio, fase en la que tienen posibilidad de añadirle valor. La posibilidad de sus negocios a largo plazo es la condición básica para el éxito del fomento de la cadena.

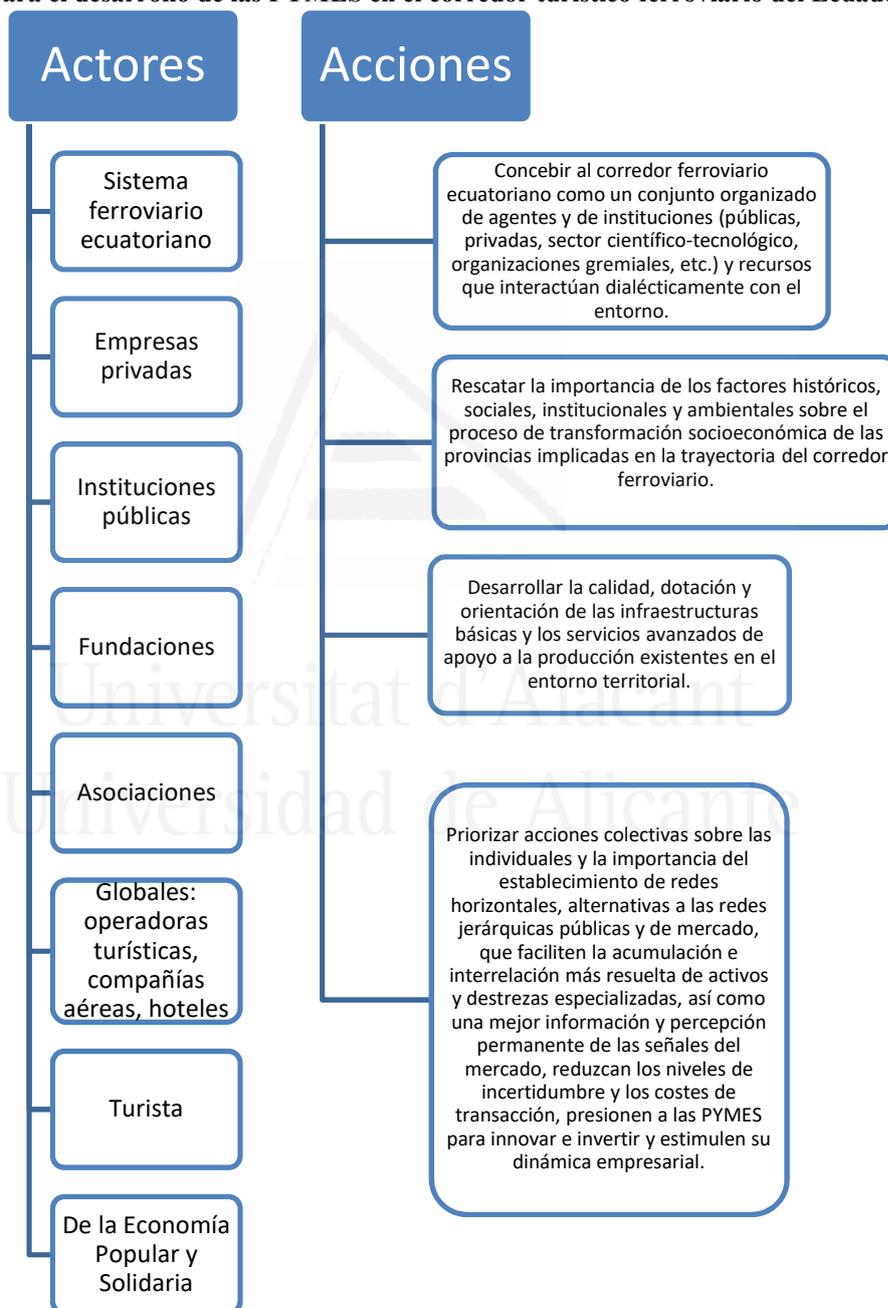
6.1.5 Premisas del Programa

El programa propuesto se basa en un conjunto de premisas que se detallan a continuación (Figura 139):

1. Concebir al corredor ferroviario ecuatoriano como un conjunto organizado de agentes y de instituciones (públicas, privadas, sector científico-tecnológico, organizaciones gremiales, etc.) y recursos que interactúan dialécticamente con el entorno.
2. Rescatar la importancia de los factores históricos, sociales, institucionales y ambientales sobre el proceso de transformación socioeconómica de las provincias implicadas en la trayectoria del corredor ferroviario.
3. Desarrollar la calidad, dotación y orientación de las infraestructuras básicas y los servicios avanzados de apoyo a la producción, existentes en el entorno territorial.
4. Priorizar acciones colectivas sobre las individuales y la importancia del establecimiento de redes horizontales, alternativas a las redes jerárquicas públicas y de mercado, que faciliten la acumulación e interrelación más resuelta de activos y destrezas especializadas, así como una mejor información y percepción permanente de las señales del mercado, reduzcan los niveles de incertidumbre y los costes de transacción, presionen a las PYMES para innovar e invertir y estimulen su dinámica empresarial.

5. Las estrategias se concretizarán por las actividades recurrentes de los trabajadores de las PYMES. Se deben tener en cuenta las particularidades concretas de los servicios y productos del entorno competitivo que presenten restricciones en términos de tarea, las cuales determinan tanto el diseño del contenido de la estrategia como la dinámica organizativa asociada a su implementación.

Figura 151: Actores y premisas del Programa Integral de Acompañamiento de Estrategias Competitivas para el desarrollo de las PYMES en el corredor turístico ferroviario del Ecuador



Fuentes: Varios autores

6.2 PROPUESTA DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Filosofía empresarial

Se establece la filosofía empresarial con el objetivo de que las PYMES del corredor turístico ferroviario del Ecuador puedan alcanzar estrategias competitivas que les permita ampliar su mercado.

Misión

“Administrar y operar con eficiencia el Sistema Ferroviario Turístico Patrimonial y contribuir al desarrollo socioeconómico del país, mediante el fortalecimiento de las actividades productivas, que fomenten el turismo y la valoración histórico patrimonial, con responsabilidad social”.

Visión

“En el año 2025, la Empresa de Ferrocarriles Ecuatorianos será una entidad moderna, eficiente, técnicamente operada, transparente y rentable, que promueva dentro del Sistema Ferroviario Nacional el desarrollo de las economías locales y micro regionales, bajo un enfoque turístico, que incida en la valoración y en el reconocimiento Patrimonial Histórico, tanto a nivel nacional como internacional”.

Objetivos

1. Incrementar la fiabilidad y calidad de la operación de las PYMES del corredor turístico ferroviario del Ecuador.
2. Incrementar la eficiencia operacional en las PYMES del corredor turístico ferroviario del Ecuador.
3. Incrementar el uso eficiente de los recursos económicos, financieros, tecnológicos y el desarrollo del talento humano en las PYMES del corredor turístico ferroviario del Ecuador.

Valores empresariales

Los valores empresariales trazados permitirán caminar con un mismo norte a las PYMES en busca de mejorar su imagen y posicionamiento.

Compromiso con el cliente: Para nosotros lo más importante son nuestros clientes, por eso el compromiso hacia ellos, brindándoles una atención personalizada, productos y servicios de alta calidad.

Trabajo en equipo: La mutua ayuda de las personas que laboran dentro de las PYMES permitirá brindar servicio de alta calidad para los clientes.

Responsabilidad social: Las labores se desarrollarán con un estricto apego a las leyes y reglamentos vigentes, cumpliéndolas a cabalidad para mantener un buen equilibrio dentro de las dimensiones sociales económicas y ambientales.

Calidez humana: Los clientes contarán con un trato amable y personalizado dentro las PYMES y fuera de ellas, gracias al carácter hospitalario de su gente.

Cuidado del medio ambiente: Las PYMES ofertarán productos con alto valor agregado, no nocivo para la salud ni el medio ambiente.

También se pretende promover valores como la responsabilidad, igualdad, equidad, democracia, solidaridad, honestidad, transparencia y compromiso con los demás.

Entre las estrategias propuestas para desarrollar en la PYMES del corredor turístico ferroviario del Ecuador tenemos:

6.2.1 Internacionalización

La estrategia de internacionalización se orienta a favorecer el ajuste de las acciones a la creciente internacionalización y globalización de la economía.

Entre las acciones se incluyen:

- Aprovechar la permanencia del turismo como tercera fuente de ingresos no petroleros del país.
- Potenciar al Ecuador como destino con gran fortaleza en el turismo activo y deportivo.
- Potenciar a Ecuador como foco de atención que plantea la posibilidad de establecer contactos con clientes potenciales e intermediarios en los mercados emisores, así como con los medios masivos de comunicación, durante las ferias y eventos deportivos internacionales.
- Incrementar la comercialización de productos, artesanales o no, en el exterior del país.
- Realizar acuerdos de promoción y comercialización conjunta, a través de sociedades o consorcios.
- Creación de redes de venta en el exterior del país.

6.2.2 Diversificación

La Estrategia de diversificación se orienta a favorecer la integración horizontal de las organizaciones.

Entre sus acciones se incluyen:

- Promover la apertura de las instituciones que crean y dirigen los marcos regulatorios que tienen un impacto directo sobre las PYMES.
- Apoyar los procesos nacionales, subnacionales y sectoriales de interlocución público-privada para conformar estrategias y destacar las operaciones que amparen o sirvan de base a las PYMES.
- Facilitar el conocimiento de nuevos mercados.
- Determinar las necesidades de un segmento específico del mercado.
- Establecer un orden de prioridades de las necesidades a satisfacer en dicho segmento específico.
- Satisfacer las necesidades de la población-objetivo mejor que la competencia.

6.2.3 Expansión o crecimiento

La estrategia de crecimiento intensivo se orienta a crecer en el seno del mercado, explotando las oportunidades ofrecidas por los productos.

Entre sus acciones se incluyen:

- Desarrollar la demanda primaria, aumentar la cuota de mercado, adquisición de mercados.
- Desarrollar nuevos segmentos, nuevos circuitos de distribución y de expansión geográfica.
- Desarrollar los productos, adicionando características al producto, ampliando la gama de productos, mejorando su calidad, entre otros.
- Potenciar el crecimiento actual en las PYMES, al igual que su lugar en el mercado, manteniendo los precios aceptables e incrementando la venta de productos innovadores a mercados consolidados.
- Mejorar la infraestructura y la gestión de recursos humanos en las PYMES.
- Mejorar la eficiencia operacional en las PYMES nucleadas alrededor del corredor turístico ferroviario.
- Incrementar la conformación de redes comerciales y de servicios en el corredor turístico ferroviario.
- Sistematizar la fidelización del cliente (promociones, descuentos, servicios adicionales).
- Indagar el porcentaje de turismo de retorno, en el marco del incremento sostenido de la cifra de visitantes extranjeros.
- Sistematizar la obtención del grado de satisfacción del turista al finalizar su experiencia.

6.2.4 Reestructuración

La Estrategia de reestructuración se orienta a favorecer el ajuste de las organizaciones a las nuevas estructuras organizaciones de las empresas, implementando acciones para ser más eficaces y eficientes en su organización.

Entre sus acciones se incluyen:

- Establecer una estructura organizacional en las PYMES de influencia del corredor turístico.
- Promover la departamentalización en la empresa para fortalecer los niveles jerárquicos.
- Elaborar un manual de funciones para las empresas del corredor turístico.

6.2.5 Cooperación o alianzas

La Estrategia de cooperación se orienta a favorecer la interrelación de las organizaciones que respondan a un trabajo con un mismo norte de fomentar la actividad turística, implementando convenios, alianzas y cooperación entre las PYMES y el sector público.

Entre sus acciones se incluyen:

- Fortalecer la presencia corporativa de las PYMES del corredor turístico.
- Establecer convenios con operadoras de turismo a nivel nacional e internacional, para ofrecer nuevos paquetes turísticos.
- Incrementar la seguridad en las transacciones mercantiles con el potencial institucional local.
- Fortalecer los derechos y registros de propiedad.
- Empoderar al Sistema de Rentas Internas (SRI), organismo encargado de la recolección de impuestos generados por la producción económica de la población económicamente activa, para contribuir al desarrollo de las economías locales y regionales adscritas al corredor ferroviario.
- Apoyar a los gobiernos descentralizados, provinciales, locales y parroquiales, quienes también se benefician de las actividades comerciales que se desarrollan en sus territorios y que puedan dotar de servicios de calidad para que las empresas o emprendimientos puedan desarrollarse, generando unidades productivas, emprendimientos de tipo comunitario, familiar y unipersonal.

6.2.6 Redes

La Estrategia de redes se orienta a favorecer la integración y cooperación de las organizaciones que respondan a las nuevas estructuras organizacionales de las empresas, implementando acciones para ser más eficaces y eficientes en su organización.

Entre sus acciones se incluyen:

- Consolidar la organización gremial (Cámaras de Comercio, turismo, hotelero, producción), quienes cumplen un proceso de regulación para garantizar la práctica legal y adecuada de las actividades comerciales en los territorios, en aras de promover la capacitación constante para la mejora en la práctica profesional de sus agremiados.
- Integrar totalmente al Ministerio de Inclusión Económica y Social, institución que se preocupa por los sectores vulnerables; pero también ejerce ciertas actividades regulatorias en el ámbito de microfinanzas, a fin de proponer metodologías para activar en los grupos poblacionales nuevas redes de intercambio.
- Establecer canales de comercialización de productos y servicios que busquen optimizar los recursos humanos y económicos de las organizaciones.

6.3 PROPUESTA DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

6.3.1 Diferenciación del producto

La Estrategia de diferenciación se orienta a lograr la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, destacando las cualidades distintivas de éste.

Entre sus acciones se incluyen:

- Crear y difundir una imagen de marca.
- Socializar los avances tecnológicos reconocidos y realizar operaciones suplementarias con los ya existentes en cada ruta ferroviaria.
- Reforzar la oferta distintiva en un servicio al cliente que permita establecer diferenciación con la competencia.

- Modificar la cadena de distribución de manera que resulte diferente a la que emplea la competencia.

6.3.2 Liderazgo en costes

La Estrategia de liderazgo general en costos se orienta a lograr el bajo costo unitario con relación a los competidores. Obedece al grado de dependencia que mantienen con los proveedores y también a la dificultad de adquirir tecnologías nuevas que ayuden a mejorar la productividad.

Entre sus acciones se incluyen:

- Implementar un conjunto de políticas orientadas a la disminución total de los costos.
- Establecer una vigilancia estrecha de los gastos de funcionamiento, de las inversiones en productividad y de los gastos reducidos de ventas y de publicidad.
- Buscar la disminución de costos para ofrecer bajos precios.

6.3.3 Del océano azul

La propuesta comprende acciones que deben canalizarse para aprovechar las nuevas oportunidades de mercado. Entre sus acciones se incluyen:

- Implementar ofertas complementarias de productos y servicios.
- Explorar la cadena de compradores de servicios turísticos para satisfacer sus expectativas.
- Explorar estrategias futuras que respondan a nuevas tendencias del mercado.
- Ofertar servicios alternativos.

6.4 PROPUESTA DE ESTRATEGIAS FUNCIONALES

6.4.1 Financiera

La propuesta comprende un conjunto de acciones estratégicas que debe implementarse para cubrir las expectativas financieras, así como para trascender en un crecimiento y desarrollo institucional y una mayor participación en el mercado financiero.

Entre sus acciones se incluyen:

- Fortalecer mediante convenios con entidades crediticias productos financieros orientados al emprendimiento y desarrollo de las PYMES del corredor turístico.
- Optimizar el ambiente de trabajo de las PYMES a través de la implementación de políticas internas, dirigidas a la entrega de incentivos laborales a los empleados que más se destaquen en el cumplimiento de sus actividades.
- Elaborar un plan anual de incentivos laborales para el personal de las PYMES.

6.4.2 Operaciones

La Estrategia de operaciones comprende un conjunto de acciones que debe implementarse para mejorar las operaciones y prácticas, ayudando a generar una ventaja competitiva en las organizaciones.

Entre sus acciones se incluyen:

- Identificar las insuficiencias actuales y ventajas potenciales sobre la competencia, teniendo en cuenta las acciones o condiciones que la empresa puede realizar por encima de la competencia.
- Identificar las ventajas reveladas sobre la competencia, teniendo en cuenta las acciones o condiciones que la empresa ya realiza por encima de la competencia.
- Crear prácticas concurrentes con la experiencia que han acumulado las instituciones locales.

6.4.3 Marketing

El marketing se concibe como un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos, mediante los cuales se identifican las necesidades o deseos de los consumidores para satisfacerlos, a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización.

Respecto al marketing se han determinado las siguientes acciones:

- Difundir ampliamente la imagen empresarial de las organizaciones mediante la implementación de campañas publicitarias a través de los medios.
- Difundir en los medios de comunicación masiva y en las redes sociales, el carácter pacífico y hospitalario del ciudadano ecuatoriano común.
- Difundir en los medios de comunicación masiva y en las redes sociales los reconocimientos internacionales que ha recibido Ecuador como destino turístico de excelencia.
- Sistematizar el estudio de las tendencias al crecimiento de la inversión extranjera en infraestructura hotelera y turismo en general.
- Promover y difundir el proyecto social “Conciencia Social Sobre Rieles”, cuyo objetivo es que las personas que pertenecen a los grupos de atención prioritaria (adultos mayores, personas que acceden al bono de desarrollo humano, personas con discapacidad) puedan disfrutar del tren de manera gratuita.
- Promover y difundir el proyecto social “Tren Educativo”, el cual busca que los estudiantes de colegios y escuelas públicas puedan reforzar sus conocimientos a través de un viaje en tren de manera gratuita.
- Promover y difundir el proyecto social “Tren Social”, en el cual se busca que grupos organizados (barrios y comunidades) puedan realizar viajes en tren.
- Promover y difundir el proyecto social “Colonias Vacacionales”, y sus cursos de temporada de vacaciones, dirigidos a niños y niñas de las comunidades y sectores aledaños a la vía férrea, dictadas por gestores culturales vinculados con esta actividad.
- Alentar la creación de nuevos proyectos sociales.

6.4.4 Recursos humanos

La propuesta comprende un conjunto de acciones que debe implementarse para optimizar el capital humano y generar una ventaja competitiva en la comercialización de productos y servicios de las PYMES.

Entre sus acciones se incluyen:

- Ofrecer capacitación al capital humano sobre la amplia oferta turística, diversificada por todo el territorio, con cuatro regiones de gran biodiversidad.
- Mejorar la proficiencia de los trabajadores del turismo en el idioma del turista francófono y anglófono.
- Mejorar la cualificación del personal en atención al turista.
- Promover pasantías en otras empresas para mejorar las prácticas, procedimientos y estándares de calidad.
- Incremento de la efectividad de la tarea que se expresa en el crecimiento de la productividad del trabajo y aumento de la calidad del equipo humano.
- Establecer un plan de capacitación en ventas y atención al cliente, para motivar al personal a que siga apoyando los objetivos de la empresa y aprenda a satisfacer las necesidades que buscan los clientes potenciales.

6.4.5 Tecnología-innovación

La propuesta comprende un conjunto de acciones que debe implementarse para aprovechar las ventajas de las tecnologías, así como innovación en los productos y servicios que ofertan las pymes del corredor turístico.

Entre sus acciones se incluyen:

- Crear una página Web que permita difundir las PYMES y sus servicios, así como potencializar clientes nacionales e internacionales, lo que permitirá incrementar las ventas y acrecentar el mercado.
- Crear una cuenta de Twitter para las empresas involucradas, con el fin de dar mayor publicidad y difusión de los productos y servicios que ofrece al mercado.

- Incorporar un software de paquete contable en las PYMES del área de influencia del corredor turístico.
- Aprovechamiento de programas software libre acorde a las necesidades de la empresa
- Aprovechar trabajos terminales de tesis de grado que realizan las universidades para generar nuevas perspectivas de desarrollo de las PYMES.

6.5 OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES DEL PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL DESARROLLO DE LAS PYMES EN EL CORREDOR TURÍSTICO FERROVIARIO DEL ECUADOR

La competitividad de una empresa se traduce como la capacidad para satisfacer las expectativas de los clientes y proveedores de mejor manera que otros competidores. Se propone la intervención en los siguientes ejes:

- Diseño de abajo hacia arriba: se debe lograr un conveniente estatus de conocimiento y entendimiento sobre las insuficiencias y potencialidades de las PYMES en el corredor turístico ferroviario ecuatoriano y los actores institucionales de cada provincia involucrada.
- Propugnación de mejores prácticas: reconocer el procedimiento disponible de mayor efectividad para afrontar los inconvenientes de la competitividad en cada territorio.
- Fortalecimiento de la calidad, la diferenciación del producto o servicio y la comercialización.
- Incremento de la eficiencia sistémica del marco regulatorio general de políticas de las PYMES.
- Énfasis en la información y la capacitación.
- Promoción de proyectos sociales.

Un elemento central para aumentar la competitividad de las empresas son las estrategias competitivas. Éstas, en el marco del programa propuesto, se agrupan en tres niveles: micro, meso y macro.

Estrategias competitivas de nivel micro

Las estrategias de nivel micro aglutinan acciones cuya ejecución tiene lugar al interior de las empresas o de las redes empresariales y que son responsabilidad de los empresarios y sus trabajadores, así como de las organizaciones que los agrupan y representan.

Estrategias competitivas de nivel meso

Las estrategias de nivel meso agrupan acciones cuya ejecución se deriva de la política regional o sectorial, la cual dicta las condiciones de infraestructura, educación, transporte y las ventajas comparativas regionales, así como factores externos como seguridad, servicios públicos y calidad.

Estrategias competitivas de nivel macro

Las estrategias de nivel macro incluyen acciones de políticas públicas y legislativas que conforman el contexto económico, social, cultural, político y jurídico del país, que constituyen la plataforma del desarrollo turístico sostenible.

En síntesis, las PYMES del corredor turístico ferroviario de Ecuador deben trazarse estrategias competitivas que les permitan mantenerse, crecer y desarrollarse en medio de la enérgica competencia que predomina en el mercado, buscando diferenciar su producto, por cuanto batallan por una posición de mercado, a nivel local, regional o nacional, de conjunto con las grandes compañías y por tanto deben ser virtuosas para servir de manera directa y preferencial a sus clientes.

Tabla 57: Objetivos, estrategias y acciones del Programa Integral de Acompañamiento de Estrategias Competitivas para el desarrollo de las PYMES en el corredor turístico ferroviario del Ecuador

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Incrementar la fiabilidad y calidad de la operación de las Pymes del corredor turístico ferroviario del Ecuador	Filosofía empresarial	MISIÓN: Administrar y operar con eficiencia el Sistema Ferroviario Turístico Patrimonial y contribuir al desarrollo socioeconómico del país, mediante el fortalecimiento de las actividades productivas, que fomenten el turismo y la valoración histórico patrimonial, con responsabilidad social
		VISIÓN: En el año 2025, la Empresa de Ferrocarriles Ecuatorianos será una entidad moderna, eficiente, técnicamente operada, transparente y rentable, que promueva dentro del Sistema Ferroviario Nacional el desarrollo de las economías locales y micro regionales, bajo un enfoque turístico, que incida en la valoración y en el reconocimiento Patrimonial Histórico, tanto a nivel nacional como internacional
		VALORES: Compromiso con el cliente, Trabajo en equipo, Responsabilidad social, Calidez humana, Cuidado del medio ambiente, Responsabilidad, Igualdad, Equidad, Democracia, Solidaridad, honestidad, transparencia, y compromiso con los demás.
	Internacionalización	Aprovechar la permanencia del turismo como tercera fuente de ingresos no petroleros del país.
		Potenciar al Ecuador como destino con gran fortaleza en el turismo activo y deportivo.
		Potenciar a Ecuador como foco de atención que plantea la posibilidad de establecer contactos con clientes potenciales e intermediarios en los mercados emisores, así como con los medios masivos de comunicación, durante las ferias y eventos deportivos internacionales.
		Incrementar la comercialización de productos, artesanales o no, en el exterior del país.
		Realizar acuerdos de promoción y comercialización conjunta, a través de sociedades o consorcios.
		Creación de redes de venta en el exterior del país.
	Diversificación	Promover la apertura de las instituciones que crean y dirigen los marcos regulatorios que tienen un impacto directo sobre las PYMES.
		Apoyar los procesos nacionales, subnacionales y sectoriales de interlocución público-privada para conformar estrategias y destacar las operaciones que amparen o sirvan de base a las PYMES.
		Facilitar el conocimiento de nuevos mercados
		Determinar las necesidades de un segmento específico del mercado.
		Establecer un orden de prioridades de las necesidades a satisfacer en dicho segmento específico.
		Satisfacer las necesidades de la población-objetivo mejor que la competencia.
	Expansión o crecimiento	Desarrollar la demanda primaria, aumentar la cuota de mercado, adquisición de mercados.
		Desarrollar nuevos segmentos, nuevos circuitos de distribución y de expansión geográfica.
		Desarrollar los productos, adicionando características al producto, ampliando la gama de productos, mejorando su calidad, entre otros.
		Potenciar el crecimiento actual en las PYMES, al igual que su lugar en el mercado, manteniendo los precios aceptables e incrementando la venta de productos innovadores a mercados consolidados.
		Mejorar la infraestructura y la gestión de recursos humanos en las PYMES.
	Mejorar la eficiencia operacional en las PYMES nucleadas alrededor del corredor turístico ferroviario.	

			Incrementar la conformación de redes comerciales y de servicios en el corredor turístico ferroviario.
			Sistematizar la fidelización del cliente (promociones, descuentos, servicios adicionales).
			Indagar el porcentaje de turismo de retorno, en el marco del incremento sostenido de la cifra de visitantes extranjeros.
			Sistematizar la obtención del grado de satisfacción del turista al finalizar su experiencia.
		Reestructuración	Establecer una estructura organizacional en las PYMES de influencia del corredor turístico.
			Promover la departamentalización en la empresa para fortalecer los niveles jerárquicos.
			Elaborar un manual de funciones para las empresas del corredor turístico.
		Cooperación o alianzas	Fortalecer la presencia corporativa de las PYMES del corredor turístico.
			Establecer convenios con operadoras de turismo a nivel nacional e internacional, para ofrecer nuevos paquetes turísticos.
			Incrementar la seguridad en las transacciones mercantiles con el potencial institucional local.
			Fortalecer los derechos y registros de propiedad.
			Empoderar al Sistema de Rentas Internas (SRI), organismo encargado de la recolección de impuestos generados por la producción económica de la población económicamente activa, para contribuir al desarrollo de las economías locales y regionales adscritas al corredor ferroviario.
			Apoyar a los gobiernos descentralizados, provinciales, locales y parroquiales, quienes también se benefician de las actividades comerciales que se desarrollan en sus territorios, y que puedan dotar de servicios de calidad para que las empresas o emprendimientos puedan desarrollarse, generando unidades productivas, emprendimientos de tipo comunitario, familiar y unipersonal.
		Redes	Consolidar la organización gremial (cámaras de Comercio, turismo, hotelero, producción), quienes cumplen un proceso de regulación para garantizar la práctica legal y adecuada de las actividades comerciales en los territorios, en aras de promover la capacitación constante para la mejora en la práctica profesional de sus agremiados.
			Integrar totalmente al Ministerio de Inclusión Económica y Social, institución que se preocupa por los sectores vulnerables; pero también ejerce ciertas actividades regulatorias en el ámbito de microfinanzas, a fin de proponer metodologías para activar en los grupos poblacionales nuevas redes de intercambio.
			Establecer canales de comercialización de productos y servicios que busquen optimizar los recursos humanos y económicos de las organizaciones.
Incrementar la eficiencia operacional en las Pymes del corredor turístico ferroviario del Ecuador	PROPUESTA ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	Diferenciación del producto	Crear y difundir una imagen de marca.
			Socializar los avances tecnológicos reconocidos y realizar operaciones suplementarias con los ya existentes en cada ruta ferroviaria.
			Reforzar la oferta distintiva en un servicio al cliente que permita establecer diferenciación con la competencia.
			Modificar la cadena de distribución de manera que resulte diferente a la que emplea la competencia.
		Liderazgo en costes	Implementar un conjunto de políticas orientadas a la disminución total de los costos.
			Establecer una vigilancia estrecha de los gastos de funcionamiento, de las inversiones en productividad y de los gastos reducidos de ventas y de publicidad.

			<p>Buscar la disminución de costos para ofrecer bajos precios.</p> <p>Implementar ofertas complementarias de productos y servicios.</p> <p>Explorar la cadena de compradores de servicios turísticos para satisfacer sus expectativas.</p> <p>Explorar estrategias futuras que respondan a nuevas tendencias del mercado.</p> <p>Ofertar servicios alternativos.</p>	
Incrementar el uso eficiente de los recursos económicos, financieros, tecnológicos, y el desarrollo del Talento Humano en las Pymes del corredor turístico ferroviario del Ecuador	PROPUESTA DE ESTRATEGIAS FUNCIONALES	Del océano azul		
			Financiera	Fortalecer mediante convenios con entidades crediticias productos financieros orientados al emprendimiento y desarrollo de las PYMES del corredor turístico.
				Optimizar el ambiente de trabajo de las PYMES a través de la implementación de políticas internas dirigida a la entrega de incentivos laborales a los empleados que más se destaquen en el cumplimiento de sus actividades.
				Elaborar un plan anual de incentivos laborales para el personal de las PYMES
		Operaciones	Identificar las insuficiencias actuales y ventajas potenciales sobre la competencia, teniendo en cuenta las acciones o condiciones que la empresa puede realizar por encima de la competencia.	
			Identificar las ventajas reveladas sobre la competencia, teniendo en cuenta las acciones o condiciones que la empresa ya realiza por encima de la competencia.	
			Crear prácticas concurrentes con la experiencia que han acumulado las instituciones locales.	
		Marketing	Difundir ampliamente la imagen empresarial de las organizaciones mediante la implementación de campañas publicitarias a través de los medios.	
			Difundir en los medios de comunicación masiva y en las redes sociales, el carácter pacífico y hospitalario del ciudadano ecuatoriano común.	
			Difundir en los medios de comunicación masiva y en las redes sociales los reconocimientos internacionales que ha recibido Ecuador como destino turístico de excelencia.	
			Sistematizar el estudio de las tendencias al crecimiento de la inversión extranjera en infraestructura hotelera y turismo en general.	
			Promover y difundir el proyecto social “Conciencia Social Sobre Rieles”, cuyo objetivo es que las personas que pertenecen a los grupos de atención prioritaria (adultos mayores, personas que acceden al bono de desarrollo humano, personas con discapacidad) puedan disfrutar del tren de manera gratuita.	
			Promover y difundir el proyecto social “Tren Educativo”, el cual busca que los estudiantes de colegios y escuelas públicas puedan reforzar sus conocimientos a través de un viaje en tren de manera gratuita.	
			Promover y difundir el proyecto social “Tren Social”, en el cual se busca que grupos organizados (barrios y comunidades) puedan realizar viajes en tren.	
		Promover y difundir el proyecto social “Colonias Vacacionales”, y sus cursos de temporada de vacaciones, dirigidos a niños y niñas de las comunidades y sectores aledaños a la vía férrea, dictadas por gestores culturales vinculados con esta actividad.		
				Alentar la creación de nuevos proyectos sociales.
				Recursos humanos

	<p>Mejorar la proficiencia de los trabajadores del turismo en el idioma del turista francófono y anglófono.</p> <p>Mejorar la cualificación del personal en atención al turista.</p> <p>Promover pasantías en otras empresas para mejorar las prácticas, procedimientos y estándares de calidad.</p> <p>Incremento de la efectividad de la tarea que se expresa en el crecimiento de la productividad del trabajo y aumento de la calidad del equipo humano.</p> <p>Establecer un plan de capacitación en ventas, atención al cliente para motivar al personal y que siga apoyando los objetivos de la empresa y aprendan a satisfacer ls necesidades que los clientes potenciales buscan.</p>
Tecnología-innovación	<p>Crear una página Web que permita difundir las PYMES, servicios y potencializar clientes nacionales e internacionales, lo que permitirá incrementar las ventas y acrecentar el mercado.</p> <p>Crear una cuenta de Twitter para las empresas involucradas con el fin de dar mayor publicidad y difusión de los productos y servicios que ofrece al mercado.</p> <p>Incorporar un software de paquete contable en las PYMES del área de influencia del corredor turístico.</p> <p>Aprovechamiento de programas software libre acorde a las necesidades de la empresa</p> <p>Aprovechar trabajos terminales de tesis de grado que realizan las universidades para generar nuevas perspectivas de desarrollo de las PYMES.</p>



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES

En la época actual, la actividad turística se ha convertido en fenómeno global, alcanzando un elevado escaño en la economía de muchos países y regiones del mundo. No obstante, la cabal comprensión de la verdadera magnitud del turismo como recurso y sus efectos debe sustentarse en la necesidad de concebirlo y entenderlo como una forma de expansión y reproducción del capitalismo global, escenario en el que se potencian los impactos sociales, económicos, medioambientales, culturales y políticos a escala mundial.

De la óptica de la sostenibilidad de las actividades turísticas, surge la definición de Turismo Sustentable, cuyo principal objetivo es rescatar y proteger los recursos naturales y culturales de una región, para favorecer la estabilidad de los ecosistemas y sus procesos biológicos básicos y generar beneficios sociales y económicos al fomentar excelentes niveles de vida para el visitante y la comunidad, a partir de su aprovechamiento y conservación. El propósito fundamental de este desarrollo es satisfacer las necesidades económicas, sociales y culturales de las regiones receptoras de turismo, además de cubrir las perspectivas de los turistas.

Las integraciones de lo social, económico y ambiental son esenciales para el progreso turístico sustentable ya que son la base de la actividad, por ello, es significativo un turismo que apoye la actividad económica dentro de las localidades y tome en cuenta los costos ambientales que ello conlleva para evitar y reducir costos. Para que el desarrollo turístico sea sostenible deberá ser consecuente ecológicamente y a un largo plazo, eficaz y equitativo desde un panorama estético y social para la comunidad beneficiaria.

En Ecuador las poblaciones se han podido desarrollar con mayor rapidez debido al desarrollo de las vías de comunicación ya que impulsaron la economía, el comercio y la unificación de las sociedades. Este desarrollo ha llevado a implementar otros sistemas de comunicación y dejar a un lado a los anteriores. Es éste el caso específico del ferrocarril, que fue uno de los más importantes ferrocarriles de Latinoamérica, pues su objetivo primordial fue el de integrar los territorios nacionales.

El sistema ferroviario se estudió desde el punto de vista disciplinar y desde el ámbito económico, en la percepción de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES); y lo hace dentro del corredor turístico ferroviario del Ecuador, cuyo funcionamiento y dinámica interna se posiciona como núcleo central de los turistas sobre la calidad del servicio.

En el ámbito del turismo en Ecuador, la cuestión de los factores que afectan la competitividad de las empresas turísticas tiene una especial transcendencia al tratarse de un sector con gran influencia en el resto del entramado socioeconómico, muy en especial por la singularidad de las transformaciones acaecidas en los últimos años, capaces de modificar el panorama del mercado turístico a nivel internacional, presentando cada vez un mayor número de retos y oportunidades. Ello ha condicionado la necesidad de estudiar qué nuevos factores son responsables de garantizar la competitividad de las empresas del sector. Ello conduce a la necesidad apremiante de aportar soluciones y respuestas a esta situación, según demanda la matriz productiva. Sin embargo, las PYMES que operan en el corredor turístico ferroviario del Ecuador desconocen estos factores, por lo que no consiguen realizar una toma de decisiones informada y oportuna, insuficiencias que han supuesto un cambio radical sobre las bases en las que se cimenta su competitividad.

Al caracterizar el macroentorno global del sector turístico en Ecuador, el perfil *político* presentó aspectos muy positivos en lo referente al rol a las relaciones con la Comunidad Andina de Naciones y el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), el turismo internacional y la dolarización; positivos con los procesos de integración latinoamericana, pero muy negativo por el bajo perfil de la geopolítica global y relaciones internacionales. En el aspecto *económico* resulta muy positivo el papel líder de viajes y turismo, así como los ingresos por turismo internacional y su rol como fuente de empleo, siendo muy negativa la deuda externa del Ecuador. Lo *social* presenta como aspecto muy positivo el accionar del turismo como motor del comercio, aportes al representar 9,5% del empleo mundial, siendo muy negativa la influencia en el sector turístico ecuatoriano por la migración. En el perfil *tecnológico*, es muy positiva la cobertura de energía eléctrica en el país y la alta tasa de investigadores por cada 1000 personas. El perfil *ecológico* resultó ser el de comportamiento más favorecedor, sin aspectos muy negativos, contando como elementos positivos al Código de Ética Mundial, con amplios propósitos sociales y

mejoras del sector turístico por la facturación electrónica y la disminución de la contaminación ambiental. En el aspecto *legal* resultan muy satisfactorios el sistema jurídico del Ecuador y los tratados e instrumentos internacionales firmados entre Ecuador y diversos países.

En relación con el análisis externo, la matriz DAFO alerta con relación a amenazas que apuntan a una escasa calificación de los recursos humanos vinculados al sector turístico y la baja competitividad de las PYMES en general, entre otros problemas, pero señala entre otras oportunidades, la amplia oferta turística diversificada por todo el territorio, con cuatro regiones de gran biodiversidad, el reconocimiento internacional al Ecuador como destino turístico de excelencia y el incremento sostenido de la cifra de visitantes extranjeros.

El análisis interno indicó que la mayor parte de los turistas arriban al país por vacaciones y ocio; prefieren como medio de comunicación a Internet para conocer aspectos sobre el corredor turístico ferroviario; reportan insuficiencias en la atención recibida, en la calidad de los servicios ofrecidos y en la infraestructura física; califican como excelente o muy bueno los servicios de compra y la calidad de los platos y su variedad, pero no existe una cantidad suficiente de restaurantes. Los servicios de entretenimiento fueron calificados de insuficientes en correspondencia con la demanda.

Para el análisis interno, la matriz DAFO calificó como fortalezas fundamentalmente, al crecimiento actual de las PYMES, el espacio que éstas alcanzan en el mercado actualmente y los precios, señalando entre las debilidades, al escaso interés por fidelizar al cliente, poco desarrollo de las economías locales y regionales adscritas al corredor ferroviario y el desconocimiento de metodologías para activar nuevas redes de intercambio.

Las PYMES que operan en el corredor turístico ferroviario en el Ecuador, mayoritariamente poseen estructuras de reducido tamaño y de carácter muy familiar, y deben enfrentarse a tasas de crecimiento más moderadas, a un mercado más competitivo y a unos márgenes empresariales más estrechos. Estas empresas requieren incrementar su competitividad, por lo que fue preciso diseñar, desde el enfoque sistémico, las estrategias competitivas que posibilitarán su desarrollo.

El Programa Integral de Acompañamiento de Estrategias Competitivas propuesto se estructura en actores, premisas, ejes, niveles, estrategias y acciones del Programa Integral de Acompañamiento de Estrategias Competitivas para el desarrollo de las PYMES en el corredor turístico ferroviario del Ecuador. En el mismo fueron definidas con objetividad las acciones que mediante el programa van a incidir sobre el grupo objetivo de emprendimientos turísticos, así como también las acciones para perfeccionar el entorno de negocios. Éstas darán respuesta a las problemáticas identificadas en el periodo de diagnóstico estratégico que deben afrontar las pequeñas y medianas empresas en su origen y desarrollo.

El Programa Integral de Acompañamiento de Estrategias Competitivas para el desarrollo de las PYMES en el corredor turístico ferroviario del Ecuador, integra Estrategias corporativas, a saber: a) filosofía empresarial; b) Internacionalización; c) Diversificación; d) Expansión o crecimiento; d) Reestructuración; e) Cooperación o alianzas; f) Redes; g) Diferenciación del producto; h) Liderazgo en costes y i) Del océano azul.

La propuesta de *Estrategias funcionales* incluye a las estrategias a) Financiera; b) Operaciones; c) Marketing; d) Recursos humanos y d) Tecnología e innovación. Todas ellas no tienen como único contexto de intervención las PYMES en el corredor turístico ferroviario del Ecuador, sino pueden generalizarse y extenderse al ámbito familiar, del mismo modo que su aplicación no se limita a un período de tiempo. La propuesta no sólo es factible sino, además, altamente recomendable para el perfeccionamiento empresarial en el área del sector turístico.

AFECTACIÓN DEL COVID-19 EN LAS PYMES DEL CORREDOR TURISTICO FERROVIARIO DEL ECUADOR

En el contexto actual de la pandemia global el turismo ha sido uno de los sectores más afectados en relación a los procesos de movilidad social casi nula en la que se encuentra el planeta.

“El sector turístico de Ecuador estima que perderá mensualmente hasta unos USD

400 millones a causa de la pandemia que obligó al cierre de fronteras en el país, dijo la ministra de Turismo, Rosi Prado. “Se hace unos cálculos (de) entre 300 y 400 millones de dólares mensuales que perderá el país mientras dure la suspensión de actividades turísticas por el coronavirus”, señaló Prado (El Comercio, 2020).

Estas pérdidas afectan también al transporte ferroviario nacional, elemento histórico de fuerte simbolismo identitario que, en su momento fue el nexo de unión entre la sierra y la costa ecuatoriana, además del componente de vitalidad política que catapultó al liberalismo de aquella época como la ideología preponderante para la administración pública, iniciando al Ecuador en una etapa de modernidad que permitió una comunicación efectiva entre pueblos, ayudando a dinamizar economías y promoviendo el crecimiento de las urbanidades.

Así como elemento de comunicación y transporte en el cual se forjaron economías públicas y privadas, poco a poco fue adquiriendo un carácter de movilidad desde un aspecto turístico, tomando en cuenta que es un sector de fuerte desarrollo económico. Es así que, en el 2008, la red ferroviaria nacional fue declarada como “Monumento Civil y Patrimonio Histórico, Testimonial y Simbólico”

Como producto de las políticas de austeridad del actual gobierno en función de la emergencia sanitaria que vive el Ecuador, el 19 de mayo se decretó la eliminación de la Empresa Pública de Ferrocarriles, ente estatal que fue creado en base a darle un uso productivo a la infraestructura ferroviaria que en parte fue quedando sin uso por la implementación de carreteras, reduciendo tiempos y costos de transporte; de tal manera que se le dio un tinte turístico con el fin de reactivar este medio desde un concepto patrimonial histórico. Complementándose además con redes de fomento a la economía para familias en las áreas de las rutas, de ahí que pueblos como Cevallos, Mocha y Ambato se veían favorecidas por el paso del tren turístico.

La Empresa Pública de Ferrocarriles ofertaba siete rutas, y bajo una inversión de 386,8 millones de dólares se hizo la rehabilitación de 506,7 kilómetros (del total de 966,1 Km) entre el 2010 y el 2015. La rendición de cuentas difundida en la página de la institución en el 2018 señala que contaba con 10 locomotoras electrodiésel; 7 locomotoras a vapor; 7 autoferros; 36 coches, entre modernos, climatizados y de madera; 3 furgones

de energía; 4 talleres. Al eliminarla se aprecia una deficiente visión estratégica sobre lo invertido y acerca del potencial productivo de su servicio; más bien debía haberse fortalecido su capacidad pues no solo era la empresa como tal sino todo el circuito de flujos sociales y económicos que dependían de este elemento de comunicación, transporte y de fortalecimiento de identidad y tradición ecuatorianos.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

BIBLIOGRAFÍA

- Abellá, S. y Lozano, F. (2002). Orientación al cliente y resultados de las empresas de turismo rural del norte de la provincia de Huesca. *Acciones e Investigaciones Sociales*, No. 15, pp.195-214.
- Acerenza, M. (2006). *Conceptualización, Origen y Evolución del Turismo*. Editorial Trillas, México.
- AEMR (2002). *Primer estudio de CRM en España*. Asociación Española de Marketing Relacional (AEMR). Disponible en <http://www.miguelsantesmases.com/linked/1.2.%20primer%20estudio%20de%20crm%20en%20espa%F1a.pdf>
- Agenda País (2018). *Llegada de turistas extranjeros bate récord en 2017 y proyectan un crecimiento de 8% para este año*. Obtenido de <http://www.elmostrador.cl/agenda-pais/agenda-inclusiva/>
- Águila, A., Bruque, S. y Padilla, A. (2002). Global Information technology management and organizational analysis: Research Issues. *Journal of Global Information Technology Management*, Vol. 4, pp.18-37.
- Aguilar, J. y Yopez, E. (2005). Gestión de Capacidades Dinámicas e innovación: Una aproximación conceptual. *Revista de Ciências Da Administração*, Vol. 8, No. 15, pp. 1-15.
- Aguilar, S. y Barroso, J. (2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa. *Pixel Bit. Revista de Medios y Educación*, No. 47, pp.73-88.
- Aguiló E. y Alegre, J. (2004). La madurez de los destinos turísticos de sol y playa. El caso de las Islas Baleares. *Papeles de la Economía Española*, No. 102, pp.250-270.
- Ahsan Ullah, M. y Ara Khanam, A. (2008). Strategic Management Models: An Evaluation. *Prime University Journal*, Vol. 2, No. 2, pp. 1-24.
- Albors J. y Márquez, P. (2006). Creando valor en la cadena a través de las TIC. *X Congreso de Ingeniería de Organización*, Valencia (España), 7 y 8 de septiembre de 2006.
- Alcántara, M., y Longa, O. (2004). *La competitividad de la industria turística venezolana bajo perspectiva internacional*. Universidad Simón Bolívar, Núcleo del Litoral, Colombia. Recuperado el 13 de 03 de 2017, de https://nanopdf.com/download/la-competitividad-de-la-industria-turistica-venezolana-bajo_pdf

- Alcorta, L. y Perez, W. (1998). Innovation systems and technological specialization in Latin America and Caribbean. *Research Policy*, Vol. 26, No. 7, pp. 857-881.
- Alén, M. y Fraiz, J. (2006). Evaluación de la relación existente entre la calidad de servicio, la satisfacción y las intenciones de comportamiento en el ámbito de turismo termal. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 15, No. 3., pp. 171-184.
- Alet, J. (2000). *Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables*. Gestión 2000, Barcelona. Segunda edición.
- Álvarez, J. (2005). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. Editorial Paidós, México. Primera edición.
- Álvarez, O. (2014). La Competitividad en las actuales condiciones de la economía internacional. *Economía y Desarrollo*, Vol. 151, No. 1, pp. 56-70.
- Amerein, P., Barczyk, D., Évrard, R., Rohard, F., Sibaud, B. y Weber, P. (2005). *Marketing. Stratégie et pratiques*. Editorial Armand Colin, París, Francia.
- Amit, R. y Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No.1, pp. 33-46.
- Amit, R. y Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, Vol. 22. pp. 493-520.
- Andrade, S. (2013). *Estrategia y conducción de los contenidos y procesos de enseñanza aprendizaje en el Sistema Modular*. Recuperado el 13 de 03 de 2017, de <https://studylib.es/doc/4921618/la-perspectiva-de-aprendizaje-y-crecimiento>
- Andreu, R. (2005). *La diversificación estratégica de la empresa turística*. Universidad de Alicante, España.
- Anlló, G. y Suárez, D. (2008). *Innovación: Algo más que I+D. Evidencias iberoamericanas a partir de las encuestas de innovación: Construyendo las estrategias empresarias competitivas*. Documento inédito, CEPAL-REDES, Buenos Aires, Argentina. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/239605278_22
- Ansoff, H.I. (1965): *Corporate strategy*, McGraw-Hill, Londres. Existe versión en español: *La estrategia de la empresa*, EUNSA, Pamplona, España, 1976.
- Araya, S., Orero, A. y Chaparro, J. (2006). Los recursos y Capacidades y los Sistemas y Tecnologías de información: una perspectiva organizativa integradora. *X Congreso de Ingeniería de Organización*, Valencia (España), 7 y 8 de septiembre de 2006.

- Arbelo, A. y Pérez, P. (2001). La reputación empresarial como recurso estratégico: Un enfoque de recursos y capacidades. *XI Congreso Nacional de ACEDE*, Zaragoza (España), septiembre de 2001.
- Arocena, R., y Sutz, J. (2002). Sistemas de innovación y países en desarrollo. *SUDESCA Research Papers*, No. 30. pp. 02-05.
- Arrieta, D. (2018). Influencia de los factores internos en la competitividad actual y futura en el sector comercial y servicios. *Revista Iberoamericana de Contaduría*, Vol. 7, No. 13, pp 21-49.
- Asamblea Nacional del Ecuador (2017). *Ley Orgánica para la Reactivación de la Economía Fortalecimiento de la Dolarización y Modernización de la Gestión Financiera*. Quito, Ecuador.
- Asensi, A. (2016). Nuevas perspectivas de la contratación online de servicios turísticos. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, Vol. 2, No. 1, pp. 287-302.
- Aurioles, J., Fernández, M. y Manzanera, E. (2008). El Distrito Turístico. *Mediterráneo Económico*, No. 13, pp. 299-326.
- Avolio, B., Mesones, A. y Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES). *Strategia*, No. 22, pp. 70-80.
- Avondet, L. y Piñero, F. (2007). Comercio internacional y competitividad en la sociedad del conocimiento. *Contribuciones de Economía*, Vol. 10, pp. 1-27.
- Aziri, B. y Nedelea, A. (2013). Business Strategies in Tourism. *Ecoforum*, Vol. 2, No. 1, pp. 5-11.
- Aznar, F. (2017). Repensar el liderazgo estratégico. *Boletín IEEE*, No. 7, pp 182-197.
- Badii, M., Guillen, A., Landeros, J. y Cerna, E. (2011). Análisis y Aplicación de Muestreo Multietápico, Estimación de submuestreo y Muestreo de Respuesta Aleatoria. *International Journal of Good Conscience*, Vol. 6, No. 2, pp. 88-95.
- Banco Central del Ecuador (2007). *Boletines informativos del Banco Central y Boletines de deuda pública de la Subsecretaría de Crédito Público*. Quito, Ecuador.
- Banco Central del Ecuador (2018). *Deuda Pública del Sector Público del Ecuador*. Quito, Ecuador.
- Banco Mundial (2017). *Doing Business. Midiendo regulaciones para hacer negocios, 1*. Grupo Banco Mundial. Recuperado el 13 de 03 de 2017 de <http://espanol.doingbusiness.org/about-us>

- Bansal, H., Taylor, S. y James, S. (2005). Migrating to new service providers: toward a unifying framework of consumer's switching behaviors. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 33, No. 1., pp. 96-115.
- Bao, S. y Blanco, F. (2014). Modelos de formación de clústers industriales: Revisión de las ideas que los sustentan. *Revista Galega de Economía*, Vol. 23, No. 2, pp 179-198.
- Barney, J. (2002). Strategic management: From informed conversation to academic discipline. *Académic of Management Perspectives*, Vol. 16, No. 2, pp. 53-57.
- Barroso, C. y Martín, E. (1999). *Marketing Relacional*. ESIC Editorial, Torrejón de Ardoz, Madrid, España.
- Bédard, F. (2015). Case Study of the Successful Strategic Transformation of a “Bricks-and-Mortar” Travel Agency into a “Clicks-and- Mortar” Business —Lessons Learned from a Small, Independent Travel Agency in Canada. *Information and Communication Technologies in Tourism, ENTER 2005, Proceedings of the International Conference in Innsbruck, Austria*, enero de 2005. doi:10.1007/3-211-27283-6_38
- Bellaster, M. (2018). *RD alcanzó en 2017 la cifra histórica de 6.187.542 turistas llegando vía aérea*. Obtenido de http://puntacana-bavaro.com/2018/01/15/rd-alcanzo-2017-la-cifra-historica-6187542-turistas-llegando-via-aerea/#.Xup_fud7mM9
- Beni, M. (1993). *Estudio del turismo frente a la moderna teoría de sistema*. Centro de Investigaciones y Estudios turísticos, Buenos Aires, Argentina.
- Benítez, M. (2012). Evolución del Concepto de Competitividad. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, Vol. 3, No. 8, pp 75-82.
- Bharadwaj, G., Varadarajan, R. y Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 4, pp. 83-99.
- Bianco, C. (2007). *¿De qué hablamos cuando hablamos de competitividad?* Documento de Trabajo No. 31, Redes, Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior, Argentina. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/203266269/De-Que-Hablamos-Cuando-Hablamos-de-Competitividad>
- Bigné, J. y Andreu, L. (2004). Modelo cognitivo-afectivo de la satisfacción en servicios de ocio y turismo. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, No. 21, pp 89-120.
- Bigné, E., Küster, I., Blesa, A. y Andreu, L. (2001). *La medición de la orientación al mercado en los sectores cerámico y turístico de la Comunidad Valenciana:*

Propuesta y Validación de una escala a medida. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, Valencia, España.

- Bigné, J. y López, D. (2000). *Planificación Territorial y Comercialización Turística.* Universidad Jaume I, Castellón de La Plana, España.
- Bitner, M.J. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 69-82.
- Bitner, M.J. y Hubert, A.R. (1994). Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality. En R.T. Rust y R.L. Oliver (Eds.): *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, pp. 72-94. Sage, California.
- Blesa, A. y Ripollés, M. (2005). Relación entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora: su influencia en el rendimiento de la empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.14, No. 3, pp 165-180.
- Bordonaba, V. y Polo, Y. (2004). Principales teorías sobre relaciones propuestas desde la economía y las ciencias sociales. *2º Encuentro Internacional Virtual de Economía y Sociedad*, Málaga, España, del 2 al 20 de febrero de 2004.
- Brent, J.R.B. y Crouch, G. (2010). A model of destination competitiveness/sustainability: Brazilian perspectives. *Revista de Administração Pública*, Vol. 44, No. 5, pp. 1049-1066.
- Buckley, R. (2012). Sustainable tourism: Research and reality. *Annals of Tourism Research*, Vol.2, No. 39, pp 528-546.
- Buhalis, D. (2000). Tourism and Information Technologies: Past, present and future. *Tourism Recreation Research*, Vol. 25, No. 1, pp. 41-58.
- Bull, A. (1996). Economía del sector turístico. *Información Comercial Española*, No. 749, pp 9-15.
- Business Dictionary (2019). *Functional Strategy*. Obtenido de <http://www.businessdictionary.com/definition/functional-strategy.html>
- Business Dictionary (2019). *Operations strategy*. Obtenido de <http://www.businessdictionary.com/definition/operations-strategy.html>
- Business Dictionary (2019). *Technology*. Obtenido de <http://www.businessdictionary.com/definition/technology.html>
- Business Jargons (2019). *Schumpeter's Theory of Innovation*. Obtenido de <https://businessjargons.com/schumpeters-theory-of-innovation.html>

- Cabrera, A. y Cabrera, E. (2001). La gestión de las personas, clave en la implantación de las nuevas tecnologías de la información. *Economía Industrial*, No. 339, pp 51-60.
- Calderón, Á. (2015). *Análisis de la Cadena del Turismo*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Vicepresidencia República del Ecuador 'Crece'. Recuperado de <http://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/Resumen-Cadena-Turismo-1.pdf>
- Camisón, C. (1997). *Los costes totales de la calidad: un estudio de la empresa hotelera*. Editorial Civitas, Madrid, España.
- Carmona A. y Leal, A. (2008). Comparación de modelos y enfoque contingente de la relación entre calidad de servicio, satisfacción y lealtad del cliente: Un estudio empírico. *Congreso Nacional de la Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa*, Salamanca, España, 2008.
- Castañeda, J. (2005). *El comportamiento del usuario de Internet: análisis de los antecedentes y consecuencias de la fidelidad*. Tesis Doctoral inédita, Universidad de Granada, España.
- Catalina, J. (2012). *Perspectiva de procesos internos del Balanced Scorecard en Finanzas*. Recuperado el 13 de 03 de 2017, de http://www.eoi.es/wiki/index.php/Perspectiva_de_procesos_internos_del_Balanced_Scorecard_en_Finanzas#PERSPECTIVA_DE_PROCESOS_INTERNOS:_OBJETIVOS_E_INDICADORES
- Cernat, L. y Gourdon, J. (2012). Paths to success: Benchmarking cross-country sustainable tourism. *Tourism Management*, Vol.33, No. 5, pp. 1044-1056.
- Chan, W. y Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul. Como crear un indiscutible espacio en el mercado y hacer irrelevante a la competencia*. Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia. Versión original en inglés: *The Blue Ocean Strategy: How to develop a new market where competition does not matter*. Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia.
- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y Análisis PEST*. Recuperado el 13 de 03 de 2017, de <http://www.degerencia.com/articulos.php>
- Cisneros, G. y Molina, J. (1996). Fidelización efectiva: no caiga en los errores más frecuentes. *Harvard-Deusto: Marketing y Ventas*, No. 17, pp 30-35.
- Ciurez, E. (2005). The competitive Advantage theory as a growth strategy. *Revista Tinerilor Economisti (The Young Economists Journal)*, Vol. 1, No. 11, pp 47-52.
- Claver, E., (2000). La tecnología como factor de competitividad. *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. 55, No. 169, pp 119-138.

- Claver, E. y González, R. (1998). Los sistemas y tecnologías de la información: su repercusión en las estructuras empresariales. *Alta Dirección*, No. 198, pp 29-43.
- Clemons, E. y Row, M. (1992). Information technology and industrial cooperation: the changing economics of coordination and ownership. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 9, No. 2, pp. 63-80.
- Cobo, F. y González, L. (2007). Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, No. 40, pp. 543-568.
- Coduras Martínez, A. y Auttío, E. (2013). Comparación de indicadores subjetivos y objetivos para describir el contexto nacional para emprender. *Investigaciones Regionales*, Vol. 26, pp. 47-74.
- Colmenares, O. y Saavedra, J. (2007). Aproximación teórica de la lealtad de marca: enfoques y valoraciones. Theoretical review of the brand loyalty: approaches and valuations. *Cuadernos de Gestión*, Vol. 7, No. 2, pp. 69-81.
- Congreso Nacional (1997). *Ley de Turismo: Generalidad: Principios de la actividad turística*. Quito, Ecuador.
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestión*, No. 35, pp. 154-181.
- Corredor, L. (2015). La competitividad en las PYMES y la cooperación internacional: una experiencia desde Colombia. *Revistas Divergencia*, No.19, pp. 116-129.
- CPE (2008). *Título IX: Supremacía de la Constitución, Capítulo I: Principios*. Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito, Ecuador.
- Crotts, J., Buhalis, D. y March, R. (2000). Introduction: Global Alliances in Tourism and Hospitality Management. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration* (The Haworth Press, Inc.) Vol. 1, No. 1, pp. 1-10.
- Cuba Debate (2017). Cuba registra 4,2 millones de visitantes hasta el 26 de noviembre. *Diario digital Cuba Debate*, Cuba. Publicado el 29-11-2017 en <http://www.cubadebate.cu/noticias/2017/11/29/cuba-registra-42-millones-de-turistas-hasta-el-26-de-noviembre/#.Wyh2yyC23IU>
- Cuenca, O. (2018). Estrategia Empresarial. Concepto y Origen. *Blog Venture Capital*. Obtenido de https://www.blogventurecapital.com/ESTRATEGIA-EMPRESARIAL-CONCEPTO-Y-ORIGEN_a76.html
- Cuervo, R. (1967). *El turismo como medio de comunicación humana*. Departamento de turismo, Mexico.

- Cuevas, W. (2007). *Enfoque Sistémico*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/enfoque-sistemico-para-la-formacion-profesional-en-el-sena-colombia/>
- Cuic, A. (2013). Defining strategy using vision and mission statements of croatian organizations in times of crisis. *Ekonomska Istraživanja / Economic Research*, Vol. 26, No. 1, pp. 331-342
- Curry J. y Curry, A. (2002). *CRM, como implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes*. Gestión 2000, Barcelona.
- DANE (2006). *Metodología estadística de diseño y estimación de la muestra cocensal*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Dirección de Censos y Demografía del Dane, Bogotá, Colombia.
- Datzira, J. (2006). *Tourism product development: a way to create value. The case of La Vall de Lord*. Dds, Datzira Development Services, Barcelona, España.
- De la Cruz, I. (2007). Capacidades y estrategia competitiva: propuesta de un modelo para su desarrollo dentro de un sector. *Revista de Administración, Finanzas y Economía*, Vol. 1, No. 2, pp. 125-133.
- De la Torre, O. (1980). *El turismo fenómeno social*. Editorial FCE, México. Pimera Edición.
- Del Águila, A., Bruques, S. y Padilla, A. (2003). Las tecnologías de la información y de la comunicación en la Organización de empresas. Cuestiones de investigación en un nuevo paradigma. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, No. 2, pp. 63-80.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Pearson, México. Quinta Edición.
- Dick, A. y Basú, K. (1994). Customer loyalty: towardan integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, No. 2, pp. 99-113.
- Dimitriades, Z. (2006). Customer satisfaction, loyalty and commitment in service organitazions. Some evidence from Greece. *Management Research News*, Vol. 29, No. 2, pp. 782-800.
- Donovan, W. (1996). Can Technology Really Help Small Business? *Small Business Forum*, Vol. 2, No. 14, pp. 77-78.
- Drozdow, N. y Carroll, V. (1997). Tools for strategy development in familu firms. *Sloan Management Review*, Vol. 2, No. 39, pp.75-88.
- Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*. Transaction Publishers, Nueva York. (Edition: reprint, illustrated).

- E Travel Week (2015). *Pricing practices in hospitality*. Obtenido de <https://www.etravelweek.com/wiki/pricing-practices-hospitality>
- Ecuador Inmediato (2015). Inversión en más de \$8.900 millones en carreteras. *Diario digital Ecuador Inmediato*, Ecuador. Obtenido de http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818791765
- Ekos (2014). Turismo ecuatoriano se incrementa en 2014. *Revista digital Ekos*, Ecuador. Publicado el 6-8-2014 en <https://www.ekosnegocios.com/articulo/turismo-ecuadoriano-se-incrementa-en-2014>.
- El Comercio (2014). La visita de turistas extranjeros al Ecuador aumenta. *Diario digital El Comercio*, Ecuador. Publicado el 12-3-2014 en <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/visita-de-turistas-extranjeros-al.html>
- El Comercio (2016). Ecuador cae 15 puestos en índice de competitividad. *Diario digital El Comercio*, Ecuador. Publicado el 28-9-2016 en <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-indice-competitividad-economia-negocios.html>
- El Nacional (2018). La Inmigración venezolana a Ecuador. *Diario digital El Nacional*, Ecuador. Publicado el 13-1-2018 en https://www.elnacional.com/mundo/latinoamerica/inmigracion-venezolana-ecuador_218672/
- El Telégrafo (2017). Ecuador cae en Ranking de Competitividad Global. *Diario digital El Telégrafo*, Ecuador. Publicado el 26-9-2017 en <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/ecuador-cae-en-ranking-de-competitividad-global>
- Elías, S. y Tuma, C. (2009). Tourism and theory of clusters, the potentialities of the locality from Monte Hermoso. *Redalyc Sistema de Información científica*, Vol. 13, No. 1, pp. 67-92.
- ENDY (2018). *Alrededor de 30 millones de turistas visitaron el Caribe durante el 2017*. Obtenido de <https://www.elnuevodia.com/noticias/mundo/nota/alrededorde30millonesdeturistasvisitaronelcaribeduranteel2017-2399208/#>
- FEEP (2017). *Informe de Gestión 2017*. Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública. Quito, Ecuador.
- Fernandez, A. (2012). *Conceptos de Estrategia Empresarial*. Escuela de Organización Industrial, Madrid, España. Recuperado de

- Fernández, C. (2012). Determinantes de la capacidad de innovación en PYMES regionales. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, Vol. 5, pp. 749-765.
- Fernández, J. (2002). *Gestionar la Confianza. Un modelo integrador de las políticas de marketing y gestión de personas para alcanzar la excelencia*. Pearson Educación, España.
- Fernández, L. (1985). *Introducción a la Teoría y Técnica del Turismo*. Alianza Universidad Textos. Madrid.
- Fernández, M. (2007). Una valoración de la investigación empírica en torno a la hipótesis de alineación discriminativa de Williamson en la ECT. El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos. *XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM*, celebrado en Vitoria, España, en 2005. Vol. 1, ponencia 44.
- Fernández, M. y Martín, J. (2006). La confianza y el compromiso como factores clave del éxito de las relaciones comerciales: una aplicación empírica en el sistema de franquicia. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 15, No. 1, pp. 77-100.
- Ferro, C., López, A. y Rodríguez, M. (1995). Estrategia competitiva en el sector financiero: elección de la mejor alternativa en el entorno de fin de siglo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 1, No. 3, pp. 113-126.
- Ferrocarriles del Ecuador (2014). *Rendición de Cuentas 2014*. Quito, Ecuador.
- Figuerola, M. (1999). *Introducción al estudio económico del turismo*. Editorial Civitas. Madrid, España.
- Fiol, C. (1991). Managing Culture as Competitive Resource: An Identify-Based View of Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp.191-211.
- Flavián, C., Guinalú, M. y Gurrea, R. (2004). Análisis empírico de la influencia ejercida por la usabilidad percibida, la satisfacción y la confianza del consumidor sobre la lealtad a un sitio web. *XVI Encuentro Profesores Universitarios de Marketing*, Alicante, España, 22, 23 y 24 de septiembre de 2004.
- Florez, M. y Vega, A. (2009). Estrategias competitivas PYMES. *PYMEAH, PYME, Adminístrate Hoy*, Vol. 18, No. 6, pp. 16-18. Recuperado el 17 de 03 2017, de creaciones.mx/iframe/Pyme%202009/Octubre%20186/Pyme186p16-18.pdf

- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience. *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 1, pp. 6-21.
- Freedman, M. (2003). The genius is in the implementation. *Journal of Business Strategy*, Vol. 2, No. 24, pp. 26-31.
- Furrer, O. (2013). Business Policy and Corporate Strategy. En E.H. Kessler (Ed.): *Encyclopedia of Management Theory*, Vol. 1, pp. 94-98. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/236694166_BUSINESS_POLICY_AND_CORPORATE_STRATEGY
- GAD Municipal Loreto (2020). *Unidad 2. Definición y Tipología del Turismo*. GAD Municipal Loreto. Promoviendo el desarrollo. Obtenido de <https://loreto.innovatech.org/unit/unidad-2-definicion-y-tipologia-del-turismo/>
- Gallarza, G. y Gil, I. (2006). Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: an investigation of university student's travel behaviour. *Tourism Management*, Vol. 27, pp. 437-452.
- Gallego, J. (1997). *Marketing hotelero. Principios y aplicaciones para la gestión día a día*. Ediciones Deusto, Bilbao, España.
- García, I. (2001). *CRM. Gestión de la relación con los clientes*. FC Editorial, Madrid, España.
- García-Lillo, F., Marco-Lajara, B., Molina-Azorín, J.F. y Quer, D. (1999). Gestión de la diversidad y alianzas estratégicas con proveedores, distribuidores y clientes. *XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés de AEDEM, La gestión de la diversidad*, Logroño, España, 16, 17 y 18 de junio, 1999.
- Garrigós, F., Palacio, D. y Lapiedra, R. (1999). Las tecnologías de información y las alianzas estratégicas como fuente de ventaja competitiva en el sector turístico. *TuriTec '99, I Congreso Nacional Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones: Nuevas Tecnologías y Calidad*, Málaga, España, pp. 221-235.
- Garzón, D. (2005). Programa sobre operaciones colectivas entre empresas. *Seminario Iboamericano sobre Integración Empresarial y Cooperativa: cooperar y exportar para ganar, Convenio Bid-Atn/Me 7856*. Caracas. Recuperado el 17 de 03 de 2017, de www.iberpymeonline.org/venezuela130705/ricardogarzon.pdf.
- Gavilanes, L. y Novillo, F. (2011). *Propuesta de elementos estratégicos ante una posible rehabilitación del servicio ferroviario, en base al estudio del grado de desarrollo humano de la población localizada en las parroquias que tienen acceso directo a la línea férrea en el tramo Riobamba*. Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.

- Gay, A. (2015). Los sistemas y el enfoque sistémico. En Gay, A. (Ed.): *Temas para educación tecnológica*. Ediciones La obra, Buenos Aires, Argentina, pp. 63-76.
- Gil, I., Sánchez, M., Berenguer, G. y González-Gallarza, G. (2005). Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 15, pp. 47-72.
- Gilliland, D. y Bello, D. (2002). Two sides to attitudinal commitment. The effect of calculative and loyalty commitment on enforcement mechanisms in distribution channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 30, No 1, pp. 24-43.
- González, M. (2002). Fidelidad versus lealtad: ¿clientes <<perros>> o <<amigos>>? *Harvard Deusto Business Review*, Vol. 107, pp. 30-34.
- Govea, E. (2004). *La Competitividad. Enfoques teóricos para su análisis y aplicación en destinos turísticos*. Tesis de Pregrado, Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Gracia, M. (2006). La competitividad sistémica: elemento fundamental de desarrollo regional y local. *Ciencia y Mar*, Vol. 10, No. 29, pp. 39-46.
- Grant, R. (1996). *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Editorial Civitas, Madrid, España.
- Greenberg, P. (2003). *Gestión de relaciones con el cliente*. Editorial McGraw Hill Interamericana de España, Madrid.
- Gregorié, M. (2014). Pestel analysis of tourism destinations in the perspective of business tourism (mice). *Tourism and Hospitality Industry 2014 Congress Proceedings: Trends in Tourism and Hospitality Industry*, At Opatija, Rijeka, Croacia.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Díaz de Santos, Madrid, España.
- Guan, J. y Ma, N. (2003). Innovative capability and export performance of chinese firms. *Technovation*. *Technovation*, Vol. 23, pp. 737-747.
- Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2016). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Thomson Reuters, Madrid, España.
- Guerrero, K. (2005). *Remodelación con fines turísticos de la estación del ferrocarril, ubicada en el sector de Chimbacalle de la ciudad de Quito*. Universidad de las Américas, Quito, Ecuador.
- Gulati, R., Noria, N. y Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 203-215.

- Gutiérrez, H. (2017). El Turismo Mundial Crece un 3.9% y alcanza los 1.235 millones de visitantes. *Diario digital Sin comillas.com*, Puerto Rico. Publicado el 17-1-2017 en <http://sincomillas.com/el-turismo-mundial-crece-3-9-y-alcanza-los-1235-millones-de-visitantes/>.
- Ha, H. y Coghill, K. (2006). E-Government in Singapore- A Swot and Pest Analysis. *Asia-Pacific Social Science Review*, Vol. 6, No. 2, pp. 103-130.
- Harris, R., Griffin, T. y Williams, P. (2002). *Sustainable Tourism: A Global Perspective*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Hartmann, P., Apaolaza, V. y Forcada, F.J. (2002). El efecto del posicionamiento en la lealtad del cliente: Un análisis empírico para el caso de Iberdrola. *Cuadernos de Gestión*, Vol. 2, No. 2, pp. 103-118.
- Hasenclever, L. (2003). *Quatro Estudos Exploratorios: Campo, Itaguaí, Macaé e Nova Friburgo*. E-papers, Brazil.
- Heraldo (2017). Los 25 parques temáticos más visitados recibieron 233 millones de visitantes en 2016. *Diario digital Heraldo*, España. Publicado el 9-7-2017 en <https://www.heraldo.es/noticias/sociedad/2017/07/09/los-parques-tematicos-mas-visitados-recibieron-233-millones-visitantes-2016-1185955-310.html>
- Hernández, C. (1986). *Planificación y programación*. UNED, San José Costa Rica. Segunda Edición.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill, México. 5ta Edición.
- Hernández, R.A. (2001). *Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del istmo centroamericano*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), México. Recuperado el 13 de 03 de 2017, de <http://www.eclac.cl/publicaciones/Mexico/9/LCMEXL499/1499.pdf>
- Herrera, G. (2016). El distrito turístico rural. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, Vol. 5, No. 17, pp. 109-124.
- Hiernaux, D. (2002). *Imaginario sociales y turismo sostenible*. FLACSO, San José Costa Rica. Primera Edición.
- Huete, L. y Pérez, A. (2003). *Clienting. Marketing y Servicios para rentabilizar la lealtad*. Ediciones Deusto, Barcelona, España.
- Humentum (2019). *Developing a financing strategy*. Obtenido de Guide to financial management: <https://humentum.org/free-resources/guide/developing-financing-strategy>.
- Hurtado, J. (2008). *Metodología de la investigación, una comprensión holística*. Ediciones Quirón-Sypal, Caracas, Venezuela.

- IAS (2004). ¿Qué es el pensamiento sistémico? *Instituto Andino de Sistemas (IAS)*, Lima, Perú. Obtenido de <http://www.iasvirtual.net/queessis.htm>.
- Ibáñez, R. y Cabrera, C. (2011). *Teoría general de turismo. Un enfoque global y Nacional*. UABCS, México. Primera Edición.
- Iglesias, B. (2003). El Marketing relacional y las relaciones como ejes fundamentales del marketing en el sector turístico. *I Coloquio Predoctoral Europeo de Turismo y Ocio*, ESADE-IMHI. ESADE-IMHI (CORNELL – ESSEC), 3-4 de abril de 2003.
- IMP Group (2014). *Industrial Marketing and Purchasing Group*. IMP Group. <https://www.impgroup.org/>
- INEC (2010). *Nueva cara demográfica de Ecuador*. Quito, Ecuador. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Economia/Nuevacarademograficadeecuador.pdf>
- INEC (2014). *Anuario de Entradas y Salidas Internacionales*. Quito, Ecuador.
- INEC (2015). *Municipios y Consejos Provinciales 2015*. Quito, Ecuador. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/category/municipios-y-consejos-provinciales/>.
- INEC (2018). *Anuario de Entradas y Salidas Internacionales*. Quito, Ecuador.
- INEC (2018). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo: Indicadores Laborales*. Quito, Ecuador.
- INEC (2018). *Información Histórica de Empleo*. Quito, Ecuador. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/informacion-historica-de-empleo>
- INEC (2019). *Anuario de Entradas y Salidas Internacionales*. Quito, Ecuador.
- INEI (2007). *¿Que es la Teoría General de Sistemas?* Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Perú. Colección Cultura Informática. Obtenido de <http://www.munisurquillo.gob.pe/website/libros/Manuales/INEI>.
- Inman, C. y Segura, G. (1999). *Turismo en Centroamérica: el reto de la competitividad*. INCAE Business School, Managua (Nicaragua) y Alajuela (Costa Rica). Recuperado el 13 de 03 de 2017, de <https://www.incae.edu/ES/clacds/publicaciones/pdf/cen605filcorrfinal.pdf>
- Iunius, R.F., Cismaru, L. y Foris, D. (2015). Raising Competitiveness for Tourist Destinations through Information Technologies within the Newest Tourism Action Framework Proposed by the European Commission. *Sustainability*, Vol. 7, No. 9, pp. 12891-12909.

- Jaramillo, H., Lugones, G. y Salazar, M. (2001). *Normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe: Manual de Bogotá*. Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT) y Organización de Estados Americanos (OEA), PROGRAMA CYTED, COLCIENCIAS/OCYT.
- Jaworski, B.J. y Kohli, A.K. (1993). Market Orientation; Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 3, pp. 53-70.
- Jiménez, A. (2005). *Una Aproximación a la Conceptualización del Turismo desde la Teoría General de Sistemas*. Editorial Porrúa, México.
- Kauffman, S. (1995). *At Home in the Universe The Search for the Laws of Self-Organization and Complexity*. Oxford University Press.
- Keefe, L.M. (2008). Marketing defined. *Marketing News*, Vol. 42, No. 1, pp. 28-29.
- Kenney, M. (2000). *Beyond transaction costs: E-commerce and the power of Internet dataspace*. Working Paper, July, University of California, Berkeley.
- Kenton, W. (2019). Human Resources (HR). *Investopedia*. Obtenido de <https://www.investopedia.com/terms/h/humanresources.asp>
- Kezia, K. (2008). *Competitive strategies among tour operators in Kenya*. University of Nairobi, Nairobi, Kenia.
- Kotelnikov, V. (2019). *Technology Innovation. Bringing Technological Ideas and Research Results to Life*. Obtenido de http://www.1000ventures.com/business_guide/innovation_technology.html
- Kotler, L., Zaltaman, S. y Mestre, M. (1999). *Marketing. Conceptos y estrategias*. Editorial Pirámide, Madrid. Cuarta Edición.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing. Análisis, Planificación y Control*. PrenticeHall, Nueva York.
- Küster, I. (2002). La venta de relaciones. *Investigación y Marketing*, Vol. 74, pp. 41-66.
- Lafferty, B. y Hult, T. (2001). A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives. *European Journal of Marketing*, Vol. 35, pp. 92-109.
- Lambin, J. (1991). *Marketing Estratégico*. Editorial Mc Graw Hill/Interamericana de España, Madrid, España.
- Lambin, J. (1995). *Marketing Estratégico*. Editorial McGraw-Hill, Madrid, España. Tercera Edición.
- Latorre, A., Del Rincón, D. y Arnal, J. (2003). Bases metodológicas de la investigación educativa. Ediciones Experiencia, Barcelona, España.

- Lawler, E.J., Thye, S y Yoon, J. (2000). Emotion and Group Cohesion in Productive Exchange. *American Journal of Sociology*, Vol. 106, No. 3, pp. 616-657.
- Lee, D., Mangen, D. y Thompson, B. (2002). *The blueprint for CRM success: results of a comprehensive study identifying best practices leading to ROI and factors contributing to failure*. A CRMGuru.com study, ISBN: 978-0967375786.
- Lefcovich, M. (2009). *Factores contrarios a la mejora continúa y qué hacer para superarlos*. El Cid Editor, Santa Fe, Argentina.
- Llonch, J. (1992). *La orientación al mercado y sus efectos en los resultados de la empresa*. Universidad de Barcelona. Barcelona, España.
- Lollo, A., Ramón, A. y Sevilla, M. (2007). El Capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos de Turismo*, No. 19, pp. 47-69.
- López, F. (2001). *Factores condicionantes de la ventaja competitiva y de los resultados de las Agencias de Viajes en España. Un estudio empírico de sus aspectos estratégicos más relevantes*. Tesis doctoral inédita, Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Economía de la Empresa, Barcelona, España.
- López, J. (2007). Evolución de los modelos de negocios en Internet: situación actual en España de la Economía digital. *Economía Industrial*, No. 364, pp. 213-229.
- López, R., Chávez, M. y Rey, M. (2018). Aproximación a la medición de revenue management en destinos turísticos. *International Journal of World of Tourism*, Vol. 5, No. 9, pp. 26-55.
- Lynskey, M. (2004). Determinants of Innovative Activity in Japanese Technology-based Start-up Firms. *International Small Business Journal*, Vol. 22, No. 2, pp. 159-196.
- Madariaga, G. (2002). La gestión de relaciones con clientes en España: niveles de implantación de soluciones CRM en el segmento de grandes empresas. *Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Granada, España.
- Maicas, J., Polo, Y. y Sesé, F. (2007). El papel de los costes de cambio en las relaciones con los clientes a largo plazo. *Universia Business Review*, Segundo Trimestre, pp. 42-55.
- Maldonado Noticias (2018). Ingresaron a Uruguay 4 millones de visitantes, cifra histórica en el turismo. *Diario digital Maldonado Noticias*. Publicado el 4-1-20148 en <https://www.maldonadonoticias.com/beta/turismo/11143-en-2017-ingresaron-a-uruguay-4-millones-de-visitantes,-cifra-hist%C3%B3rica-en-el-turismo.html>.

- Mañas, J.C. (2003). *Las agencias de Viajes en España: Estudio de los cambios productivos, evolución del sector y nuevas cualificaciones profesionales*. Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo y Fondo Social Europeo, España.
- Marco-Lajara, B. (2000). *La cooperación de empresas en el tejido industrial de la provincia de Alicante*. Tesis doctoral inédita, Universidad de Alicante, España.
- Marco-Lajara, B., Claver-Cortés, E., Zaragoza-Sáez, P.C. y Úbeda-García, M. (2015). Grado de aglomeración de los distritos turísticos españoles y procesos de internacionalización de empresas hoteleras. *Economía Industrial*, No. 397, pp. 21-35.
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. MacMillan, Londres.
- Martín, D. (2001). *El valor Percibido como determinante de la Fidelidad del cliente*. Tesis doctoral inédita, Universidad de Sevilla, España.
- Martín, I. (2004). *Dirección y Gestión de empresas del sector turístico*. Ediciones Pirámide, Madrid, España. Tercera edición.
- Martin, R. y Sunley, P. (2001). Rethinking the 'Economic' in Economic Geography: Broadening Our Vision or Losing Our Focus? *Antipode*, Vol. 33, No. 2, pp.148-161.
- Martínez, M. (1999). *Ciencia y Marketing: manual para investigadores y doctorandos en ciencias sociales*. ESIC, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, Madrid, España.
- Martínez, M. (1999). Criterios para la Superación del Debate Metodológico "Cuantitativo/Cualitativo". *Interamerican Journal of Psychology/Revista Interamericana de Psicología*, Vol. 33, No. 1, pp. 79-107.
- Martínez, V., Peiró, J.M. y Ramos, J. (2001). *Calidad de Servicio y Satisfacción del cliente: una perspectiva psicosocial*. Editorial Síntesis, Madrid, España.
- Marzo, M., Pedraja, M. y Rivera, T. (2006). Valoración de los resultados organizacionales derivados del marketing relacional atendiendo a las características del cliente. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol 12, No. 3, pp. 151-166.
- Mascari, S. y Robles, L. (1997). *La industria turística: hacia la sostenibilidad*. Editorial Diana, México.
- Mata, G. y Rodríguez, C. (2010). El análisis estructural de los secretos de actividad: crítica del modelo de las cinco fuerzas de M.E. Porter. *Dirección y Organización (Revista de Ingeniería de Organización)*, No. 40, pp.48-59.

- Maver, R., James, H., Schoorman, D. y Roger, C. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academic Of Management Review*, Vol. 20, No.3, pp. 709-734.
- Mazaira, A., Dopico, A. y González, E. (2005). Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 14, No. 3, pp. 181-208.
- Menéndez, J.J. (2005). Acercamiento al enfoque teórico de los costos de transacción. *Espacios Públicos*, Vol 8, No. 16, pp. 140-156.
- Merinero, R. (2008). Micro-clúster turísticos: el papel del capital social en el desarrollo económico local, *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*, No. 2, pp. 67-92.
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana (2018). *Agenda de Política Exterior 2017-2021*. Quito, Ecuador.
- Ministerio de Turismo del Ecuador (2009). *Plan integral de Marketing Turístico del Ecuador, PIMTE 2014*. Ministerio de Turismo del Ecuador, Quito, Ecuador. Recuperado de <http://www.competencias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/06/c.-2014.-PLAN-INTEGRAL-MARKETING-TURISTICO.pdf>
- Ministerio de Turismo del Ecuador (2014). *Principales Indicadores de Turismo*. Ministerio de Turismo del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Ministerio de Turismo del Ecuador (2017). *Política de Turismo del Ecuador*. Ministerio de Turismo del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Ministerio de Turismo del Ecuador (2017). *Principales Indicadores de Turismo*. Ministerio de Turismo del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Ministerio de Turismo del Ecuador (2017). *Proyecto “PROGRAMA NACIONAL DESTINOS TURÍSTICOS DE EXCELENCIA” 2014-2017*. Ministerio de Turismo del Ecuador, Quito, Ecuador. Recuperado de <https://docplayer.es/15406164-Ministerio-de-turismo-proyecto-programa-nacional-destinos-turisticos-de-excelencia-2014-2017.html>
- Ministerio de Turismo del Ecuador (2018). Arribo de turistas a Ecuador creció en 14% en 2017. *Ministerio de Turismo del Ecuador*, Quito, Ecuador. Publicado el 18-6-2018 en de <https://www.turismo.gob.ec/arribo-de-turistas-a-ecuador-crecio-en-14-en-2017/>.
- Ministerio de Turismo del Ecuador (2018). *Indicadores de Turismo*. Ministerio de Turismo del Ecuador, Quito, Ecuador.

- MINTUR (2016). *Convenio y Acuerdo para potenciar calidad en la industria turística*. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/convenio-y-acuerdo-para-potenciar-calidad-en-la-industria-turistica/>.
- MINTUR (2016). *Informe de Rendición de Cuentas*. Ministerio de Turismo del Ecuador, Quito, Ecuador.
- MINTUR (2017). *Informe de Rendición de Cuentas*. Ministerio de Turismo del Ecuador, Quito, Ecuador.
- MINTUR (2018). *Indicadores turísticos*. Ministerio de Turismo del Ecuador, Quito, Ecuador. Obtenido de <https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo>
- Molina, S. (1997). *Conceptualización del Turismo*. Editorial Limusa, México.
- Monroe, K. (2002). *Pricing – Making Profitable Decisions*. Editorial McGraw Hill, Nueva York. Primera edición.
- Montoya, G. (2020). Redes y Alianzas Estratégicas. *Academia.edu*. Obtenido de: https://www.academia.edu/7703605/REDES_Y_ALIANZAS_ESTRAT%C3%89GICAS
- Montoya, L.A., Montoya, I.A. y Castellanos, O.F. (2008). De la Noción de competitividad a las ventajas de la integración empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, Vol. 16, No. 1, pp. 59-70.
- Mora, A. y Córdoba, L. (2000). *La liberalización mundial del turismo y la economía española*. Documento de trabajo Serie A, Universidad de Alcalá, No. 1, pp. 1-55.
- Moragues, D. (2007). *Turismo, Cultura y desarrollo*. Editorial AECE, Madrid, España.
- Morales, M.E. y Castellanos, O.F. (2007). Estrategias del fortalecimiento de las Pyme de base tecnológica a partir del enfoque de competitividad sistémica. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, Vol. 17, No. 29, p. 115-136.
- Morales, M.E., Ortiz, M.C. y Arias, M.A. (2012). Factores determinantes de los procesos de innovación: una mirada a la situación en Latinoamérica. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, Vol. 72, pp. 148-163.
- Morales, V. y Hernández, A. (2004). Calidad y Satisfacción en los servicios: conceptualización. *Lecturas: Educación física y deportes* (efdeportes.com), No. 73.
- Morcillo, P. y Redondo, J. (2004). Tecnologías disruptivas y oficio de la empresa. *Revista madri+d*, No. 21.
- Morgan, R. y Hunt, S. (1994). The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 20-38.

- Morillo, M. (2011). Turismo y producto turístico. *Revista Visión Gerencial. Revista del Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial*, No. 1 pp. 135-158.
- Morse, J. (1991). Approaches to Qualitative-Quantitative Methodological Triangulation. *Methodology Corner. Nursing Research*, Vol. 40, No. 2, pp.120-123.
- Moscardo, G., Schurmann, A., Konovalov, E. y Mcgehee, N. (2013). Using tourism to build social capital in communities: New pathways to sustainable tourism futures. *Conference Proceedings of BEST Think Tank XIII*, Kuala Lumpur, Malasia, pp. 219-236.
- Munuera, J. y Rodríguez, A. (1998). *Marketing Estratégico. Teoría y Casos*. Editorial Pirámide, Madrid, España.
- Muñiz, R. (2018). *Marketing en el siglo XXI*. Ediciones CEF, Madrid, España. Quinta Edición.
- Muñoz, M.D. (2003). El valor de la fidelidad: su reflejo en los sistemas de información. *XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, Lugo, España, febrero de 2003.
- Naciones Unidas (1994). *Recomendaciones sobre estadísticas del turismo*. Naciones Unidas, Nueva York.
- Narver, J. y Slater, S. (1990). The effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 4, pp. 20-35.
- Naudé, P. (2000). Assesing relation ship quality. *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, No. 29, pp.351-361.
- Navas, J. y Guerras, L. (1998). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Civitas, Madrid, España. Segunda Edición.
- News Xinhuanet (2018). Brasil bate marca histórica de turistas extranjeros en 2017. *Diario digital News Xinhuanet*. Publicado el 27-3-2018 en http://spanish.xinhuanet.com/2018-03/27/c_137067756.htm
- Noguera Álvarez, N. (2018). Las positivas cifras que muestran el ascenso del turismo en Colombia. *Diario digital El Tiempo*. Publicado el 30-1-2018 en <http://www.eltiempo.com/vida/viajar/turismo-en-colombia-crecio-en-el-2017-176846>
- Ocampo, J.F., Blandón, O.J. y Bustamante, J.E. (2011). *Diagnóstico Estratégico*. Trabajo presentado en el módulo 'Planeación y Gestión Estratégica. Tecnología en Gestión Financiera', Tecnológico de Antioquía, Sonsón, Colombia. Recuperado el 15 de 03 de 2017, de <http://es.scribd.com/doc/56171869/TRABAJO-ESCRITO-DIAGNOSTICO-ESTRATEGICO>

- Ocker, R. y Mudambi, S. (2003). Assessing the readiness of firms for CRM: A literature review and research model. IEEE Computer Society. *Proceedings of the The 36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, del 6 al 9 de enero de 2003, Big Island, HI, Estados Unidos.
- ONU (1957). *Preparación de informes sobre encuestas a base de muestras*. ONU, Informes Estadísticos, Serie C, N° 1, preparado por la subcomisión de Muestras Estadísticas de la Comisión de Estadística de la ONU.
- Organización Mundial de Turismo (1993). *Definiciones relativas a las estadísticas de turismo*. Madrid, España.
- Organización Mundial de Turismo (1998). Introducción al Turismo. *El turismo como actividad económica*, pp. 9-38.
- Ortega, E. y Recio, M. (1997). Fidelización de clientes y marketing de relaciones. *Investigación y Marketing*, Vol. 57, pp. 33-48.
- Ortiz, A. (2019). Análisis interno y su relación con la ventaja competitiva. *El Ferretero*, No. 104, pp. 36-38.
- Osorio, M. (2006). La Teoría del Turismo Aplicada al Turismo. *Revista CIET*, Vol.16, No. 4. Obtenido de <http://pensandoturismo.com>.
- Otero, A. (2007). La importancia de la visión de territorio para la construcción de desarrollo competitivo de los destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo*, No. 19, pp. 91-104.
- Parody, K. (2016). Análisis de los factores internos de competitividad. *Ciencias Estratégicas*, Vol. 34, No. 35, pp. 199-210.
- Pearce, J.L. (1998). *Organization and Management in the Embrace of Government*. Editorial IEA, Mahwah, Nueva Jersey.
- Pedraja, M. y Rivera, P. (2002). La gestión de la lealtad del cliente a la organización. Un enfoque de marketing relacional. *Economía Industrial*, No. 348, pp. 143-153.
- Peppers, D. y Rogers, M. (1996). *The One to one future. Building relationships One customer at a time*. Doubleday Dell Publishing Group, Nueva York, Estados Unidos.
- Peppers, D., Rogers, M. y Dorf, B. (2000). *Uno x uno. Herramientas para poner en práctica su Plan de Marketing*. Javier Vergara, Buenos Aires, Argentina. Primera Edición.
- Pérez, M., Guevara, P., Quint, S., Granda, M. y Meneses, K. (2014). Entre la inercia y el dinamismo empresarial: el entorno de negocios en un barrio popular del

- noroccidente de Quito. Editorial de la Universidad de las Américas, Quito, Ecuador.
- Peric, V. (2005). Tourism and globalization. *Proceedings of the 6th International Conference of the Faculty of Management Koper Congress Centre Bernardin, 'Managing the Process of Globalisation in New and Upcoming EU Members'*, Slovenia, 24–26 November 2005.
- Picón, A. y Ruiz, C. (2003). La importancia del valor percibido y los costes de cambio en el marketing de relaciones. *XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, Lugo, España, febrero de 2003.
- PLANDETUR (2020). *Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible para Ecuador*. Cooperation Técnica BID, Ecuador.
- Planellas, M. (2013). *In search of the essence of strategy, a model for strategic management in three stages*. ESADE Business School Research Paper No. 250, ESADE Business School, Barcelona, España.
- Poon, A. (1993). *Tourism and Technology and Competitive Strategies*. CAB International, Londres, Reino Unido.
- Porter, M.E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, Vol. 4, pp. 1-21.
- Porter, M.E. (2008). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la Competencia*. Grupo Editorial Patria, México. Trigésima Octava Reimpresión.
- Porter, M.E. (2001). Strategy and the internet. *Harvard Business Review*, Marzo 2001, pp. 62-78.
- Porter, M.E. (2009). *Ser Competitivo*. Editorial Deusto, Barcelona, España.
- Porter, M.E. y Millar, V. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, Vol. 64, No. 4, pp. 149-160.
- Powell, T. y Dent, A. (1997). Information technology as competitive advantage: the role of the human, business and technology resources. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 5. pp. 375-405.
- Radio Huancavilca (2018). El Turismo Interno crece en Ecuador Nuevas Tendencias. *Radio Huancavilca, diario digital*, Ecuador. Publicado el 7-2-2018 en <https://radiohuancavilca.com.ec/noticias/2018/02/07/turismo-interno-crece-ecuador-nuevas-tendencias/>
- Reinares P. y Ponzoa, M. (2002). *Marketing Relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*. Editorial Prentice Hall, Madrid, España. Segunda Edición.

- Rekalde, I., Vizcarra, M.T. y Macazaga, A.M. (2014). La observación como estrategia de investigación para Construir contextos de aprendizaje y fomentar procesos participativos. Observation as a research strategy for building learning context and encouraging participatory processes. *Educación XXI*, Vol. 17, No.1, pp. 201-220.
- Renart, L.G. (2004). *CRM: Tres estrategias de éxito*. Cuadernos del ebcenter, e-business Center PricewaterhouseCoopers & IESE. Edición por Emma Tonijuan. Obtenido de http://iese.edu/en/files/6_13439.pdf
- Ricardo, D. (1993). *Principios de Economía Política y Tributación*. Ediciones Pirámide, Colombia. Fondo de Cultura Económica.
- Rigby, D., Frederick, F. y Scheffer, P. (2002). Avoid the four perils of CRM. *Harvard Business Review*, Vol, 80, No. 2, pp. 101-109.
- Rivadeneira Proaño, G.M. (2016). *Las estrategias de comercialización como eje de los procesos de concentración: análisis del sector retail del Ecuador 2004-2014*. Trabajo de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Rodrigues, S., Feder, V. y Fratucci, A.C. (2015). Impactos percibidos del turismo: un estudio comparativo con residentes y trabajadores del sector en Rio de Janeiro-Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, Vol. 24, No. 1, pp. 115-134
- Rodríguez, G., y Souto, L. (2010). Una aproximación teórica al análisis de la competitividad en el sector turístico. *TURyDES*, Vol. 3, No. 8., Septiembre.
- Rodríguez, I., SanMartín, H. y Collado, J. (2005). El proceso de elección de una agencia de viajes: análisis comparativo según las características sociodemográficas y comportamentales de los usuarios. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, No. 24, pp. 83-102.
- Rojas, E., y Briceño, M. (2009). Estrategias Competitivas. *Revista Academia*, Vol. VII, No. 14. pp. 2-17. Recuperado de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/29774/1/articulo1.pdf>
- Roldán, E. y Espinal, C.F. (2004). *¿Son posibles los acuerdos de competitividad en el sector agroproductivo?* Colección de documentos IICA. Serie Competitividad No. 3. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Bogotá, Colombia.
- Roma, J. y Seyidov, J. (2016). Factors influencing local tourists' Decisionmaking on Choosing a Destination: a Case of Azarbaijan. *EKONOMIKA*, Vol. 95, No. 3, pp. 112-127.
- Román, I. (2019). El turismo y el bienestar. *Journal of Tourism and Heritage Research*, Vol. 2, No. 1, pp.103-122.

- Rosenfeld, S.A. (1997). Bringing Business Clusters Into the Mainstream of Economic Development. *European Planning Studies*, Vol. 5, No. 1, pp 3-23.
- RTVE (2014). 2013 cerró con la cifra récord de 1.087 millones de turistas internacionales, un 5% más que en 2012. *Radio Televisión Española, RTVE, Noticias de Economía*. Publicado el 20-01-2014 en <https://www.rtve.es/noticias/20140120/2013-cerro-cifra-record-1087-millones-turistas-internacionales-5-mas-2012/855020.shtml>
- Ruggieri, G. y Iannolino, S. (2014). Network analysis of a tourist destination. *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, No. 17 (diciembre 2014). En línea: <http://www.eumed.net/rev/turydes/17/social-capital.html>
- Sancho, A. (2001). *Introdução ao turismo*. Edição Pe la Editora Roca Ltda, São Paulo, Brazil.
- San Martín, S. (2003). *La relación del consumidor con las agencias de viajes*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Burgos, España.
- San Martín, S. (2003). Perfil del cliente de agencias de viajes desde un enfoque de marketing relacional. *Simposio Internacional de Turismo y Ocio*, Barcelona.
- San Martín, S., Gutierrez, J. y Camarero, M.C. (2000). La confianza como principal determinante del compromiso relacional. *Actas del XI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, ESIC, Madrid, pp. 199-214.
- San Martín, S., Rodríguez, J., y Camarero, M.C. (2006). El papel moderador del tipo de consumidor en el proceso de generación de compromiso. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, No. 28, pp. 113-138.
- Sánchez, M.J., Rondán, F.J. y Villarejo, A.F. (2007). Quality Relationship. An offer adapted to explain and to predict the success of the relationship between the company and the consumer. Calidad de relación. Una propuesta adecuada para explicar y predecir el éxito de la relación entre empresa y consumidor. *Actas 6th International Congress of Marketing Trends*, enero 2007, París, Francia.
- Santos, L., Sanzo, M., Vázquez, R. y Álvarez, L. (2002). El aprendizaje organizativo y la orientación al mercado como recursos empresariales: interacciones y efectos sobre la competitividad. *Revista Española de Investigación de Marketing*, Vol. 6, No 1, pp.7-36.
- Sanzo, M., Trespalacios, J. y García, N. (2004). Condicionantes de la satisfacción en las relaciones en franquicias de servicios. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 13, No. 1, pp.101-114.
- Secretaría de Turismo de la Nación Argentina (2005). *Plan Federal Estratégico del Turismo Sustentable 2016*. Buenos Aires, Argentina.

- SECTUR (2004). *Turismo Alternativo. Una Nueva Forma de Hacer Turismo*. Secretaría de Estado de Turismo (SECTUR), México. Fascículo 1, Serie Turismo Alternativo.
- SECTUR (2017). *Resultados de la Actividad Turística (RAT)*. Secretaría de Estado de Turismo (SECTUR), DATATUR, México. Disponible en <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/versionesRAT.aspx>
- SELA (2015). *PYMES: visión estratégica para el desarrollo económico y social*. Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA), financiado con recursos de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), Venezuela. Primera Edición.
- SENPLADES (2017). *Informe a la Nación 2007-2017*. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), Quito, Ecuador.
- Serna, H. y Díaz, A. (2015). *Diagnóstico Estratégico*. Fondo Editorial Cátedra María Cano, Fundación Universitaria María Cano (FUMC), Bogotá, Colombia. Serie de manuales para la pequeña y mediana empresa.
- Setó, D. (2003). La Fidelidad del cliente en el ámbito de los servicios: Un análisis de la escala intención de comportamiento. *Investigaciones Europeas de Dirección de la Empresa*, Vol. 9, No. 2, pp. 189-204.
- Simon, E. y Tapia, W. (2010). *Análisis jurídico de la licitación en materia de contratación pública en el Municipio del cantón Latacunga Provincia de Cotopaxi en el periodo 2007-2008*. Repositorio Digital de Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Ecuador.
- Sousa, R.S. (2002). *Análisis de la creación de valor en las agencias de viaje en España*, Tesis Doctoral inédita, Universidad Complutense de Madrid, España.
- SRI (2013). *Facturación Electrónica*. Servicio de Rentas Internas, SRI, Quito, Ecuador. Obtenido de <https://ec.groupseres.com/images/d/rs/Resolucion-NAC-DGERCGC13-00236.pdf>
- STATISTA (2020). Evolución del consumo turístico interior en el mundo de 2013 a 2029. *STATISTA*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/640115/evolucion-del-consumo-turistico-interior-en-el-mundo/>
- Suárez, L., Vázquez, R. y Díaz, A. (2006). Factores determinantes de las relaciones estables entre una agencia de viajes y diversos tipos de clientes: consecuencias sobre el comportamiento. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, No. 29, pp. 193-228.
- Suárez, L., Vázquez, R. y Díaz, A. (2007). La confianza y el compromiso como determinantes de la lealtad. Una aplicación a las relaciones de las Agencias de

- Viajes Minoristas con sus clientes. *Actas del XIX Congreso Anual y XV Congreso Hispano Francés ADEM, El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos*, Vol 1, ponencia 6. Vitoria, España, junio de 2005.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2014). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Intendencia de Estadísticas, Estudios y Normas de la EPS y SFPS. Quito, Ecuador.
- Sweeney, J.C. y Soutar, G.N. (2001). Consumer perceived value: the development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, Vol. 77, No. 2, pp. 203-220.
- T News (2018). En 2017 se superó la cifra de 4 millones de turistas extranjeros que visitaron Perú. *Diario digital Tnews*, Perú. Publicado el 28-2-2018 en <http://tnews.com.pe/en-2017-se-supero-la-cifra-de-4-millones-de-turistas-extranjeros-que-visitaron-peru/>.
- Tapia, G.N. (2013). Turismo sostenible: Introducción y marco financiero. *Revista de Investigación en Modelos Financieros*, Vol. 2, No. 1, pp. 1-23.
- Ted, J. (2011). *Operations Strategy*. Bookboon, bookboon.com.
- Teece, D. (1987). *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. Ballinger (Harper and Row), Cambridge, MA.
- Tiernan, C. y Peppard, J. (2004). Information Technology: Of value or a value? *European Management Journal*, Vol. 22, No. 6, pp. 609-623.
- Tovar, C. y Lockwood, M. (2008). Social impacts of tourism: An Australian regional case study. *International Journal of Tourism Research*, Vol. 4, No. 10, pp. 365-378.
- Treacy, M. y Wiersema, F. (1993). Ser Líder de Mercado: una cuestión de valor añadido. *Harvard Deusto Business Review*, No. 54, pp.118-127.
- Tren Ecuador (2017). *Informe de Gestión 2017*. Ferrocarriles del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Tren Ecuador (2017). *Informe de Rendición de Cuentas*. Ferrocarriles del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Tren Ecuador (2017). *Tren Crucero. Una Experiencia de Lujo*. Ferrocarriles del Ecuador, Quito, Ecuador. Obtenido de http://www.trenecuador.com/wp-content/uploads/2016/03/brochure_ES.pdf.
- Tse, D.K. y Wilton, P.C. (1988). Models of Consumer Satisfaction Formation An Extension. *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, No. 2, pp. 204-212.
- UAIM (2007). *Teoría General de Sistemas*. Universidad Autónoma Indígena de México (UAIM). Obtenido de <http://www.uaim.edu.mx/web-carreras/carreras/sistemas>.

- UNWTO (2003). *Turismo y atenuación de la pobreza*. Organización Mundial del Turismo, UNWTO. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284406005>
- UNWTO (2010). Message of the World Tourism Organization (UNWTO) for the AWG-LCA. *Workshop on Economic and Social consequences of response measures under the LCA. 1*.
- UNWTO (2011). *Tourism Towards 2030. Global Overview*. Organización Mundial del Turismo, UNWTO. Recuperado de https://www.globalwellnesssummit.com/wp-content/uploads/Industry-Research/Global/2011_UNWTO_Tourism_Towards_2030.pdf
- UNWTO (2014). *Panorama OMT del Turismo Internacional, Edición 2014*. Organización Mundial del Turismo, UNWTO. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416202>
- UNWTO (2017a). *Panorama OMT del Turismo Internacional, Edición 2017*. Organización Mundial del Turismo, UNWTO. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419043>
- UNWTO (2017b). Las nuevas tecnologías, clave en el liderazgo turístico de Europa *Organización Mundial del Turismo, UNWTO*. Publicado el 24-3-2017 en <https://www.unwto.org/es/archive/press-release/2017-03-24/las-nuevas-tecnologias-clave-en-el-liderazgo-turistico-de-europa>
- UNWTO (2019). *World Tourism Barometer - Nov. 2019*. Organización Mundial del Turismo, UNWTO. Recuperado de <https://www.unwto.org/world-tourism-barometer-2019-nov>
- Valenzuela L.M. (2007). *La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing*. Tesis Doctoral inédita, Universidad Complutense de Madrid, España.
- Varisco, C. (2004). El clúster turístico de Miramar. *Aportes y Transferencias*, Vol. 8, No. 2, pp. 61-88.
- Vázquez, R. y Trespalacios, J. (1998). *Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales*. Editorial Civitas, Madrid, España. Segunda edición.
- Vogeler, C. y Hernández, E. (1995). *Estructura y organización del mercado turístico*. Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, España.
- Von Bertalanffy, L. (1980). *Teoría general de los sistemas*. Editores México, España.
- Warner, A. (2017). *Definición y evaluación de la competitividad: consenso sobre su definición y medición de su impacto*. Nota informativa elaborada para el Banco

Interamericano de Desarrollo. National Bureau of Economic Research, Cambridge, Massachussets; y Center for Global Development, Washington D.C. Recuperado el 13 de 03 de 2017, de <https://docplayer.es/3010498-Definicion-y-evaluacion-de-la-competitividad-consenso-sobre-su-definicion-y-medicion-de-su-impacto-andrew-warner-1.html>

- Weaver, D.B. (2002). Perspectives on sustainable tourism in the South Pacific. En Harris, R., Williams, P. y Griffin, T. (Eds.): *Sustainable Tourism*, pp. 121-139. Routledge, Londres.
- Widlund, P. (2003). CRM y e-CRM: Vende más y mejor. *Marketing y Ventas*, No. 183, pp. 55-58.
- William, S., Ttzel, M. y Bruce J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Editorial: McGraw-Hill, México. Décimocuarta edición.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and hierarchies. Analysis and antitrust implications*, The Free Press, Nueva York.
- World Travel & Tourism Council (2018). *Viajes y Turismo Impacto Económico 2018*. World Travel & Tourism Council, WTTC.
- Yang, Z. y Peterson, R.T. (2004). Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The role of Switching Costs. *Psychology & Marketing*, Vol. 21, No. 10, pp. 799-822.
- Zablah, A.R., Bellenger, D.N. y Johnston, W.J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 6, pp. 475-489.
- Zamorano, F. (2002). *Turismo alternativo. Servicios turísticos diferenciados: animación, turismo de aventuras, turismo cultural, ecoturismo, turismo recreativo*. Editorial Trillas, México. Segunda edición.

ANEXOS

ANEXO 1. FORMATO DE ENCUESTA PARA LOS TURISTAS DEL CORREDOR TURÍSTICO FERROVIARIO DEL ECUADOR

Como postulante del programa de Doctorado en “Empresa, Economía y Sociedad” de la Universidad de Alicante me encuentro desarrollando el trabajo de tesis que tiene como tema: “Estrategias Competitivas para el desarrollo de las PYMES en el Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador con Enfoque Sistémico.”, para lo cual le solicito de la manera más comedida y respetuosa se digne contestar las siguientes preguntas:

Datos Generales

1. Marque con una X la respuesta adecuada:

GENERO	
HOMBRE	<input type="checkbox"/>
MUJER	<input type="checkbox"/>

EDAD	
DE 18 A 24 AÑOS	<input type="checkbox"/>
DE 25 A 34 AÑOS	<input type="checkbox"/>
DE 35 A 44 AÑOS	<input type="checkbox"/>
DE 45 A 54 AÑOS	<input type="checkbox"/>
DE 55 A 64 AÑOS	<input type="checkbox"/>
DE 65 AÑOS O MÁS	<input type="checkbox"/>

INGRESOS FAMILIARES MENSUALES	
DE 0 A \$800	<input type="checkbox"/>
DE \$801 A \$1600	<input type="checkbox"/>
DE \$1601 A \$2400	<input type="checkbox"/>
DE \$2401 A \$3200	<input type="checkbox"/>
DE \$3201 A \$4000	<input type="checkbox"/>
MÁS DE \$4000	<input type="checkbox"/>

SITUACIÓN LABORAL	
DESEMPLEADO/A	<input type="checkbox"/>
TRABAJADOR/A	<input type="checkbox"/>
JUBILADO/A	<input type="checkbox"/>
AMA/O DE CASA	<input type="checkbox"/>
ESTUDIANTE/A	<input type="checkbox"/>
EMPRESARIO/A	<input type="checkbox"/>

ESTADO CIVIL	
SOLTERO/A	<input type="checkbox"/>
CASADO/A	<input type="checkbox"/>
DIVORCIADO/A	<input type="checkbox"/>
VIUDO/A	<input type="checkbox"/>
UNIÓN DE HECHO	<input type="checkbox"/>
SEPARADO/A	<input type="checkbox"/>

NIVEL DE ESTUDIOS	
ESTUDIOS BÁSICOS	<input type="checkbox"/>
BACHILLER	<input type="checkbox"/>
SUPERIOR	<input type="checkbox"/>
DIPLOMADO	<input type="checkbox"/>
MAESTRÍA	<input type="checkbox"/>
DOCTOR PHD	<input type="checkbox"/>

TIPO DE CARGO	
DIRECTIVO	<input type="checkbox"/>
MANDO MEDIO	<input type="checkbox"/>
EMPLEADO	<input type="checkbox"/>
TRABAJADOR	<input type="checkbox"/>
FUNCIONARIO	<input type="checkbox"/>

2. Responda las siguientes interrogantes:

DATOS GENERALES	
NRO. DE PERSONAS EN EL HOGAR	<input type="text"/>
LUGAR DE PROCEDENCIA	<input type="text"/>
TIEMPO DE ESTADIA	<input type="text"/>

Datos Especificos

1. Entendiendo por viaje a cualquier desplazamiento fuera del hogar, durmiendo, al menos, una noche fuera, ¿Cuántas veces suele viajar al año?

VIAJES ANUALES	
DE 1 A 2 VIAJES	
DE 3 A 4 VIAJES	
DE 5 A 6 VIAJES	
DE 7 A 8 VIAJES	
MÁS DE 9 VIAJES	

2. ¿Cuál es el motivo principal y la frecuencia de los viajes?

FRECUENCIA	DE 1 A 2 VIAJES	DE 3 A 4 VIAJES	DE 5 A 6 VIAJES	DE 7 A 8 VIAJES	MÁS DE 9 VIAJES
MOTIVO					
OCIO, VACACIONES					
MOTIVO RELIGIOSOS					
TRATAMIENTO DE SALUD					
VISITAS A FAMILIA O AMIGOS					
ESTUDIOS					
TRABAJO					
NEGOCIOS					

3. ¿Cómo se enteró del Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador?

MEDIOS DE CONSULTA	
INTERNET	
AGENCIAS DE VIAJES	
PUBLICIDAD DE TV, RADIO Y PRENSA	
COMENTARIOS DE CONOCIDOS	

4. ¿Cómo le ha parecido la atención en general recibida en el Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador?

ATENCIÓN RECIBIDA	
EXCELENTE	
MUY BUENA	
REGULAR	
MALA	

5. ¿Cómo le ha parecido en general el trato de la gente del Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador?

TRATO DE LA GENTE	
EXCELENTE	
MUY BUENA	
REGULAR	
MALA	

6. ¿Cómo le ha parecido el servicio de hospedaje del Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador?

SERVICIO DE HOSPEDAJE	
EXCELENTE	
MUY BUENO	
REGULAR	
MALO	

7. ¿Cree Usted que las empresas hoteleras existentes en el Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador son suficientes para atender eficientemente a los turistas que arriban al mismo?

CAPACIDAD DE HOSPEDAJE	
SI	
NO	

8. ¿Cómo considera Usted el precio de los servicios de hospedaje recibidos en el Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador?

PRECIOS DE HOSPEDAJE	
ECONÓMICOS	
NORMALES	
ALTOS	

9. ¿Cómo considera Usted la calidad de la estructura física de las empresas hoteleras del Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador?

CALIDAD DE LA ESTRUCTURA FÍSICA DE LOS HOTELES	
EXCELENTE	
MUY BUENA	
REGULAR	
MALA	

10. ¿Cómo considera Usted la calidad de los implementos de comodidad de las empresas hoteleras del Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador?

CALIDAD DE LOS IMPLEMENTOS DE COMODIDAD DE LOS HOTELES	
EXCELENTE	
MUY BUENA	
REGULAR	
MALA	

11. ¿Cómo considera usted el trato ofrecido por los empleados de las empresas hoteleras del Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador?

TRATO DEL PERSONAL DE LOS HOTELES	
EXCELENTE	
MUY BUENO	
REGULAR	
MALO	

12. ¿Qué sugerencia Usted haría para mejorar la calidad de las empresas hoteleras del Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador?

.....

13. ¿Cómo le ha parecido el servicio de restaurant del Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador?

SERVICIO DE RESTAURANT	
EXCELENTE	
MUY BUENO	
REGULAR	
MALO	

14. ¿Cree Usted que los restaurants existentes en el Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador son suficientes para atender eficientemente a los turistas que arriban al mismo?

CAPACIDAD DE RESTAURANT	
SI	
NO	

15. ¿Cómo considera la variedad de platos ofrecida por los restaurantes existentes en el Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador?

VARIEDAD DE PLATOS	
EXCELENTE	
MUY BUENA	
REGULAR	
MALA	

16. ¿Cómo considera el sabor de los platos ofrecidos por los restaurantes existentes en el Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador?

SABOR DE PLATOS	
EXCELENTE	
MUY BUENO	
REGULAR	
MALO	

17. ¿Cómo considera Usted el precio de los servicios de restaurant recibidos en el Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador?

PRECIOS DE RESTAURANT	
ECONÓMICOS	
NORMALES	
ALTOS	

18. ¿Cómo considera Usted la calidad de la estructura física de los restaurantes del Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador?

CALIDAD DE LA ESTRUCTURA FÍSICA DE LOS RESTAURANTES	
EXCELENTE	
MUY BUENA	
REGULAR	
MALA	

19. ¿Cómo considera usted el trato ofrecido por los empleados de los restaurantes del Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador?

TRATO DEL PERSONAL DE LOS RESTAURANTES	
EXCELENTE	
MUY BUENO	
REGULAR	
MALO	

20. ¿Qué sugerencia Usted haría para mejorar la calidad de los restaurants del Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador?

.....

21. ¿Cómo le ha parecido el servicio de entretenimiento del Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador?

SERVICIO DE ENTRETENIMIENTO	
EXCELENTE	
MUY BUENO	
REGULAR	
MALO	

22. ¿Cree Usted que los servicios de entretenimiento existentes en el Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador son suficientes para atender eficientemente a los turistas que arriban al mismo?

CAPACIDAD DEL SERVICIO DE ENTRETENIMIENTO	
SI	
NO	

23. ¿Cómo considera Usted el precio de los servicios de entretenimiento recibidos en el Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador?

PRECIOS DEL SERVICIO DE ENTRETENIMIENTO	
ECONÓMICOS	
NORMALES	
ALTOS	

24. ¿Cómo considera Usted la calidad de la estructura física de los servicios de entretenimiento del Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador?

CALIDAD DE LA ESTRUCTURA FÍSICA DEL SERVICIO DE ENTRETENIMIENTO	
EXCELENTE	
MUY BUENA	
REGULAR	
MALA	

25. ¿Qué sugerencia Usted haría para mejorar la calidad de los servicios de entretenimiento del Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador?

.....

26. ¿Cómo le han parecido el servicio de los centros de compras existentes (Centros Comerciales, tiendas y comercios) en el Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador?

CALIDAD DE CENTROS DE COMPRAS	
EXCELENTE	
MUY BUENO	
REGULAR	
MALO	

27. ¿Cree Usted que los centros de compras existentes en el Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador son suficientes para atender eficientemente a los turistas que arriban al mismo?

CAPACIDAD DE LOS CENTROS DE COMPRAS	
SI	
NO	

28. ¿Cómo considera Usted el precio de los productos ofrecidos en los centros de compras existentes en el Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador?

PRECIOS DE LOS CENTROS DE COMPRAS	
ECONOMICOS	
NORMALES	
ALTOS	

29. ¿Cómo considera Usted la calidad de la estructura física de los centros de compras existentes del Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador?

CALIDAD DE LA ESTRUCTURA FÍSICA DE LOS CENTROS DE COMPRAS	
EXCELENTE	
MUY BUENA	
REGULAR	
MALA	

30. ¿Qué sugerencia Usted haría para mejorar la calidad de los servicios de los centros de compras existentes en el Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador?

.....
.....

31. ¿Cómo considera usted la publicidad efectuada para dar a conocer los productos y servicios ofrecidos por el Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador?

CALIDAD DE LA PUBLICIDAD	
EXCELENTE	
MUY BUENA	
REGULAR	
MALA	

32. ¿Por qué medios de publicidad le gustaría enterarse de los productos y servicios ofrecidos por el Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador?

MEDIOS DE PUBLICIDAD PREFERIDOS	
INTERNET	
AGENCIAS DE VIAJES	
PUBLICIDA DE TV, RADIO Y PRENSA	
REDES SOCIALES	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2. FORMATO DE ENCUESTA PARA LAS PYMES DEL CORREDOR TURÍSTICO FERROVIARIO DEL ECUADOR

Como postulante del programa de Doctorado en “Empresa, Economía y Sociedad” de la Universidad de Alicante me encuentro desarrollando el trabajo de tesis que tiene como tema: “Estrategias Competitivas para el desarrollo de las PYMES en el Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador con Enfoque Sistémico.”, para lo cual le solicito de la manera más comedida y respetuosa se digne contestar las siguientes preguntas:

Datos Generales

NOMBRE DE LA EMPRESA:	
CARGO EN LA EMPRESA	
NÚMERO DE EMPLEADOS DE LA EMPRESA:	
AÑO DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA:	

ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA	
HOSPEDAJE	
ALIMENTACIÓN	
ENTRETENIMIENTO	
COMERCIO	

Datos Específicos

Marque con una X la opción más adecuada en las siguientes interrogantes:

1. FACTORES DE LA EMPRESA

1.1 CAPACIDAD FINANCIERA	Insuficiente	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
¿Cómo valora el cumplimiento del presupuesto financiero anual de su empresa?					
¿Cómo valora la facilidad de obtener recursos financieros de su empresa?					
¿Cómo valora en general la situación financiera de su empresa?					
Valoración general de cara al Crecimiento y Competitividad	Nada importante	Baja Importancia	Importancia Media	Importante	Muy Importante
¿Qué importancia tiene la capacidad financiera en el crecimiento y competitividad de su empresa?					

1.2 ORGANIZACIÓN Y CONTROL OPERATIVO	Insuficiente	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
¿Cómo valora la planificación y gestión interna de su empresa?					
¿Cómo valora el sistema de información de su empresa?					
¿Cómo valora la eficiencia y control de los costos operativos de su empresa?					
Valoración general de cara al Crecimiento y Competitividad	Nada importante	Baja Importancia	Importancia Media	Importante	Muy Importante
¿Qué importancia tiene la organización y control operativo en el crecimiento y competitividad de su empresa?					

1.3 CALIDAD	Insuficiente	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
¿Cómo valora las políticas internas de calidad de su empresa?					
¿Cómo valora la calidad del producto ofrecido por su empresa?					
¿Cómo valora la calidad del servicio ofrecido por su empresa?					
Valoración general de cara al Crecimiento y Competitividad	Nada importante	Baja Importancia	Importancia Media	Importante	Muy Importante
¿Qué importancia tiene la calidad ofrecida en el crecimiento y competitividad de su empresa?					

1.4 MARKETING Y ACCIONES COMERCIALES	Insuficiente	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
¿Cómo valora las inversiones en marketing y comercio para favorecer las ventas en su empresa?					
¿Cómo valora el cuidado de la imagen y reputación de su empresa mediante las campañas publicitarias y otras acciones comerciales realizadas?					
¿Cómo valora las idoneidades de los canales comerciales y de comunicación (redes sociales, plataformas web, TV, etc.) utilizadas por su empresa para favorecer las ventas?					
Valoración general de cara al Crecimiento y Competitividad	Nada importante	Baja Importancia	Importancia Media	Importante	Muy Importante
¿Qué importancia tiene el Marketing y las Acciones Comerciales en el crecimiento y competitividad de su empresa?					

1.5 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	Insuficiente	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
¿Cómo valora su plan estratégico y de negocios a mediano y largo plazo?					
¿Cómo valora la búsqueda de liderazgo competitivo de su empresa?					
¿Cómo valora los objetivos, metas y estratégicas de su empresa?					

Valoración general de cara al Crecimiento y Competitividad	Nada importante	Baja Importancia	Importancia Media	Importante	Muy Importante
¿Qué importancia tiene la Dirección Estratégica en el crecimiento y competitividad de su empresa?					

1.6 PRODUCTO / SERVICIO	Insuficiente	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
¿Cómo valora la idoneidad en prestaciones y actualización de los productos y/o servicios ofrecidos por su empresa?					
¿Cómo valora la variedad o gama de los productos y/o servicios ofrecidos por su empresa?					
¿Cómo valora la capacidad de ofrecer paquetes y/o soluciones completas al cliente por parte de su empresa?					
Valoración general de cara al Crecimiento y Competitividad	Nada importante	Baja Importancia	Importancia Media	Importante	Muy Importante
¿Qué importancia tienen los Productos y/o servicios ofrecidos en el crecimiento y competitividad de su empresa?					

1.7 PRECIO	Insuficiente	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
¿Cómo valora el estudio y análisis de precios de su empresa en el mercado actual?					
¿Cómo valora la capacidad de ajuste de los precios de su empresa conforme al mercado actual?					
Valoración general de cara al Crecimiento y Competitividad	Nada importante	Baja Importancia	Importancia Media	Importante	Muy Importante
¿Qué importancia tienen los Precios ofrecidos en el crecimiento y competitividad de su empresa?					

1.8 ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Insuficiente	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
¿Cómo valora la atención al cliente ofrecida por parte de su empresa?					
¿Cómo valora el interés por fidelizar al cliente (promociones, descuentos, servicios adicionales, etc.) por parte de su empresa?					
¿Cómo valora la capacidad de aportar algún tipo de experiencia positiva al cliente por parte de su empresa?					
Valoración general de cara al Crecimiento y Competitividad	Nada importante	Baja Importancia	Importancia Media	Importante	Muy Importante
¿Qué importancia tiene la Orientación al Cliente en el crecimiento y competitividad de su empresa?					

1.9 TECNOLOGÍA	Insuficiente	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
¿Cómo valora el dominio de la tecnología (hardware, software, instrumentación, etc.) existente en el mercado por parte de su empresa?					
¿Cómo valora la dotación de equipamiento y medios tecnológicos por parte de su empresa?					

Valoración general de cara al Crecimiento y Competitividad	Nada importante	Baja Importancia	Importancia Media	Importante	Muy Importante
¿Qué importancia tiene la Tecnología en el crecimiento y competitividad de su empresa?					

1.10 INNOVACIÓN	Insuficiente	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
¿Cómo valora la innovación en productos y/o servicios en su empresa?					
¿Cómo valora la innovación en procesos productivos y comerciales en su empresa?					
Valoración general de cara al Crecimiento y Competitividad	Nada importante	Baja Importancia	Importancia Media	Importante	Muy Importante
¿Qué importancia tiene la Innovación en el crecimiento y competitividad de su empresa?					

1.11 CONOCIMIENTO Y CULTURA EMPRESARIAL	Insuficiente	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
¿Cómo valora en general el nivel de formación y experiencia de los empleados de su empresa?					
¿Cómo valora las inversiones de su empresa en la capacitación y actualización del personal?					
¿Cómo valora la importancia dada a la gestión y transmisión del conocimiento generado dentro de la empresa?					
¿Cómo valora la transmisión de los valores y la cultura empresarial a los empleados para enfocarse en los objetivos empresariales?					
Valoración general de cara al Crecimiento y Competitividad	Nada importante	Baja Importancia	Importancia Media	Importante	Muy Importante
¿Qué importancia tiene el Conocimiento y la Cultura empresarial en el crecimiento y competitividad de su empresa?					

1.12 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Insuficiente	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
¿Cómo valora la selección de los empleados en su empresa?					
¿Cómo valora el clima laboral de los empleados en su empresa?					
¿Cómo valora las retribuciones y las políticas existentes en su empresa para incentivar a los empleados?					
¿Cómo valora en general la eficiencia y rendimiento global del personal de su empresa?					
Valoración general de cara al Crecimiento y Competitividad	Nada importante	Baja Importancia	Importancia Media	Importante	Muy Importante
¿Qué importancia tiene la Gestión de los Recursos Humanos en el crecimiento y competitividad de su empresa?					

2. FACTORES DEL SECTOR

2.1 INFRAESTRUCTURA	Nada importante	Baja Importancia	Importancia Media	Importante	Muy Importante
¿Cómo valora la necesidad de realizar inversiones en mejorar o renovar las infraestructuras y sistemas de comunicación en el sector, de cara a la consecución de los objetivos de crecimiento y competitividad de su empresa?					
¿Cómo valora el poder compartir el uso de las infraestructuras (redes y servicios) de comunicación de los operadores existentes en el sector de cara a la consecución de objetivos de crecimiento y competitividad de su empresa?					

2.1 MERCADO	Nada importante	Baja Importancia	Importancia Media	Importante	Muy Importante
¿Cómo valora la orientación a mercado (Coordinación interna y análisis de la competencia) de su empresa en el sector, de cara a la consecución de los objetivos de crecimiento y competitividad?					
¿Cómo valora la amenaza de nuevos competidores, de cara a la consecución de objetivos de crecimiento y competitividad de su empresa?					
¿Cómo valora el poder de negociación de los clientes en el sector, de cara a la consecución de objetivos de crecimiento y competitividad de su empresa?					
¿Cómo valora el poder de negociación de los proveedores en el sector, de cara a la consecución de objetivos de crecimiento y competitividad de su empresa?					
¿Cómo valora la amenaza de entrada de nuevos productos y/o servicios sustitutivos que puedan aparecer en el sector, de cara a la consecución de objetivos de crecimiento y competitividad de su empresa?					
¿Cómo valora la posibilidad de poder realizar alianzas con empresas del sector, de cara a la consecución de objetivos de crecimiento y competitividad de su empresa?					

3. FACTORES DEL ENTORNO

3.1 ENTORNO	Nada importante	Baja Importancia	Importancia Media	Importante	Muy Importante
¿Cómo valora la influencia del marco regulatorio y legislativo actual, de cara a la consecución de los objetivos de crecimiento y competitividad de su empresa?					
¿Cómo valora la influencia de la situación económica actual del país, de cara a la consecución de los objetivos de crecimiento y competitividad de su empresa?					
¿Cómo valora la influencia de la situación social y cultural, de cara a la consecución de los objetivos de crecimiento y competitividad de su empresa?					

¿Cómo valora la influencia de las políticas públicas (Fiscalidad, Subvenciones, Impuestos, etc.) establecidas por el gobierno, de cara a la consecución de los objetivos de crecimiento y competitividad de su empresa?					
¿Cómo valora la influencia del entorno tecnológico, de cara a la consecución de los objetivos de crecimiento y competitividad de su empresa?					

4. RESULTADOS EMPRESARIALES ACTUALES Y EXPECTATIVAS DE FUTURO

4.1 CRECIMIENTO ACTUAL	Mucho menor	Menor	Similar	Mayor	Mucho Mayor
¿La cuota de mercado respecto a la competencia en los últimos 3 años ha sido?					
¿El crecimiento de ventas respecto a la competencia en los últimos 3 años ha sido?					
¿El crecimiento de ingresos respecto a la competencia en los últimos 3 años ha sido?					

4.2 COMPETITIVIDAD ACTUAL	Ha disminuido mucho	Ha disminuido ligeramente	Se ha mantenido	Ha aumentado ligeramente	Ha aumentado mucho
El margen sobre ventas en los últimos 3 años.					
La rentabilidad económica en los últimos 3 años.					
La rentabilidad financiera en los últimos 3 años.					

4.3 CRECIMIENTO PREVISTO EN EL FUTURO	Mucho menor	Menor	Similar	Mayor	Mucho Mayor
¿La cuota de mercado prevista respecto a la competencia en los próximos 3 años será?					
¿El crecimiento de ventas previsto respecto a la competencia en los próximos 3 años será?					
¿El crecimiento de ingresos previsto respecto a la competencia en los próximos 3 años será?					

4.4 COMPETITIVIDAD PREVISTA EN EL FUTURO	Disminuirá mucho	Disminuirá ligeramente	Se mantendrá	Aumentará ligeramente	Aumentará mucho
El margen sobre ventas previsto en los próximos 3 años ...					
La rentabilidad económica prevista en los próximos 3 años ...					
La rentabilidad financiera prevista en los próximos 3 años ...					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3: OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS Y VARIABLES

Objetivo	Variable	Dimensión	Indicador	Muestra	Técnica de investigación
Determinar los factores que afectan la competitividad de las PYMES que operan en el corredor turístico ferroviario del Ecuador.	Viajes	Frecuencia	Frecuencia de viajes al año	Turistas	Encuesta
		Motivación	Motivo principal de los viajes	Turistas	Encuesta
	Publicidad	Fuente de información	Fuente de información sobre el Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador	Turistas	Encuesta
		Mensaje	Valoración de la publicidad efectuada para dar a conocer los productos y servicios ofrecidos por el Corredor Turístico Ferroviario	Turistas	Encuesta
		Preferencia	Descripción de los medios de publicidad de preferencia para enterarse de los productos y servicios ofrecidos por el Corredor Turístico Ferroviario	Turistas	Encuesta
		Atención	Valoración de la atención recibida en el Corredor Turístico	Turistas	Encuesta
		Trato	Valoración del trato de la gente del Corredor Turístico	Turistas	Encuesta
		Hospedaje	Servicio	Valoración del servicio de hospedaje del Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador	Turistas
	Suficiencia		Valoración sobre la suficiencia de las empresas hoteleras existentes en el Corredor Turístico Ferroviario para atender eficientemente a los turistas que arriban al mismo	Turistas	Encuesta
	Precios		Valoración de los precios de los servicios de hospedaje recibidos en el Corredor Turístico	Turistas	Encuesta
	Infraestructura		Valoración de la calidad de la estructura física de las empresas hoteleras del Corredor Turístico Ferroviario	Turistas	Encuesta
	Comodidad		Valoración de la calidad de los implementos de comodidad de las empresas hoteleras del Corredor Turístico Ferroviario	Turistas	Encuesta
	Trato		Valoración del trato ofrecido por los empleados de las empresas hoteleras del Corredor Turístico Ferroviario	Turistas	Encuesta
	Restaurantes	Servicio	Valoración del servicio de restaurant del Corredor Turístico Ferroviario	Turistas	Encuesta
		Suficiencia	Valoración sobre la suficiencia de los restaurants existentes en el Corredor Turístico Ferroviario del Ecuador para atender eficientemente a los turistas que arriban al mismo	Turistas	Encuesta
		Variedad	Valoración de la variedad de platos ofrecida por los restaurants existentes en el Corredor Turístico Ferroviario	Turistas	Encuesta
		Sabor	Valoración del sabor de los platos ofrecidos por los restaurants existentes en el Corredor Turístico Ferroviario	Turistas	Encuesta
		Precio	Valoración del precio de los servicios de restaurant recibidos en el	Turistas	Encuesta

Objetivo	Variable	Dimensión	Indicador	Muestra	Técnica de investigación
			Corredor Turístico Ferroviario		
		Infraestructura	Valoración de la calidad de la estructura física de los restaurants del Corredor Turístico Ferroviario	Turistas	Encuesta
		Trato	Valoración del trato ofrecido por los empleados de los restaurants del Corredor Turístico Ferroviario	Turistas	Encuesta
	Entretenimiento	Servicio	Valoración del servicio de entretenimiento del Corredor Turístico Ferroviario	Turistas	Encuesta
		Suficiencia	Valoración sobre la suficiencia de los servicios de entretenimiento existentes en el Corredor Turístico Ferroviario para atender eficientemente a los turistas que arriban al mismo	Turistas	Encuesta
		Precios	Valoración del precio de los servicios de entretenimiento recibidos en el Corredor Turístico Ferroviario	Turistas	Encuesta
		Infraestructura	Valoración de la calidad de la estructura física de los servicios de entretenimiento del Corredor Turístico Ferroviario	Turistas	Encuesta
	Compras	Servicio	Valoración del servicio de los centros de compras existentes (Centros Comerciales, tiendas y comercios) en el Corredor Turístico Ferroviario	Turistas	Encuesta
		Suficiencia	Valoración sobre la suficiencia de los centros de compras existentes en el Corredor Turístico Ferroviario para atender eficientemente a los turistas que arriban al mismo	Turistas	Encuesta
		Precios	Valoración del precio de los productos ofrecidos en los centros de compras existentes en el Corredor Turístico Ferroviario	Turistas	Encuesta
		Infraestructura	Valoración de la calidad de la estructura física de los centros de compras existentes del Corredor Turístico Ferroviario	Turistas	Encuesta
	Desarrollar un diagnóstico estratégico en este sector	Factores de la empresa	Capacidad financiera	Valoración del cumplimiento del presupuesto financiero anual de la empresa	Propietario/ gerente PYMES
Valoración de la facilidad de obtener recursos financieros de la empresa				Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
Valoración de la situación financiera de la empresa				Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
Valoración de la importancia tiene la capacidad financiera en el crecimiento y competitividad de la empresa				Propietario/ gerente PYMES	Encuesta

Objetivo	Variable	Dimensión	Indicador	Muestra	Técnica de investigación
turístico.		Organización y control operativo	Valoración de la planificación y gestión interna	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
			Valoración del sistema de información de la empresa	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
			Valoración de la eficiencia y control de los costos operativos de la empresa	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
			Valoración de la importancia que tiene la organización y control operativo en el crecimiento y competitividad	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
		Calidad	Valoración de las políticas internas de calidad de la empresa	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
			Valoración de la calidad del producto ofrecido	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
			Valoración de la calidad del servicio ofrecido	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
			Valoración de la importancia que tiene la calidad ofrecida en el crecimiento y competitividad de la empresa	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
		Marketing y acciones comerciales	Valoración del cuidado de la imagen y reputación de la empresa mediante las campañas publicitarias y otras acciones comerciales realizadas	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
			Valoración de las idoneidades de los canales comerciales y de comunicación (redes sociales, plataformas web, TV) utilizadas por la empresa para favorecer las ventas	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
			Valoración de la importancia que tiene el marketing y las acciones comerciales en el crecimiento y competitividad	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
			Valoración de las inversiones en marketing y comercio para favorecer las ventas	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
		Dirección estratégica	Valoración del plan estratégico y de negocios a mediano y largo plazo	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta

Objetivo	Variable	Dimensión	Indicador	Muestra	Técnica de investigación
			Valoración de la búsqueda de liderazgo competitivo	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
			Valoración de los objetivos, metas y estrategias	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
			Valoración de la importancia tiene la dirección estratégica en el crecimiento y competitividad	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
		Producto/ Servicio	Valoración de la idoneidad en prestaciones y actualización de los productos y/o servicios ofrecidos	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
			Valoración de la variedad o gama de los productos y/o servicios ofrecidos	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
			Valoración de la capacidad de ofrecer paquetes y/o soluciones completas al cliente	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
			Valoración de la importancia tienen los productos y/o servicios ofrecidos en el crecimiento y competitividad	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
		Precio	Valoración del estudio y análisis de precios de la empresa en el mercado actual	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
			Valoración de la capacidad de ajuste de los precios de la empresa conforme al mercado actual	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
			Valoración de la importancia tienen los precios ofrecidos en el crecimiento y competitividad de la empresa	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
		Orientación al cliente	Valoración de la atención ofrecida al cliente	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
			Valoración del interés por fidelizar al cliente (promociones, descuentos, servicios adicionales)	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
			Valoración de la capacidad de aportar algún tipo de experiencia positiva al cliente	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta

Objetivo	Variable	Dimensión	Indicador	Muestra	Técnica de investigación
			Valoración de la importancia que tiene la orientación al cliente en el crecimiento y competitividad de la empresa	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
		Tecnología	Valoración del dominio de la tecnología existente	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
			Valoración de la dotación de equipamiento y medios tecnológicos	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
			Valoración de la importancia que tiene la Tecnología en el crecimiento y competitividad	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
		Innovación	Valoración de la innovación en productos y/o servicios	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
			Valoración de la importancia que tiene la innovación en el crecimiento y competitividad	Propietario/ gerente PYMES	
			Valoración de la innovación en procesos productivos y comerciales en la empresa	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
		Conocimiento y cultura empresarial	Valoración del nivel de formación y experiencia de los empleados de la empresa	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
			Valoración de las inversiones de la empresa en la capacitación y actualización del personal	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
			Valoración de la importancia dada a la gestión y transmisión del conocimiento generado dentro de la empresa	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
			Valoración de la transmisión de los valores y la cultura empresarial a los empleados	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
			Valoración de la importancia que tiene el conocimiento y la cultura empresarial en el crecimiento y competitividad	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
		Gestión de recursos humanos	Valoración de la selección de los empleados	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta

Objetivo	Variable	Dimensión	Indicador	Muestra	Técnica de investigación	
			Valoración del clima laboral entre los empleados	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta	
			Valoración de las retribuciones y las políticas existentes en su empresa para incentivar a los empleados	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta	
			Valoración de la eficiencia y rendimiento global del personal	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta	
			Valoración de la importancia que tiene la gestión de los recursos humanos en el crecimiento y competitividad	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta	
	Factores del sector	Infraestructura		Valoración de la necesidad de realizar inversiones en mejorar o renovar las infraestructuras y sistemas de comunicación en el sector	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
				Valoración del poder compartir el uso de las infraestructuras (redes y servicios) de comunicación de los operadores existentes en el sector	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
		Mercado		Valoración de la orientación a mercado (Coordinación interna y análisis de la competencia)	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
				Valoración de la amenaza de nuevos competidores	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
				Valoración del poder de negociación de los clientes	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
				Valoración del poder de negociación de los proveedores	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
				Valoración de la amenaza de entrada de nuevos productos y/o servicios sustitutivos que puedan aparecer en el sector	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
	Valoración de la posibilidad de poder realizar alianzas con empresas del sector	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta			
	Factores del entorno	Entorno		Valoración de la influencia del marco regulatorio y legislativo	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta

Objetivo	Variable	Dimensión	Indicador	Muestra	Técnica de investigación	
			Valoración de la influencia de la situación económica actual del país	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta	
			Valoración de la influencia de la situación social y cultural	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta	
			Valoración de la influencia de las políticas públicas (Fiscalidad, Subvenciones, (Impuestos) establecidas	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta	
			Valoración de la influencia del entorno tecnológico	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta	
	Resultados empresariales actuales y expectativas de futuro	Crecimiento actual		Cuota de mercado respecto a la competencia en los últimos 3 años	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
				Crecimiento de ventas respecto a la competencia en los últimos 3 años	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
				Crecimiento de ingresos respecto a la competencia en los últimos 3 años	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
		Competitividad actual		Margen sobre ventas en los últimos 3 años	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
				Rentabilidad económica en los últimos 3 años	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
				Rentabilidad financiera en los últimos 3 años	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
		Crecimiento previsto		Cuota de mercado prevista respecto a la competencia en los próximos 3 años	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
				Crecimiento de ventas previsto respecto a la competencia en los próximos 3 años	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
				Crecimiento de ingresos previsto respecto a la competencia en los próximos 3 años	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta

Objetivo	Variable	Dimensión	Indicador	Muestra	Técnica de investigación
		Competitividad prevista	Margen sobre ventas previsto en los próximos 3 años	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
			Rentabilidad económica prevista en los próximos 3 años	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta
			Rentabilidad financiera prevista en los próximos 3 años	Propietario/ gerente PYMES	Encuesta



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

ANEXO 4: RESULTADOS ENCUESTA

Tabla resumen I.1 Capacidad Financiera

VARIABLE	Insuficiente		Deficiente		Aceptable		Bueno		Excelente		TOTAL	
¿Cómo valora el cumplimiento del presupuesto financiero anual de su empresa?	25	16,56%	36	23,84%	44	29,14%	33	21,85%	13	8,61%	151	100%
¿Cómo valora la facilidad de obtener recursos financieros de su empresa?	29	19,21%	39	25,83%	36	23,84%	33	21,85%	14	9,27%	151	100%
¿Cómo valora en general la situación financiera de su empresa?	19	12,58%	28	18,54%	45	29,80%	33	21,85%	26	17,22%	151	100%
Valoración general de cara al Crecimiento y Competitividad	Nada importante		Baja Importancia		Importancia Media		Importante		Muy Importante		TOTAL	
	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%
¿Qué importancia tiene la capacidad financiera en el crecimiento y competitividad de su empresa?	3	1,99%	9	5,96%	48	31,79%	57	37,75%	34	22,52%	151	100%

Fuente: propietario/gerente PYMES

Tabla resumen I.2 Organización y Control Operativo

VARIABLE	Insuficiente		Deficiente		Aceptable		Bueno		Excelente		TOTAL	
	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%
¿Cómo valora la planificación y gestión interna de su empresa?	15	9,93%	26	17,22%	42	27,81%	45	29,80%	23	15,23%	151	100%
¿Cómo valora el sistema de información de su empresa?	36	23,84%	48	31,79%	23	15,23%	23	15,23%	21	13,91%	151	100%
¿Cómo valora la eficiencia y control de los costos operativos de su empresa?	46	30,46%	33	21,85%	24	15,89%	26	17,22%	22	14,57%	151	100%
Valoración general de cara al Crecimiento y Competitividad	Nada importante		Baja Importancia		Importancia Media		Importante		Muy Importante		TOTAL	
	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%
¿Qué importancia tiene la organización y control operativo en el crecimiento y competitividad de su empresa?	11	7,28%	16	10,60%	26	17,22%	42	27,81%	56	37,09%	151	100%

Fuente: propietario/gerente PYMES

Tabla resumen I.3 Calidad

VARIABLE	Insuficiente		Deficiente		Aceptable		Bueno		Excelente		TOTAL	
	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%
¿Cómo valora las políticas internas de calidad de su empresa?	9	5,96%	16	10,60%	58	38,41%	49	32,45%	19	12,58%	151	100%
¿Cómo valora la calidad del producto ofrecido por su empresa?	0	0,00%	0	0,00%	10	6,62%	78	51,66%	63	41,72%	151	100%
¿Cómo valora la calidad del servicio ofrecido por su empresa?	3	1,99%	2	1,32%	55	36,42%	62	41,06%	29	19,21%	151	100%
Valoración general de cara al Crecimiento y Competitividad	Nada importante		Baja Importancia		Importancia Media		Importante		Muy Importante		TOTAL	
	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%
¿Qué importancia tiene la calidad ofrecida en el crecimiento y competitividad de su empresa?	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	71	47,02%	80	52,98%	151	100%

Fuente: propietario/gerente PYMES

Tabla resumen I.4 Marketing y acciones comerciales

VARIABLE	Insuficiente		Deficiente		Aceptable		Bueno		Excelente		TOTAL	
	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%
¿Cómo valora las inversiones en marketing y comercio para favorecer las ventas en su empresa?	15	9,93%	28	18,54%	41	27,15%	43	28,48%	24	15,89%	151	100%
¿Cómo valora el cuidado de la imagen y reputación de su empresa mediante las campañas publicitarias y otras acciones comerciales realizadas?	13	8,61%	12	7,95%	42	27,81%	45	29,80%	39	25,83%	151	100%
¿Cómo valora la idoneidad de los canales comerciales y de comunicación (redes sociales, plataformas web, TV, etc.) utilizada por su empresa para favorecer las ventas?	35	23,18%	44	29,14%	34	22,52%	29	19,21%	9	5,96%	151	100%
Valoración general de cara al Crecimiento y Competitividad	Nada importante		Baja Importancia		Importancia Media		Importante		Muy Importante		TOTAL	
	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%
¿Qué importancia tiene el Marketing y las Acciones Comerciales en el crecimiento y competitividad de su empresa?	18	11,92%	28	18,54%	44	29,14%	37	24,50%	24	15,89%	151	100%

Fuente: Encuesta a turistas

Tabla resumen I.5 Dirección Estratégica

VARIABLE	Insuficiente		Deficiente		Aceptable		Bueno		Excelente		TOTAL	
	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%
¿Cómo valora su plan estratégico y de negocios a mediano y largo plazo?	41	27,15%	43	28,48%	33	21,85%	20	13,25%	14	9,27%	151	100%
¿Cómo valora la búsqueda de liderazgo competitivo de su empresa?	39	25,83%	45	29,80%	31	20,53%	22	14,57%	14	9,27%	151	100%
¿Cómo valora los objetivos, metas y estrategias de su empresa?	42	27,81%	42	27,81%	33	21,85%	23	15,23%	11	7,28%	151	100%
Valoración general de cara al Crecimiento y Competitividad	Nada importante		Baja Importancia		Importancia Media		Importante		Muy Importante		TOTAL	
	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%
¿Qué importancia tiene la Dirección Estratégica en el crecimiento y competitividad de su empresa?	16	10,60%	19	12,58%	43	28,48%	49	32,45%	24	15,89%	151	100%

Fuente: Encuesta a turistas

Tabla resumen I.6 Producto/Servicio

VARIABLE	Insuficiente		Deficiente		Aceptable		Bueno		Excelente		TOTAL	
	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%
¿Cómo valora la idoneidad en prestaciones y actualización de los productos y/o servicios ofrecidos por su empresa?	11	7,28%	13	8,61%	31	20,53%	58	38,41%	38	25,17%	151	100%
¿Cómo valora la variedad o gama de los productos y/o servicios ofrecidos por su empresa?	34	22,52%	42	27,81%	31	20,53%	24	15,89%	20	13,25%	151	100%
¿Cómo valora la capacidad de ofrecer paquetes y/o soluciones completas al cliente por parte de su empresa?	35	23,18%	39	25,83%	29	19,21%	26	17,22%	22	14,57%	151	100%
Valoración general de cara al Crecimiento y Competitividad	Nada importante		Baja Importancia		Importancia Media		Importante		Muy Importante		TOTAL	
	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%
¿Qué importancia tienen los Productos y/o servicios ofrecidos en el crecimiento y competitividad de su empresa?	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	61	40,40%	90	59,60%	151	100%

Fuente: Encuesta a turistas

Tabla resumen I.7 Precio

VARIABLE	Insuficiente		Deficiente		Aceptable		Bueno		Excelente		TOTAL	
	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%
¿Cómo valora el estudio y análisis de precios de su empresa en el mercado actual?	45	29,80%	36	23,84%	22	14,57%	27	17,88%	21	13,91%	151	100%
¿Cómo valora la capacidad de ajuste de los precios de su empresa conforme al mercado actual?	43	28,48%	34	22,52%	26	17,22%	25	16,56%	23	15,23%	151	100%
Valoración general de cara al Crecimiento y Competitividad	Nada importante		Baja Importancia		Importancia Media		Importante		Muy Importante		TOTAL	
	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%
¿Qué importancia tienen los Precios ofrecidos en el crecimiento y competitividad de su empresa?	0	0,00%	0	0,00%	11	7,28%	67	44,37%	73	48,34%	151	100%

Fuente: Encuesta a turistas

Tabla resumen I.8 Orientación al cliente

VARIABLE	Insuficiente		Deficiente		Aceptable		Bueno		Excelente		TOTAL	
	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%
¿Cómo valora la atención al cliente ofrecida por parte de su empresa?	15	9,93%	21	13,91%	38	25,17%	48	31,79%	29	19,21%	151	100%
¿Cómo valora el interés por fidelizar al cliente (promociones, descuentos, servicios adicionales, etc.) por parte de su empresa?	9	5,96%	15	9,93%	41	27,15%	50	33,11%	36	23,84%	151	100%
¿Cómo valora la capacidad de aportar algún tipo de experiencia positiva al cliente por parte de su empresa?	13	8,61%	17	11,26%	40	26,49%	47	31,13%	34	22,52%	151	100%
Valoración general de cara al Crecimiento y Competitividad	Nada importante		Baja Importancia		Importancia Media		Importante		Muy Importante		TOTAL	
	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%
¿Qué importancia tiene la Orientación al Cliente en el crecimiento y competitividad de su empresa?	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	69	45,70%	82	54,30%	151	100%

Fuente: Encuesta a turistas

Tabla resumen I.9 Tecnología

VARIABLE	Insuficiente		Deficiente		Aceptable		Bueno		Excelente		TOTAL	
	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%
¿Cómo valora el dominio de la tecnología (hardware, software, instrumentación, etc.) existente en el mercado por parte de su empresa?	48	31,79%	47	31,13%	32	21,19%	15	9,93%	9	5,96%	151	100%
¿Cómo valora la dotación de equipamiento y medios tecnológicos por parte de su empresa?	47	31,13%	53	35,10%	30	19,87%	12	7,95%	9	5,96%	151	100%
Valoración general de cara al Crecimiento y Competitividad	Nada importante		Baja Importancia		Importancia Media		Importante		Muy Importante		TOTAL	
	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%
¿Qué importancia tiene la Tecnología en el crecimiento y competitividad de su empresa?	13	8,61%	15	9,93%	41	27,15%	54	35,76%	28	18,54%	151	100%

Fuente: Encuesta a turistas

Tabla resumen I.10 Innovación

VARIABLE	Insuficiente		Deficiente		Aceptable		Bueno		Excelente		TOTAL	
	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%
¿Cómo valora la innovación en productos y/o servicios en su empresa?	39	25,83%	36	23,84%	34	22,52%	28	18,54%	14	9,27%	151	100%
¿Cómo valora la innovación en procesos productivos y comerciales en su empresa?	31	20,53%	39	25,83%	49	32,45%	20	13,25%	12	7,95%	151	100%
Valoración general de cara al Crecimiento y Competitividad	Nada importante		Baja Importancia		Importancia Media		Importante		Muy Importante		TOTAL	
	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%
¿Qué importancia tiene la Innovación en el crecimiento y competitividad de su empresa?	8	5,30%	18	11,92%	49	32,45%	52	34,44%	24	15,89%	151	100%

Fuente: Encuesta a turistas

Tabla resumen I.11 Conocimiento cultural empresarial

VARIABLE	Insuficiente		Deficiente		Aceptable		Bueno		Excelente		TOTAL	
	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%
¿Cómo valora en general el nivel de formación y experiencia de los empleados de su empresa?	21	13,91%	22	14,57%	46	30,46%	48	31,79%	14	9,27%	151	100%
¿Cómo valora las inversiones de su empresa en la capacitación y actualización del personal?	43	28,48%	46	30,46%	30	19,87%	21	13,91%	11	7,28%	151	100%
¿Cómo valora la importancia dada a la gestión y transmisión del conocimiento generado dentro de la empresa?	36	23,84%	38	25,17%	31	20,53%	29	19,21%	17	11,26%	151	100%
¿Cómo valora la transmisión de los valores y la cultura empresarial a los empleados para enfocarse en los objetivos empresariales?	38	25,17%	40	26,49%	32	21,19%	31	20,53%	10	6,62%	151	100%
Valoración general de cara al Crecimiento y Competitividad	Nada importante		Baja Importancia		Importancia Media		Importante		Muy Importante		TOTAL	
	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%
¿Qué importancia tiene el Conocimiento y la Cultura empresarial en el crecimiento y competitividad de su empresa?	0	0,00%	8	5,30%	38	25,17%	67	44,37%	38	25,17%	151	100%

Fuente: Encuesta a turistas

Universitat d'Alacant
 Universidad de Alicante

Tabla resumen I.12 Gestión de recursos humanos

VARIABLE	Insuficiente		Deficiente		Aceptable		Bueno		Excelente		TOTAL	
	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%
¿Cómo valora la selección de los empleados en su empresa?	28	18,54%	32	21,19%	41	27,15%	39	25,83%	11	7,28%	151	100%
¿Cómo valora el clima laboral de los empleados en su empresa?	7	4,64%	16	10,60%	32	21,19%	57	37,75%	39	25,83%	151	100%
¿Cómo valora las retribuciones y las políticas existentes en su empresa para incentivar a los empleados?	41	27,15%	46	30,46%	15	9,93%	34	22,52%	15	9,93%	151	100%
¿Cómo valora en general la eficiencia y rendimiento global del personal de su empresa?	13	8,61%	22	14,57%	23	15,23%	54	35,76%	39	25,83%	151	100%
Valoración general de cara al Crecimiento y Competitividad	Nada importante		Baja Importancia		Importancia Media		Importante		Muy Importante		TOTAL	
	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%
¿Qué importancia tiene la Gestión de los Recursos Humanos en el crecimiento y competitividad de su empresa?	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	54	35,76%	97	64,24%	151	100%

Fuente: Encuesta a turistas

Universitat d'Alacant
 Universidad de Alicante

Tabla resumen I.13 Infraestructuras

VARIABLE	Nada importante		Baja Importancia		Importancia Media		Importante		Muy Importante		TOTAL	
	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%
¿Cómo valora la necesidad de realizar inversiones en mejorar o renovar las infraestructuras y sistemas de comunicación en el sector, de cara a la consecución de los objetivos de crecimiento y competitividad de su empresa?	19	12,58%	28	18,54%	26	17,22%	43	28,48%	35	23,18%	151	100%
VARIABLE	Nada importante		Baja Importancia		Importancia Media		Importante		Muy Importante		TOTAL	
	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%
¿Cómo valora el poder compartir el uso de las infraestructuras (redes y servicios) de comunicación de los operadores existentes en el sector de cara a la consecución de objetivos de crecimiento y competitividad de su empresa?	16	10,60%	23	15,23%	41	27,15%	48	31,79%	23	15,23%	151	100%

Fuente: Encuesta a turistas

Tabla resumen I.14 Mercado

VARIABLE	Nada importante		Baja Importancia		Importancia Media		Importante		Muy Importante		TOTAL	
	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%
¿Cómo valora la orientación a mercado (Coordinación interna y análisis de la competencia) de su empresa en el sector, de cara a la consecución de los objetivos de crecimiento y competitividad?	19	12,58%	21	13,91%	54	35,76%	46	30,46%	11	7,28%	151	100%
¿Cómo valora la amenaza de nuevos competidores, de cara a la consecución de objetivos de crecimiento y competitividad de su empresa?	9	5,96%	18	11,92%	26	17,22%	75	49,67%	23	15,23%	151	100%
¿Cómo valora el poder de negociación de los clientes en el sector, de cara a la consecución de objetivos de crecimiento y competitividad de su empresa?	0	0,00%	0	0,00%	39	25,83%	63	41,72%	49	32,45%	151	100%
¿Cómo valora el poder de negociación de los proveedores en el sector, de cara a la consecución de objetivos de crecimiento y competitividad de su empresa?	24	15,89%	28	18,54%	55	36,42%	31	20,53%	13	8,61%	151	100%
¿Cómo valora la amenaza de entrada de nuevos productos y/o servicios sustitutivos que puedan aparecer en el sector, de cara a la consecución de objetivos de crecimiento y competitividad de su empresa?	4	2,65%	8	5,30%	34	22,52%	57	37,75%	48	31,79%	151	100%
¿Cómo valora la posibilidad de poder realizar alianzas con empresas del sector, de cara a la consecución de objetivos de crecimiento y competitividad de su empresa?	30	19,87%	34	22,52%	45	29,80%	37	24,50%	5	3,31%	151	100%

Fuente: Encuesta a turistas

Tabla resumen I.15 Entorno

VARIABLE	Nada importante		Baja Importancia		Importancia Media		Importante		Muy Importante		TOTAL	
	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%
¿Cómo valora la influencia del marco regulatorio y legislativo actual, de cara a la consecución de los objetivos de crecimiento y competitividad de su empresa?	0	0,00%	3	1,99%	51	33,77%	61	40,40%	36	23,84%	151	100%
¿Cómo valora la influencia de la situación económica actual del país, de cara a la consecución de los objetivos de crecimiento y competitividad de su empresa?	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	68	45,03%	83	54,97%	151	100%
¿Cómo valora la influencia de la situación social y cultural, de cara a la consecución de los objetivos de crecimiento y competitividad de su empresa?	0	0,00%	8	5,30%	75	49,67%	52	34,44%	16	10,60%	151	100%
¿Cómo valora la influencia de las políticas públicas (Fiscalidad, Subvenciones, Impuestos, etc.) establecidas por el gobierno, de cara a la consecución de los objetivos de crecimiento y competitividad de su empresa?	0	0,00%	10	6,62%	23	15,23%	52	34,44%	66	43,71%	151	100%
¿Cómo valora la influencia del entorno tecnológico, de cara a la consecución de los objetivos de crecimiento y competitividad de su empresa?	0	0,00%	0	0,00%	44	29,14%	74	49,01%	33	21,85%	151	100%

Fuente: Encuesta a turistas

Universidad de Alicante

Tabla resumen I.16 Crecimiento actual

VARIABLE	Mucho menor		Menor		Similar		Mayor		Mucho Mayor		TOTAL	
	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%
¿La cuota de mercado respecto a la competencia en los últimos 3 años ha sido?	37	24,50%	42	27,81%	22	14,57%	34	22,52%	16	10,60%	151	100%
¿El crecimiento de ventas respecto a la competencia en los últimos 3 años ha sido?	14	9,27%	16	10,60%	48	31,79%	46	30,46%	27	17,88%	151	100%
¿El crecimiento de ingresos respecto a la competencia en los últimos 3 años ha sido?	16	10,60%	18	11,92%	44	29,14%	45	29,80%	28	18,54%	151	100%

Fuente: Encuesta a turistas

Tabla resumen I.17 Competitividad actual

VARIABLE	Ha disminuido mucho		Ha disminuido ligeramente		Se ha mantenido		Ha aumentado ligeramente		Ha aumentado mucho		TOTAL	
	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%
El margen sobre ventas en los últimos 3 años ...	10	6,62%	26	17,22%	35	23,18%	59	39,07%	21	13,91%	151	100%
La rentabilidad económica en los últimos 3 años ...	11	7,28%	28	18,54%	38	25,17%	53	35,10%	21	13,91%	151	100%
La rentabilidad financiera en los últimos 3 años ...	18	11,92%	36	23,84%	45	29,80%	44	29,14%	8	5,30%	151	100%

Fuente: Encuesta a turistas

Tabla resumen I.18 Crecimiento previsto en el futuro

VARIABLE	Mucho menor		Menor		Similar		Mayor		Mucho Mayor		TOTAL	
	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%
¿La cuota de mercado prevista respecto a la competencia en los próximos 3 años será?	33	21,85%	46	30,46%	39	25,83%	22	14,57%	11	7,28%	151	100%
¿El crecimiento de ventas previsto respecto a la competencia en los próximos 3 años será?	34	22,52%	42	27,81%	46	30,46%	19	12,58%	10	6,62%	151	100%
¿El crecimiento de ingresos previsto respecto a la competencia en los próximos 3 años será?	39	25,83%	48	31,79%	52	34,44%	8	5,30%	4	2,65%	151	100%

Fuente: Encuesta a turistas

Tabla resumen I.19 Competitividad prevista en el futuro

VARIABLE	Disminuirá mucho		Disminuirá ligeramente		Se mantendrá		Aumentará ligeramente		Aumentará mucho		TOTAL	
	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%	FRECU	%
El margen sobre ventas previsto en los próximos 3 años ...	41	27,15%	46	30,46%	44	29,14%	11	7,28%	9	5,96%	151	100%
La rentabilidad económica prevista en los próximos 3 años ...	40	26,49%	44	29,14%	42	27,81%	16	10,60%	9	5,96%	151	100%
La rentabilidad financiera prevista en los próximos 3 años ...	43	28,48%	48	31,79%	43	28,48%	11	7,28%	6	3,97%	151	100%

Fuente: Encuesta a turistas