



DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS

Maestría en Administración de Empresas

“Estrategias competitivas de las empresas del sector hotelero que pertenecen al corredor turístico Santa Bárbara, provincia del Azuay”

Autor:

Ing. Boris Ñíguez León

Director:

Ing. Iván Orellana Osorio

Cuenca – Ecuador

2014

DEDICATORIA

A mi esposa Andrea, pilar fundamental para la culminación de este objetivo trazado, gracias por tu amor, comprensión y apoyo incondicional, eres mi mayor motivación.

A Fernando, Edwin, Julia y Martha mis padres queridos, que con sus enseñanzas han sabido sembrar las virtudes que se necesitan para continuar la vida con anhelo y felicidad.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mis agradecimientos a DIOS amigo que nunca falla, por brindarme fortaleza y sabiduría para aceptar con humildad y entereza las circunstancias de la vida.

A mi director, Ing. Iván Orellana Osorio, por su paciencia, consejos y enseñanzas, aportando de manera desinteresada a la culminación del presente trabajo.

A cada uno de los profesores de la Universidad del Azuay por los conocimientos y experiencias compartidos a lo largo del programa de la Maestría.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
INDICE DE CONTENIDOS	IV
RESUMEN	VII
ABSTRACT	VIII
INTRODUCCION	9
CAPITULO 1	10
1.1 TRANSFORMACION DE LA MATRIZ PRODUCTIVA	10
1.2 EVOLUCION DEL MINISTERIO DE TURISMO EN EL ECUADOR	12
1.3 PLANIFICACION ESTRATEGICA DEL MINISTERIO DE TURISMO	13
1.3.1 Misión	13
1.3.2 Visión.....	13
1.3.3 Principios y Valores	13
1.3.4 Objetivos Estratégicos.....	14
1.4 PLANDETURISMO DEL ECUADOR HASTA EL AÑO 2020	16
1.5.1 Misión	18
1.5.2 Visión.....	18
1.5.3 Objetivos Estratégicos.....	18
1. Desarrollar un Plan de uso, aprovechamiento y conservación de recursos culturales	18
2. Desarrollo de una experiencia innovadora.	18
3. Diseñar Plan de mercadeo y Posicionamiento.	19
4. Estructura organizacional.....	19
1.6MARCO TEORICO.....	19
1.6.1 Definición de Turismo.....	19
1.6.2 Planificación Estratégica	20

1.6.3 Evolución del pensamiento estratégico	20
1.6.4 La estrategia como forma de adecuación y adaptación	21
1.6.5 Determinantes del éxito de la planeación estratégica.....	21
1.6.6 Modelo general del proceso estratégico	23
1.6.7 Diseño de la estrategia.....	25
1.6.8 Importancia de la planificación estratégica	27
CAPITULO 2.....	29
2.1 ESTADO DE LA SITUACION ACTUAL.....	29
2.2.2 Análisis de los establecimientos de hospedaje existentes en los cantones que pertenecen al corredor turístico “Santa Bárbara”	29
2.2.3 Entorno Turístico Internacional	43
2.3.4 Entorno turístico nacional	45
2.3.5 Perfil del turista	47
2.3.6 Perfil del turista extranjero	47
2.3.7 Perfil del turista Nacional.....	48
2.3.8 Oferta turística del corredor turístico “Santa Bárbara”	48
Recursos Turísticos	48
2.3.9 Inventarios de Atractivos	49
2.3.10 Inventario de atractivos de Gualaceo	49
2.3.11 Inventario de atractivos de Chordeleg.....	51
2.3.12 Inventario de Atractivos de Sígsig	51
2.3.13 Nivel de Contribución por cantón	52
2.3.14 Categorización Porcentual de Atractivos	53
2.3.15 Jerarquía de Atractivos Naturales.....	54
2.3.16 Representatividad cantonal según jerarquía	55
2.3.17 Aptitud de los Atractivos.....	55
CAPITULO 3.....	57
3.1 DIAGNOSTICO DE LA MATRIZ FODA.....	57

3.2 PROBLEMAS ENCONTRADOS	61
3.2.1 Sistematización de los Problemas	61
3.3 FORMULACION DE ESTRATEGIAS	62
3.3.1 Etapa 1. De los insumos	63
3.3.2 Etapa 2. Adecuación.....	68
3.4 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	70
CAPITULO 4.....	73
4.1 PROPUESTA ESTRATEGICA.....	73
“PLAN ESTRATEGICO DEL SECTOR HOTELERO EN LA CORREDOR TURISTICO SANTA BARBARA 2015-2017”	73
Misión	74
Visión.....	74
Objetivos Estratégicos.....	74
Estrategias Planteadas	75
CONCLUSIONES.....	79
RECOMENDACIONES.....	80
BIBLIOGRAFIA.....	81

RESUMEN

El turismo en todas sus formas es una experiencia de vida transformadora que genera crecimiento personal, es así como el sector turístico se ha expandido como actividad económica que ha experimentado una evolución y crecimiento notable en los últimos 20 años traduciéndose en mayor demanda, tanto nacional como internacional, mayores inversiones, un aumento en la oferta de productos y/o servicios y mayor variedad de éstos, lo que hace que el turista tenga un mayor poder de elección, en un sector de alta competencia en donde las estrategias marcaran la pauta de entregar un servicio de calidad con calidez humana.

Es por ello la necesidad de plasmar el análisis de situación actual, la matriz FODA, el lineamiento estratégico a través de la misión, visión, objetivos y estrategias, para obtener como resultado el Plan Estratégico del sector hotelero en la Cuenca del Santa Bárbara período 2015-2017.

PALABRAS CLAVES

Competitividad, estrategia, hospedaje, planificación, turismo.

ABSTRACT

Tourism in all its forms is a life transforming experience that generates personal growth. Therefore, the tourism sector has expanded itself as an economic activity that has undergone a remarkable evolution and growth in the last 20 years, resulting in greater national and international demand, major investments, increase and greater range in the supply of products and / or services. All these offers give the tourist a greater power of choice in a highly competitive industry where strategies will set the pattern to deliver service with quality and warmth. That is why it is necessary to perform a current situation analysis, a SWOT matrix, and a strategic guideline through the mission, vision, objectives and strategies in order to obtain as a result the Strategic Plan of the hotel sector in Santa Barbara Basin sector during the 2015 -2017 period.

KEYWORDS: Competitiveness, Strategy, Accommodation, Planning, Tourism.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCION

Con la llegada de la globalización, la cual hemos sido testigos del cambio vertiginoso a escala mundial, dinamizando las economías y abriendo las fronteras así como el comercio de los bienes y servicios entre los países, y en particular desde el punto de vista empresarial se abre un nuevo y amplio espacio de oportunidades y retos para los diversos sectores que conforman una sociedad.

El sector del Turismo no se aísla de esa realidad, y en el Ecuador con la actual Administración Central, se ha fortalecido con la implementación de nuevos proyectos turísticos, la facilidad de movilidad al contar con nuevas y modernas vías de acceso a los diferentes puntos de la geografía nacional, financiamiento y contar con un Ministerio de Turismo renovado y con proyección a largo plazo en base a procesamiento de información para la obtención de estudios que revelen el status quo de la actividad turística en el país.

Específicamente en la provincia del Azuay se han implementado importantes proyectos que generen valor y con ello crecimiento económico sostenible, un ejemplo claro es el Proyecto Corredor Turístico Santa Bárbara, el mismo que ha servido para unir los cantones de Gualaceo, Chordeleg y Sígsig con el propósito de promocionar sus atractivos.

En la actualidad se ha visto la necesidad de crear estrategias de largo plazo para garantizar la sostenibilidad del sector hotelero en cada uno de los cantones descritos anteriormente, es por ello que con el presente trabajo se pretende en primera instancia realizar un diagnóstico de la situación actual del sector, seguido del análisis FODA para aterrizar en el direccionamiento estratégico a través de los objetivos estratégicos, proponiendo la formulación de las estrategias claves para el desarrollo empresarial, culminando con la propuesta del Plan Estratégico en un horizonte de dos años (2015-2017).

CAPITULO 1

1.1 TRANSFORMACION DE LA MATRIZ PRODUCTIVA¹

La economía ecuatoriana se ha caracterizado por ser proveedora de materias primas en el mercado internacional y al mismo tiempo importadora de bienes y servicios de mayor valor agregado. Los constantes e imprevistos cambios en los precios internacionales de las materias primas, así como su creciente diferencia frente a los precios de los productos de mayor valor agregado y alta tecnología, han colocado a la economía ecuatoriana en una situación de intercambio desigual sujeta a los vaivenes del mercado mundial.

Consciente de esta situación, el gobierno liderado por el presidente Econ. Rafael Correa, impulsó desde el inicio de su gestión un proceso de cambio del patrón de especialización productiva de la economía que le permita al Ecuador generar mayor valor agregado a su producción en el marco de la construcción de una sociedad del conocimiento.

Para cumplir con lo anterior se han identificado 14 sectores productivos y 5 industrias estratégicas para el proceso de cambio de la matriz productiva del Ecuador. Los sectores priorizados así como las industrias estratégicas serán los que faciliten la articulación efectiva de la política pública y la materialización de esta transformación, pues permitirán el establecimiento de objetivos y metas específicas observables en cada una de las industrias que se intenta desarrollar. De esta manera el Gobierno Nacional evita la dispersión y favorece la concentración de sus esfuerzos.

¹SENPLADES, TRANSFORMACION MATRIZ PRODUCTIVA EN EL ECUADOR



ELABORACION: BORIS IÑIGUEZ LEON
FUENTE: WWW.PLANIFICACIÓN.GOB.EC

El modelo tradicional que tenía nuestro país en el sector turismo era basado en el desarrollo de los recursos turísticos sobre un esquema que no agregaba valor, falta de planificación con debilidades en la promoción.

Con el cambio de la matriz productiva lo que se pretende obtener es un modelo de desarrollo sostenible más un turismo ético, que sea transformador de experiencias utilizando de manera eficiente los espacios disponibles, para cumplir con lo anterior se ha creado las siguientes estrategias a los ejes de la matriz productiva:

1.2 EVOLUCION DEL MINISTERIO DE TURISMO EN EL ECUADOR²

La institucionalidad pública del turismo en Ecuador, nace a raíz de la creación del ente oficial de manejo turístico. El primero de ellos fue una oficina de turismo adscrita a la presidencia de la República durante el gobierno de Alberto Enríquez Gallo, oficina que luego derivaría en la creación sucesiva de Ceturis, Dituris, Cetur hasta el establecimiento del Ministerio de Turismo en 1992.

El Ministerio de Información y Turismo fue creado el 10 de agosto de 1992, al inicio del gobierno de Sixto Durán Ballén, mediante Decreto Ejecutivo N.04 el 10 de agosto de 1992, tras suprimir la Secretaría Nacional de Comunicación -SENAC-, entidad dependiente de la Presidencia de la República, con la visión de posicionar al turismo como una actividad fundamental para el desarrollo económico y social. Frente al crecimiento del sector turístico, en junio de 1994, se tomó la decisión de separar al turismo de la información, para que se dedique exclusivamente a impulsar y fortalecer esta actividad, a través del Decreto Ejecutivo No. 2841, modifica el Decreto N.04 de 10 de agosto de 1992 y cambia la denominación al Ministerio de Información y Turismo, por Ministerio de Turismo.

El 23 diciembre de 1998, el Presidente Jamil Mahuad mediante Decreto Ejecutivo N. 412 al considerar que el funcionamiento del sector turístico está encargado del Ministerio de Turismo y la Corporación Ecuatoriana de Turismo y que es necesario optimizar su gestión, fusiona en una sola entidad el Ministerio de Turismo y la Corporación Ecuatoriana de Turismo, bajo la denominación de Ministerio de Turismo. Los funcionarios, empleados y trabajadores de la Corporación Ecuatoriana de Turismo pasan desde esa fecha a prestar sus servicios en el Ministerio de Turismo.

En 1999 el Presidente del Ecuador Dr. Jamil Mahuad, mediante Decreto Ejecutivo, 1323 fusiona los ministerios de Comercio Exterior, Industrialización Pesca y de Turismo, en una sola entidad, que se denomina Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Turismo.

²PLAN DESARROLLO TURISTICO PLANDETUR 2020

En enero del 2000, mediante Decreto Ejecutivo N.26 el Dr. Gustavo Noboa Bejarano, en su calidad de Presidente de la República, le devuelve la categoría de Ministerio a la entonces Subsecretaría de Turismo del MICIP y la fusiona al Ministerio de Ambiente en una sola entidad denominada Ministerio de Turismo y Ambiente. En abril del 2000 el mismo Presidente de la República, mediante Decreto Ejecutivo N.259, deroga el Decreto N.26 e individualiza el funcionamiento de las dos áreas turismo y ambiente con total independencia jurídica, financiera y administrativa, dejándolos como Ministerio de Turismo y Ministerio de Ambiente, lo cual se mantiene en efecto hasta la fecha con actividades de coordinación entre estas dos carteras de Estado.

1.3 PLANIFICACION ESTRATEGICA DEL MINISTERIO DE TURISMO COMO ORGANISMO RECTOR EN EL ECUADOR³

El Ministerio de Turismo en el Ecuador ha establecido dentro de su Planificación Estratégica el siguiente marco filosófico:

1.3.1 Misión

Ejercer la regulación, control, planificación, gestión, promoción y difusión, a fin de posicionar a Ecuador como un destino turístico preferente por su excepcional diversidad cultural, natural y vivencial en el marco del turismo consciente como actividad generadora de desarrollo socio económico y sostenible.

1.3.2 Visión

Ecuador Potencia Turística.

1.3.3 Principios y Valores

³PLANIFICACION ESTRATEGICA, MINTUR 2014

- a) **Compañerismo y Respeto.-** Los funcionarios/as y los servidores/as del Ministerio de Turismo respetamos a todos y cada uno de los/as compañeros/as de la Institución, cumpliendo con los deberes y derechos.
- b) **Integración y Comunicación.-** Los funcionarios/as y los servidores/as del Ministerio de Turismo trabajamos en equipo y nos comunicamos asertivamente; es decir, de forma directa, honesta, pertinente, fundamentada y adecuada. Los canales de comunicación son los necesarios para apoyar la gestión de todos/as en el Ministerio.
- c) **Institucionalidad y Consistencia.-** Los/as funcionarios /as y servidores/as del Ministerio de Turismo realizamos nuestras labores para beneficiar al país, al sector turístico y al Ministerio, erradicando intereses individuales o sectoriales, fomentando un proceso de mejora continua.
- d) **Enfoque hacia resultados y sostenibilidad.-** En el Ministerio de Turismo se reconoce la acción. El error y las buenas prácticas son fuente de aprendizaje y mejoramiento continuo de la gestión. La institución alinea los principios de sostenibilidad, sustentabilidad y competitividad con el desarrollo social, económico y conservación ambiental.

1.3.4 Objetivos Estratégicos

- Incrementar la oferta turística de calidad del Ecuador.
- Incrementar la promoción y demanda de Ecuador como destino turístico y de inversión.
- Incrementar la eficacia y eficiencia de la Gestión Institucional.
- Incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa, financiera y documental del Ministerio de Turismo.

- Incrementar la eficiencia y eficacia en el desempeño de los procesos judiciales, procedimientos administrativos y asesoría.
- Incrementar la disponibilidad de información relacionada con los mercados turísticos, la industria, la cadena de comercialización y el impacto económico del sector, alineado a la ejecución del Plan Nacional del Buen Vivir.
- Incrementar los vínculos internacionales del Ministerio de Turismo mediante la suscripción y seguimiento de convenios, acuerdos de cooperación y asistencia técnica con Gobiernos, Organismos e Instituciones Internacionales, y la coordinación de su participación en foros internacionales especializados y visitas oficiales de sus autoridades, en correspondencia con política sectorial implementada por el Gobierno Nacional.
- Incrementar la calidad de la oferta Turística y la innovación en la oferta Turística.
- Incrementar la puesta en valor de los destinos turísticos que promueva el crecimiento armónico de los territorios.
- Incrementar mecanismos de regulación, registro, control y seguridad que fortalezcan el desarrollo del sector nacional.
- Incrementar la inversión nacional y extranjera en el sector turístico.
- Incrementar la exposición, diversificación y distribución de los productos turísticos del Ecuador en los canales de comercialización nacionales e internacionales y la conectividad aérea, terrestre, marítima y fluvial con fines turísticos dentro y fuera del país.
- Incrementar la promoción del destino Ecuador a nivel nacional e Internacional.

Para cumplir con los objetivos planteados, la gestión turística se basa en cinco pilares, cada uno de ellos con su línea estratégica:



ELABORACION: BORIS ÑIGUEZ LEON

FUENTE: WWW.TURISMO.GOB.EC

1.4 PLAN DE TURISMO DEL ECUADOR HASTA EL AÑO 2020

⁴El Ministerio de Turismo del Ecuador diseño el “El Plan Estratégico de Desarrollo del Turismo Sostenible en el Ecuador hacia el 2020”, el mismo que busca entre otros objetivos generar un proceso de orientador que coordine los esfuerzos públicos, privados y comunitarios para el desarrollo del turismo sostenible, basado en sus territorios y bajo los principios de pobreza, equidad, sostenibilidad, competitividad y gestión descentralizada.

Además pretende crear las condiciones para que el turismo sostenible sea un eje dinamizador de la economía ecuatoriana, en búsqueda de mejorar la calidad de vida en la población y la satisfacción de la demanda turística actual, aprovechando las ventajas comparativas que tiene el país.

Este plan busca potenciar en los próximos trece años un desarrollo sostenible integral con visión sectorial para un desarrollo humano en armonía con la naturaleza y con una base institucional sólida, se seleccionaron tres elementos fundamentales para su diseño:

⁴ PLAN DE DESARROLLO TURISTICO 2020.

- Sostenibilidad,
- Competitividad
- Fortalecimiento del marco legal e institucional.

La importancia de este plan radica principalmente en ser un referente orientador para las acciones en el mediano y largo plazo en el sector turístico, con un planteamiento que se sustenta en las relaciones colaborativas y sinergias de los diversos actores para emprender e innovar con mejores prácticas, las mismas que permitan desarrollar al país sobre la base de un sector turístico competitivo con alta calidad a nivel mundial.

1.5 CORREDOR TURISTICO SANTA BARBARA⁵

El Gobierno Provincial del Azuay con el afán de generar un desarrollo económico y productivo de la provincia más allá de los índices que crea la sola presencia y potencial del cantón Cuenca; a través de su Departamento de Desarrollo Económico Productivo, crean en el año 2005 **”El corredor turístico Santa Bárbara”** como eje articulador vinculante entre los cantones de Gualaceo, Chordeleg y Sígsig para generar una estrategia de planificación, especialmente de gestión pública, que brinde mayor acercamientos con los actores del sector comunitario y/o privado; en un claro cumplimiento de políticas de fomento y fortalecimiento del sector turístico.

Al tiempo de caminar por un ordenamiento territorial de la provincia para un mejor desarrollo.

Un marco de planificación concebido por La Sección de Turismo del Consejo Provincial que con los involucrados anteriormente mencionados procede desde el año 2005, ha identificado en el proceso la responsabilidad de desarrollar una mejor proyección turística, concibiendo como plan piloto fijada área para plasmar criterios de manejo, así como lograr un positivo provecho de descentralización, generando las adecuadas estrategias que permita lograr

⁵ PLANIFICACION ESTRATEGICA CORREDOR TURISTICO SANTA BARBARA 2005

principalmente puentes ideológicos, sociales y culturales que fortalezcan la consecución de “La cuenca del Santa Bárbara” como espacio turístico.

1.5.1 Misión

Ejecutar el plan de manejo turístico del corredor que permita dar un buen uso y aprovechamiento de un conjunto de recursos turísticos culturales y naturales presentes como oportunidad para el desarrollo económico local en función de un ordenamiento territorial.

1.5.2 Visión

Integrar el sector turístico dinámico con buen nivel de atraktividad por contar con recursos turísticos regulados; operadores y dinamizadores locales brindando servicios canalizados a favor de satisfacer expectativas de la demanda nacional y extranjera, potenciando la revalorización de identidad local y rescate de prácticas artesanal del sector, mismas que expresen un desarrollo local practico y sustentable.

1.5.3 Objetivos Estratégicos

Para canalizar acciones que puedan permitir resultados positivos es esencial que podamos revertir los problemas hacia sustentos positivos. Para lograrlo planteamos los siguientes objetivos estratégicos.

1. Desarrollar un Plan de uso, aprovechamiento y conservación de recursos culturales y naturales.

Distinguir zonas y atractivos turísticos que realmente permitan brindar un provecho a la actividad turística, sobre los que se plantee proyectos. Indiscutiblemente la producción de diversidad de artesanías es una fortaleza muy amplia y marcada que necesita irse recuperando y revitalizando sus prácticas, así como el espacio natural donde interactúan los artesanos

2. Desarrollo de una experiencia innovadora.

A través de una planificación sistemática sobrellevar acciones que recojan atractivos puntales de cada cantón que permitan poner en marcha proyectos de revitalización cultural, generación de productos, dinamización, comercialización y ventas. Con un manejo bidireccional de

trabajo; de enfoque interno al generar una participación guiada que permita obtener afianzamiento del manejo turístico local y externo que busque incrementar el número de vistas y noches-turista.

3. Diseñar Plan de mercadeo y Posicionamiento.

Con objeto de cubrir demandas insatisfechas existentes llevar a cabo planes de marketing, que sean generados desde los estudios de mercado de la demanda y su segmentación, misma que deberá contar con sistemas de medición acorde a términos de sostenibilidad y competitividad. Sin olvidar la canalización efectiva de oferta sea en productos genéricos, así como sus composiciones para el mercado turístico.

4. Estructura organizacional.

En una tarea de apuntar a procesos de desarrollo local en marco de la gestión descentralizada que resultan de juntar esfuerzos para ir superando adversidades y cubriendo las necesidades es recurrente la creación de una estructura organizacional que de soporte en recursos, tiempo y funciones a las municipalidades de Gualaceo, Chordeleg y Sígsig como grandes implicados, así como interrelacione la responsabilidad del Gobierno Provincial del Azuay para la localidad respecto al turismo como el eje intermediador para alianzas y estrategias que promuevan una mejor gestión pública. También dicha generación coyuntural debe permita integrar al sector privado y comunitario en función de cumplimientos de roles y funciones competentes.

1.6 MARCO TEORICO

“Formular un plan estratégico, instrumentar una visión, seleccionar las estrategias y ponerlas en marcha requiere un esfuerzo y tiene sus costos. Es cierto, pero no hacerlo, amigos míos, tiene costos enormes y ningún beneficio.”

AKIO MORITA

1.6.1 Definición de Turismo

Según la Organización de Turismo Mundial (OMT 1994), el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su

entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios u otros.⁶

1.6.2 Planificación Estratégica

El planeamiento estratégico es un sistema de liderazgo, que se inicia con la visión sobre el destino al que deseamos dirigirnos y luego selecciona y pone en marcha las estrategias que nos permitirán trasladarnos desde nuestra situación actual, hasta esa otra que buscamos alcanzar en el futuro determinado.⁷

¿Pero por qué es importante formular y ejecutar una estrategia?

Para los autores Peteraf Thompson y Strickland Gamble, la formulación y ejecución de una estrategia son actividades de máxima prioridad por una sola razón, una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero, las organizaciones que obtienen grandes logros casi siempre son el resultado de la elaboración hábil, creativa y proactiva de una estrategia.

¡Buena estrategia más buena ejecución igual buena dirección!

1.6.3 Evolución del pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico constituye la parte no analítica del trabajo del estratega, esa esfera sofisticada y compleja del conocimiento que implica imaginación discernimiento, intuición iniciativa, fuerza mental e impulso para emprender, se trata de algo no se puede transferir a otro y que hasta se puede explicar, pero que no siempre se puede enseñar con precisión y detalle dada su fuerte característica de abstracción , sea en espacio y tiempo, en el fondo, el pensamiento estratégico puede ser definido por un lado como en forma en que se visualiza el mundo exterior , principalmente en situaciones desafiantes e inciertas, y por el otro, como la forma de aplicar un conjunto de técnicas para definir y resolver problemas.

⁶ OMT (ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO 2004)

⁷ JUAN GANDOLFO GAHAN, 6 PASOS PLANEAMIENTO ESTRATEGICO, 2005.

En su evolución, en cada época, el pensamiento estratégico produjo los conceptos, las prácticas y las herramientas apropiadas que correspondieron a los cambios ocurridos en el contexto.

1.6.4 La estrategia como forma de adecuación y adaptación

Bain presentó un paradigma de estructura-conducta-desempeño, que se centraba principalmente en el efecto que la estructura del contexto de negocios tenía en el desempeño de las organizaciones.

En aquellos años, la estrategia organizacional se relacionaba con los principios de adaptación, lo cual presuponía una adaptación al ambiente a efecto de adquirir una posición dominante y de defensa.

En realidad, el enfoque que consideraba el entorno externo como factor primario para indicar las estrategias que las organizaciones deberían elaborar para prosperar con la fuerza el pensamiento estratégico durante más de 20 años, hasta el inicio hasta el inicio de la década de 1990. Se conoció como enfoque o modelo de la organización sectorial.

1.6.5 Determinantes del éxito de la planeación estratégica

Haciendo un resumen de las características de del pensamiento de las diversas escuelas de planeación estratégica, se pueden identificar los siguientes determinantes del éxito del proceso estratégico:

1. El concepto principal del proceso de la planeación estratégica es la visión, una representación mental de la estrategia que existe en la mente del líder y que sirve de inspiración que da las pautas de lo que debe hacerse en la organización entera.
2. El CEO director general de la organización debe liderar el proceso visionario de la formulación de las estrategias. Este debe actuar como un verdadero emprendedor interno, que trabaja con aspectos subjetivos, como la intuición, el juicio, la experiencia y algunos criterios personales.

3. Debe pensar que el entorno es más bien un actor, y no un simple factor, en el juego estratégico. La formulación de la estrategia opera como un proceso proactivo frente a las fuerzas del entorno.
4. Los directivos de la organización deben saber leer e interpretar el entorno y garantizar una debida adaptación, con la llamada respuesta estratégica. Eso indica la necesidad de un diagnóstico externo para comprobar las oportunidades (se deben explorar) y las amenazas (se deben neutralizar) del entorno. En suma lo que existe alrededor de la organización (escuela cognitiva).
5. El diagnóstico interno para comprobar las fortalezas (que se deben ampliar) y las debilidades (que se deben mejorar) de la organización debe ser compatible con el diagnóstico externo, o sea, debe haber un planteamiento de adecuación o de corrección de los aspectos internos de la organización en términos de los recursos, las competencias, las potencialidades que ofrecen ventaja competitiva y los aspectos externos del entorno (escuela de configuración).
6. Una vez hecho el doble diagnóstico, externo e interno, se pasa al precepto, es decir, la organización plantea la manera de adecuar su estructura, cultura, productos y servicios, procesos internos, etc., para que converjan, apoyen y sostengan la estrategia que marcará los caminos que seguirán a largo plazo (escuela del poder).
7. Es un proceso emergente de aprendizaje, tanto individual como colectivo, que va incrementándose, primero se actúa, es decir se hace algo, después se descubre y selecciona lo que funciona (se comprende las acciones) y finalmente solo se conservan los comportamientos que parecen deseables o exitosos. Las organizaciones se deben transformar en sistemas de aprendizaje organizacional, que incentiven el trabajo en equipo y permitan a las personas conquistar autonomía y autorrelación (escuela de aprendizaje).
8. Depende de un liderazgo integrado que se base en el valor y se oriente a las relaciones de colaboración, el alineamiento estratégico, la mejoría de procesos y la autogestión basada en la responsabilidad que comparta el proceso con las personas que lo

constituyen. Para que la planeación tenga éxito es esencial compartir la visión. Se debe motivar a las personas para que forma innovadora y comprometida, participen en el proceso y se concentren en la estrategia y el plan (escuela de la cultura).

1.6.6 Modelo general del proceso estratégico

El propósito de la planeación estratégica es formular estrategias e implementarlas por medio de planes tácticos y operacionales (también llamados programas tácticos) con base en algunas premisas:

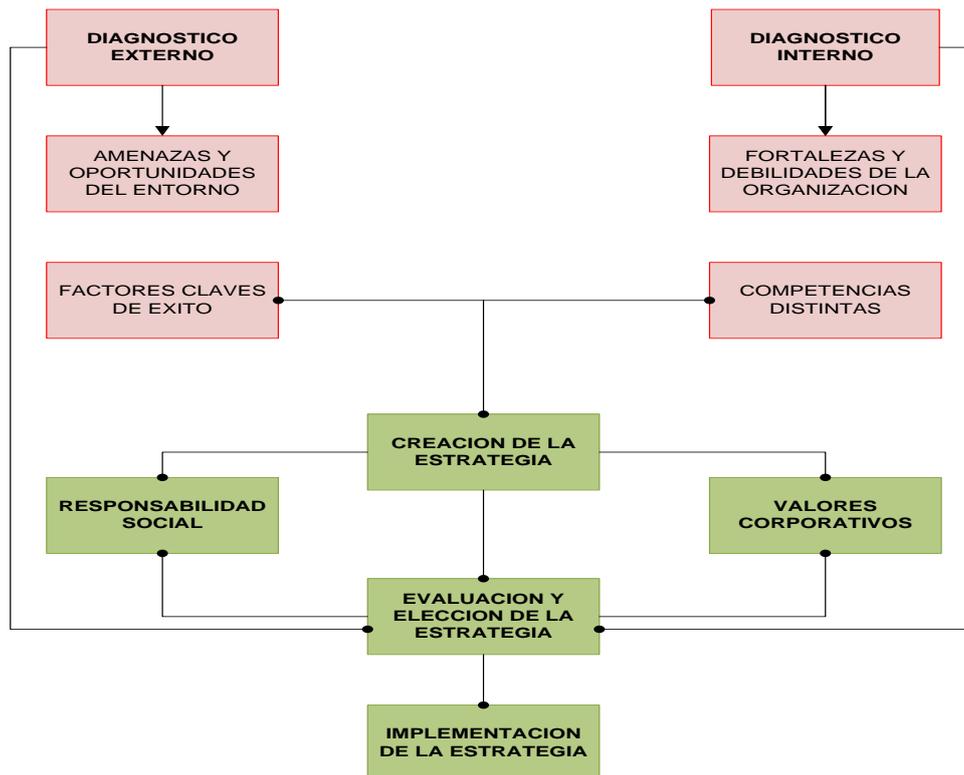
- 1. Ser sistemática:** La planeación estratégica tiene mucho que ver con el comportamiento sistémico y holístico y poco con el comportamiento de cada una de sus partes. Implica a la organización como un todo y se refiere a su comportamiento medular.
- 2. Enfocarse en el futuro:** La planeación estratégica tiene que ver mucho con el futuro de la organización. Está orientada a largo plazo. La visión organizacional es importante para definir los objetivos estratégicos que se pretendan alcanzar con el tiempo, es un puente que conecta con el futuro.
- 3. Crear valor:** La planeación estratégica tiene que ver con el comportamiento orientado hacia los objetivos estratégicos, sin embargo, la estrategia no solo debe servir a algunos de los grupos de interés de la organización, sino que debe crear valor para todos ellos, sean accionistas, clientes, proveedores, ejecutivos, empleados, etc.
- 4. Ser participativa:** Todos los miembros de la organización deben formular y entender la planeación estratégica. Como existen innumerables caminos que llevan al futuro, la planeación estratégica debe ser un conjunto alineado de decisiones que moldee el camino elegido para llegar a él.
- 5. Tener continuidad:** La planeación estratégica sirve para articular y preparar la estrategia. Sin embargo, no debe ser algo que sólo se haga una vez cada año. No es

algo discontinuo. Cuanto mayor sea el cambio del entorno, tanto mayor será la cantidad de planeación y re planeación estratégicas que deban hacerse continuamente.

6. **Ser implementada:** La implementación de la planeación estratégica es el principal desafío. Para que tenga éxito, todas las personas de la organización la deben poner en práctica todos los días y en todas sus acciones.

7. **Ser monitoreada:** El desempeño y los resultados de la planeación estratégica deben ser evaluados. Para ello la estrategia debe incluir indicadores y datos financieros que permitan el monitoreo constante y permanente de sus consecuencias a efecto de que sea posible aplicar medidas correctivas que garanticen su éxito.

A continuación se presenta el siguiente diagrama en donde se detalla el modelo básico del sistema de planeación estratégica:



ELABORACION: BORIS IÑIGUEZ LEON

FUENTE: PLANIFICACION ESTRATEGICA, FUNDAMENTOS Y APLICACIÓN, 2011

1.6.7 Diseño de la estrategia

Una vez que se ha determinado a donde queremos llegar (visión del futuro), el siguiente paso es analizar cómo vamos a llegar, se trata de plantear algunas estrategias y elegir las más adecuadas para cruzar el puente entre lo que actualmente es el sector hotelero y lo que pretende ser en el futuro.

⁸Siempre hay más de un camino para llegar a concretar la visión del futuro, en general se pueden clasificar las estrategias en cinco grupos:

De desarrollo

De integración

De diversificación

De alianza

De defensa

Estrategias de desarrollo

Están dirigidas a expandir la producción o venta de bienes y servicios, incluyen dos grandes vías: el aumento de la participación en los mercados donde ya estamos operando, y la apertura de nuevos mercados. Se trata de estrategias que pueden resultar alternativas o complementarias, según el análisis de los escenarios que hayamos realizado y de los objetivos que surjan de nuestra visión de futuro.

Estrategias de integración

Las estrategias de integración permiten que una organización mejore sus resultados y rentabilidad económica combinando sus recursos con los de terceros, quienes a su vez se benefician al ser parte de un grupo con mayor poder de decisión y mejor acceso a recursos humanos, económicos, materiales y tecnológicos.

Las estrategias de integración pueden ser de tres tipos: ascendente, descendente y horizontal.

⁸ JUAN GANDOLFO GAHAN, 6 PASOS PLANEAMIENTO ESTRATEGICO,2005.

Integración ascendente.- Las organizaciones consolidan su relación con un proveedor, mediante la adquisición total o parcial o mediante el financiamiento adelantado de las futuras operaciones.

Integración descendente.- En este caso las organizaciones integra a los canales de distribución de sus propios productos y servicios, mediante la adquisición parcial o total, o mediante la creación de una subsidiaria para comercializar su producción.

Integración horizontal.- Se trata de la adquisición de los competidores.

Estrategias de diversificación

Desde la década de 1980, un gran número de organizaciones empresariales en los Estados Unidos y Europa ha adoptado lo que se conoce como estrategias de diversificación, incursionando en nuevos sectores ajenos a su actividad tradicional. La razón principal es que busca disminuir los riesgos asociados con depender de un único sector que puede verse afectado por ciclos negativos o acontecimientos perjudiciales inesperados.

⁹La diversificación permite reducir esa vulnerabilidad, otro motivo de signo positivo es el aprovechamiento de oportunidades que ofrecen mejor rentabilidad en diferentes rubros.

Existen dos tipos de diversificación: horizontal y vertical.

Diversificación Horizontal.- Se trata de agregar una nueva línea de productos, pero relacionada con la producción ya en marcha y destinada a los actuales mercados de la empresa.

Diversificación Vertical.- Consiste en agregar una nueva línea de productos y servicios destinada a los clientes actuales, pero que no está relacionada con las actividades que la empresa venía realizando hasta ese momento.

Estrategias de alianza

⁹ JUAN GANDOLFO GAHAN, 6 PASOS PLANEAMIENTO ESTRATEGICO, 2005.

En algunos casos resulta conveniente que dos empresas o más empresas se asocien para desarrollar en forma conjunta, determinadas estrategias que les permitan optimizar sus operaciones. Estas alianzas estratégicas pueden realizarse mediante la firma de acuerdos de cooperación en determinados temas o con la creación conjunta de una nueva empresa.

Estrategias de defensa

Como su nombre lo indica, se trata de estrategias para hacer frente a problemas e inconvenientes que perjudican las operaciones de una organización.

En general, consisten en vías para disminuir los costos operativos, a fin de equilibrar los resultados, o para eliminar actividades de baja o nula utilidad.

1.6.8 Importancia de la planificación estratégica

En un estudio realizado por el ILPES (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social) señala que los proyectos turísticos privados tienen que cumplir con los requisitos impuestos por la legislación de cada país, especialmente en materia de medio ambiente y de sostenibilidad. Es por eso que, en general se recomienda previamente a la atracción de proyectos turísticos, que en los distintos niveles de operatividad (macro, meso, micro) de desarrollo turístico, se identifiquen y busquen proyectos para ejecutar, utilizando la planificación estratégica ,instrumento que permite determinar en conjunto con la comunidad el tipo de proyectos que se busca atraer y cuáles serían los emplazamientos territoriales y las condiciones de operatividad, velando además por las sostenibilidad de los mismos. En ese sentido, la estrategia de la planificación turística debería considerar el desarrollo sostenible, que 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.

En consecuencia, la herramienta de intervención para la planificación del turismo a nivel territorial es la planificación estratégica, que es un plan de carácter integral, en el cual se incorporan contenidos y objetivos pertenecientes al ámbito económico, social, ambiental cultural e institucional, que permiten la integración de los habitantes y del territorio en los

proyectos. De esta forma se pueden identificar las necesidades y el tipo de desarrollo deseado por parte de los actores del territorio y, sobre esta base, gestionar la inversión directa en el turismo a través de la atracción de inversionistas nacionales y extranjeras. En general es recomendable, debido a la ventaja ya experimentada por parte de la actividad privada en relación al logro de la eficiencia en la ejecución de proyectos por un lado y, por otro, debido a la muchas veces poca integración de los proyectos turísticos en la regiones donde se emplazan, que se genere una combinación de ambas características: proyectos predeterminados evaluados por el Estado y a la vez diseñados y ejecutados privadamente

CAPITULO 2

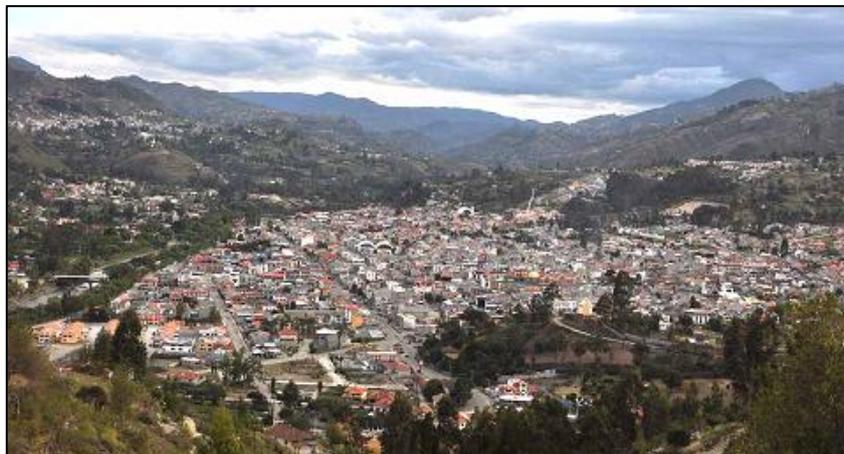
2.1 ESTADO DE LA SITUACION ACTUAL

Dentro del análisis de la situación actual del sector hotelero en la Cuenca del río Santa Bárbara, se ha visto la necesidad de realizar un análisis de los principales indicadores macro del Ecuador, para posteriormente continuar con el catastro turístico del corredor, el mismo que sin lugar a dudas es el punto de partida para conocer cuál es el estado actual de cada uno de los cantones que conforman el corredor Santa Bárbara, quienes forman parte de la oferta turística, que tipo de servicios ofrecen y si de alguna manera están generando valor agregado al turismo en el Ecuador.

El levantamiento de la información que a continuación se presenta fue realizado empezando el recorrido desde la ciudad de Cuenca, el tiempo estimado fue de 1 hora 45 minutos, terminando en el cantón Sígig, fue una experiencia enriquecedora, visitando y conversando con cada uno de los administradores de los diferentes lugares de hospedaje, de las cuales se ha obtenido información relevante para continuar con el desarrollo del presente trabajo.

2.2.2 Análisis de los establecimientos de hospedaje existentes en los cantones que pertenecen al corredor turístico “Santa Bárbara”

GUALACEO



FUENTE: http://ES.WIKIPEDIA.ORG_GUALACEO

Información general

Gualaceo se encuentra ubicado en las estribaciones de la cordillera central en la Subcuenca del río Santa Bárbara. Su altitud es de 2.330 m .s.n.m. con una temperatura promedio de 17 grados centígrados.

Goza de climas templados y fríos que se caracterizan por sus temperaturas medias que van desde los 6 grados centígrados, en los períodos muy fríos y los 25 grados centígrados en los días soleados.

Se encuentra en la zona 6 dentro de la planificación del SENPLADES (21-febrero-2014), cuenta con 9 parroquias, representa el 4.2% del territorio de la provincia del Azuay, según el censo realizado en el año 2010 por el INEC tiene 42.700 mil habitantes, de los cuales el 32.7% residen en la zona urbana y 67.3% residen en la zona rural.

Las principales actividades a la cual se dedican sus habitantes, según estadísticas del INEC es como sigue:

Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	30%
Industrias manufactureras	21%
Comercio al por mayor y menor	13%
Construcción	12%
Actividades de los hogares como empleadores	4.2%
Transporte y almacenamiento	3.9%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	3.0%
Enseñanza	2.8%
Otras actividades de servicios	2.6%
Administración pública y defensa	2.5%
Otros	5.1%

El cantón cuenta con 2,000 mil establecimientos económicos, el ingreso por ventas asciende a 107 millones, es decir el 1% de la provincia del Azuay, entre las principales actividades que generan mayor ingreso están:

Comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos	47.9%
Actividades financieras y de seguros	25.4%
Industrias Manufactureras	9.7%

Inventario de establecimientos de hospedaje

Se procedió a realizar el inventario de lugares que sirven de hospedaje para los visitantes, el recorrido se realizó con fecha 27 de septiembre de 2014, en la observación se pudo apreciar cada uno de los lugares, todos ellos tenían los respectivos permisos, como son de bomberos, ministerio de turismo y Municipio, a continuación se detalla cada uno de ellos y sus principales características:

1. Hostal Riera



ELABORACION: BORIS IÑIGUEZ LEON

Categoría: Tercera

Nro Habitaciones: Doce habitaciones con baño privado.

Costo por habitación: \$8.00

Ubicación: Se encuentra ubicado en la vía Gualaceo – Cuenca sector de Bullcay.

Servicios Adicionales: Cuenta con el servicio de parqueo.

2. **Hosteria Peñón de Cuzay**



ELABORACION: BORIS IÑIGUEZ LEON

Categoría: Segunda

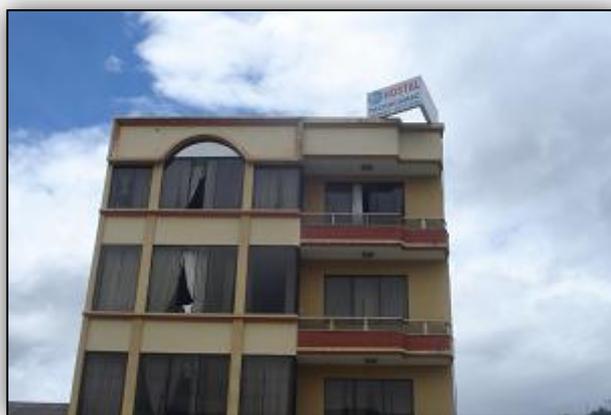
Nro Habitaciones: Catorce habitaciones con baño privado y TV Cable.

Costo por habitación: \$15.00

Ubicación: Se encuentra ubicado en la vía Cuenca-Gualaceo Km 12, Sector Bullcay.

Servicios Adicionales: Cuenta con el servicio de piscina, jacuzzi, sauna, turco, juegos infantiles, toboganes, y restaurante.

3. **Hostal Pachacamac**



ELABORACION: BORIS IÑIGUEZ LEON

Categoría: Segunda

Nro Habitaciones: Nueve habitaciones con baño privado.

Costo por habitación: \$8.00

Ubicación: Se encuentra ubicado en la vía Cuenca-Gualaceo Km 12, sector Bullcay.

Servicios Adicionales: Dispone del servicio de parqueo.

4. Hosteria Arana



ELABORACION: BORIS IÑIGUEZ LEON

Categoría: Primera

Nro Habitaciones: Diez habitaciones con baño privado, tv cable.

Costo por habitación: \$100.00

Ubicación: Se encuentra ubicado en la vía Cuenca-Gualaceo Km 13, sector Bullcay.

Servicios Adicionales: Cuenta con el servicio de piscina, jacuzzi, sauna, turco, y restaurante.

5. Hostal El Belén



ELABORACION: BORIS IÑIGUEZ LEON

Categoría: Segunda

Nro Habitaciones: Doce habitaciones con baño privado, tv cable.

Costo por habitación: \$12,00

Ubicación: Se encuentra ubicado en la Av. Jaime Roldós s/n y 3 de Noviembre.

Servicios Adicionales: No dispone.

6. Hostal Humbertina



ELABORACION: BORIS IÑIGUEZ LEON

Categoría: Segunda

Nro Habitaciones: Quince habitaciones con baño privado, tv cable.

Costo por habitación: \$15,00

Ubicación: Se encuentra ubicado en la Av. Jaime Roldós

Servicios Adicionales: No dispone.

7. **Hostal El Jardín**



ELABORACION: BORIS IÑIGUEZ LEON

Categoría: Segunda

Nro Habitaciones: Dieciocho habitaciones con baño privado, tv cable.

Costo por pax: \$10,00

Ubicación: Se encuentra ubicado en la Av. Jaime Roldós

Servicios Adicionales: No dispone.

8. **Hotel Molina**



ELABORACION: BORIS IÑIGUEZ LEON

Categoría: Segunda

Nro Habitaciones: Quince habitaciones con baño privado, tv cable.

Costo por pax: \$15,00

Ubicación: Se encuentra ubicado en la calle Sucre y Los Incas.

Servicios Adicionales: No dispone.

9. Hosteria Santa Bárbara



ELABORACION: BORIS IÑIGUEZ LEON

Categoría: Primera

Nro Habitaciones: Catorce habitaciones con baño privado, tv cable.

Costo por pax: \$90,00

Ubicación: Se encuentra ubicado en la Av. del Parador.

Servicios Adicionales: Cuenta con el servicio de piscina, jacuzzi, sauna, turco, y restaurante, alquiler en caballos, canchas de uso múltiple, salón de eventos.

CHORDELEG



FUENTE: <http://PATOMILLER.WORDPRESS.COM>

El Cantón Chordeleg se halla localizado al sur este de la Sierra Ecuatoriana, provincia del Azuay. Se encuentra emplazado en el margen derecho del río Santa Bárbara a aproximadamente 42 kilómetros de la ciudad de Cuenca. Posee una temperatura promedio de 16 grados centígrados.

Sus límites son: al norte con el cantón Gualaceo cabecera cantonal parroquia Remigio Crespo Toral; al sur con el río Burro playa en toda su extensión; al este con la parroquias Remigio Crespo y Daniel Córdova y la Provincia de Morona Santiago; y, al oeste, con la parroquia Guel del cantón Sígsig y la parroquia San Juan del cantón Gualaceo.

Tiene cinco parroquias: La parroquia urbana de Chordeleg y cuatro parroquias rurales: Principal, Delegsol, San Martín de Puzhio y La Unión.

El cantón Chordeleg es elevado a categoría de Parroquia el 4 de octubre de 1837 y es cantón de la provincia del Azuay desde el 15 de abril de 1992.

Según el último Censo del 2010, el cantón Chordeleg cuenta con una población de 12.577 habitantes y una superficie de 104.7 km², presentando una densidad poblacional de 120.12 hab/ km². Esta medida es mayor a la nacional que es del 47.4 hab/ km² y expresa un alto nivel de dispersión de la población especialmente de los sectores rurales. En tanto que a nivel del centro cantonal la población está concentrada.

La población representa el 1.76% del total de la provincia del Azuay ha crecido en el último período censal a un ritmo de un 1.04 por ciento promedio anual.

Inventario de lugares para hospedaje

Se procedió a realizar el inventario de lugares que sirven de hospedaje para los visitantes, el recorrido se realizó con fecha 27 de septiembre de 2014, en la observación se pudo apreciar cada uno de los lugares, todos ellos tenían los respectivos permisos, como son de bomberos, ministerio de turismo y Municipio, a continuación se detalla cada uno de ellos y sus principales características:

1. Hotel Zhiro Gallo



ELABORACION: BORIS IÑIGUEZ LEON

Categoría: Segunda

Nro Habitaciones: Ocho habitaciones con baño privado, tv cable.

Costo por pax: \$30,00

Ubicación: Se encuentra ubicado en las calles Guayaquil y Rodrigo Borja.

Servicios Adicionales: Cuenta con el servicio de restaurante, galería de artes, museo de artesanías.

2. Hostal Colonial



ELABORACION: BORIS IÑIGUEZ LEON

Categoría: Segunda

Nro Habitaciones: Ocho habitaciones con baño privado, tv cable.

Costo por pax: \$30,00

Ubicación: Se encuentra ubicado en las calles Guayaquil y 24 de Mayo.

Servicios Adicionales: Cuenta con el servicio de restaurante.

3. Hotel Viguz



ELABORACION: BORIS IÑIGUEZ LEON

Categoría: Segunda

Nro Habitaciones: Ocho habitaciones con baño privado, tv cable.

Costo por pax: 10,00

Ubicación: Se encuentra ubicado en las calle Guayaquil y 24 de Mayo

Servicios Adicionales: No dispone.

4. Hosteria Chorro de Oro



ELABORACION: BORIS IÑIGUEZ LEON

Categoría: Segunda

Nro Habitaciones: Ocho habitaciones con baño privado, tv cable.

Costo por pax: \$10,00

Ubicación: Se encuentra ubicado en la vía Chordeleg-Sígsig

Servicios Adicionales: Cuenta con el servicio de piscina, jacuzzi y restaurante.

SIGSIG



FUENTE: <http://SIGSIGJAVIER2011.BLOGSPOT.COM>

El cantón Sigsig, ubicado el Sureste de la Provincia del Azuay, tiene una superficie de 642,80 km², está formado por seis parroquias rurales y una parroquia urbana que lleva el mismo nombre.

De acuerdo a los datos del censo INEC 2010, el cantón Sigsig presenta una población total de 26.910 habitantes en las áreas urbana y rural. En el área urbana la población es de 3.676 habitantes, de los mismos 1.685 son hombres y 1.991 son mujeres; en cuanto al área rural la población es de 23.234 habitantes, de los cuales 10.230 son hombres y 13.004 son mujeres.

Llena de cultura tradición y manifestaciones propias, expresadas en el arte y la artesanía, la música, la danza, la gastronomía, los sabores ancestrales, la historia oral del origen de las guacamayas, y la serpiente, los cerros y lagunas sagradas, los antepasados honrosos de los caciques cañaris, las alianzas con el incario y los vestigios de su presencia, el funcionamiento de la Comuna San Sebastián y su particular organización que aún persiste.

Cuenta con hermosos parajes, que van desde valles hasta pajonales, bosques protectores, nacimientos de aguas, ríos y lagunas, las playas de Zhingate, el ecosistema único alrededor de la laguna de Ayllón, y de los ríos, las alturas de Matanga, Amorgeo, Mesaloma, Huallil, Curín y Sondeleg.

Inventario de lugares para hospedaje

Se procedió a realizar el inventario de lugares que sirven de hospedaje para los visitantes, el recorrido se realizó con fecha 27 de septiembre de 2014, en la observación se pudo apreciar cada uno de los lugares, todos ellos tenían los respectivos permisos, como son de bomberos, ministerio de turismo y Municipio, a continuación se detalla cada uno de ellos y sus principales características:

1. Hotel Fasayñan



ELABORACION: BORIS IÑIGUEZ LEON

Categoría: Segunda

Nro Habitaciones: Dieciocho habitaciones con baño privado, tv cable.

Costo por pax: \$12,00

Ubicación: Se encuentra ubicado en la Av. María Auxiliadora, frente al terminal terrestre.

Servicios Adicionales: Cuenta con el servicio de restaurante.

2. Hosteria el Barranco



ELABORACION: BORIS IÑIGUEZ LEON

Categoría: Segunda

Nro Habitaciones: Doce habitaciones con baño privado, tv cable.

Costo por pax: \$15,00

Ubicación: Se encuentra ubicado junto a las playas de Zhingate, sector Jerusalén.

Servicios Adicionales: Cuenta con el servicio de piscina, restaurante y espacios verdes.

2.2.3 Entorno Turístico Internacional

Según información obtenida por la Organización Mundial de Turismo (OMT), las llegadas de los turistas internacionales en el mundo crecieron en un 100% durante el año 2013, hasta alcanzar los 1.087 millones, la región de Europa contabiliza el 52% de llegadas, Asia y el Pacífico el 23% y las Américas el 16%.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) es el organismo especializado de las Naciones Unidas encargado de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos. Constituye un foro mundial para cuestiones de política turística y una fuente de conocimiento en materia de turismo.

Los desafíos planteados por la OMT para la lucha contra la pobreza a través del turismo incluyen:

1. Promover el turismo como instrumento de reducción de la pobreza a través de la sensibilización de todos los actores.

2. Encontrar mejores maneras de canalizar el gasto de los visitantes hacia los pobres y economías locales.
3. Demostrar la eficacia del turismo en la lucha contra la pobreza con proyectos piloto y su escalamiento.
4. Promover esos proyectos y multiplicarlos.

El turismo es clave para el desarrollo, la prosperidad y el bienestar, un número creciente de destinos de todo el mundo 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 y de empresas y la ejecución de infraestructuras.

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, 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.

Las Américas recibieron 5 millones de llegadas internacionales más en el año 2013 (+3%), hasta alcanzar un total de 168 millones. La región empezó el año con un crecimiento lento, pero este se disparó en el segundo semestre. Los ingresos por turismo internacional en la región llegaron a los 229.000 millones de dólares de los EE.UU, lo que significa un incremento del 6% en términos reales.

La región mantuvo su cuota de llegadas mundiales en un 15%, si bien su cuota de ingresos ascendió al 20%. 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.

2.3.4 Entorno turístico nacional

El Ministerio de Turismo conjuntamente con el INEC (Instituto de Estadísticas y Censos) de forma mensual presentan estudios y análisis de indicadores indispensables en el sector del turismo, para conocer cuál ha sido el comportamiento y evolución de este sector en todo el país, es así que tomando información del año 2013 se tiene que al Ecuador ingresaron 1.364.057 de los cuales el 58% pertenece a las Américas y el Caribe, el 16% del mercado Europeo y el restante 26% al resto del mundo, es importante indicar que la generación de divisas en el mismo periodo fue de \$1.251.300.00 millones de dólares.

En lo que va del mes de agosto de 2014 se tiene que la llegada de los turistas extranjeros fue de 131.894, si comparamos ese número con el año 2013 que fue de 112.569, podemos indicar que existe un incremento del 17% y el periodo si comparamos el período enero-agosto 2013-2014 existió una variación positiva del 14.30%.

CUADRO 1

LLEGADAS DE EXTRANJEROS AL ECUADOR			
MES	2013	2014	VAR % 14-13
ENERO	130.843,00	152.578,00	16.6%
FEBRERO	103.761,00	124.584,00	20.1%
MARZO	113.359,00	114.007,00	0.60%
ABRIL	87.486,00	118.614,00	35.6%
MAYO	98.414,00	111.177,00	13.0%
JUNIO	121.742,00	129.062,00	6.00%
JULIO	138.138,00	129.062,00	11.6%
AGOSTO	112.569,00	131.894,00	17.0%
TOTAL	906.312,00	1.010.978,00	14,30%

ELABORACION: BORIS IÑIGUEZ

FUENTE: DIRECCIÓN NACIONAL DE MIGRACIÓN

Los principales mercados emisores que encabezan la lista de los diez primeros países que tienen el mayor número de llegadas al país en el período enero-agosto 2014 son como sigue:

CUADRO 2

PRINCIPALES MERCADOS TURISTICOS DEL ECUADOR AÑO 2014								
RANKING	PAIS	PRIMER TRIMESTRE	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	TOTAL
1	COLOMBIA	104.036	34.721	23.328	30.743	36.088	28.008	256.834
2	EEUU	61.021	17.885	20.947	32.125	34.070	21.788	187.806
3	PERU	46.631	11.697	11.694	12.386	17.014	16.485	115.907
4	VENEZUELA	20.390	6.657	6.642	8.091	9.624	12.489	63.893
5	ESPANA	15.486	4.629	4.693	7.350	6.858	6.778	45.794
6	ARGENTINA	23.120	3.880	4.046	2.924	4.451	3.626	42.047
7	CHILE	15.965	2.816	3.224	2.254	3.325	3.123	30.707
8	CANADA	10.182	3.215	2.839	2.054	2.739	2.039	23.068
9	ALEMANIA	9.248	2.464	1.962	1.782	3.261	3.750	22.467
10	CUBA	5.174	2.268	2.942	3.050	3.595	3.949	21.542
TOTAL		311.253	90.232	82.317	102.759	121.025	102.035	809.621

ELABORACION: BORIS IÑIGUEZ

FUENTE: DIRECCIÓN NACIONAL DE MIGRACIÓN

La lista la encabeza Colombia con un porcentaje de participación del 31.70%, seguido de EEUU con 23.18% y en tercer lugar encontramos a Perú con 14.30%.

2.3.5 Perfil del turista

Acorde a un histórico del turismo en Cuenca según información proporcionada por el Ministerio de Turismo de Cuenca, se ha determinado el siguiente perfil de turistas nacionales y con mayor puntualidad de los extranjeros que llega a la provincia del Azuay:

2.3.6 Perfil del turista extranjero

Bajo la información que presenta el MINTUR, podemos determinar el siguiente perfil del turista extranjero que llega a la ciudad de Cuenca y es potencialmente turista que ingresa al corredor Santa Bárbara.

Edad: Se diferencia dos segmentos en su edad: un grupo de adultos que oscila entre 50 a 64 años y un segmento de jóvenes que se promedia en 20 años.

Preferencias de Viaje: De entre ellos el 71.0% viajan por cuenta propia, un 61.3% solo y lo realiza con amigos 25.9%; se observa un nivel de instrucción superior.

Temporada: Su afluencia se marca en temporada alta comprendida entre junio a septiembre en un 41.35% y el resto del año con un promedio del 20%,

Motivación: Por actividades de: recreación 42.9% de este porcentaje el 19.9% lo hace por diversión, 15.5% observación de flora y fauna, 9.4% visita a sitios arqueológicos, históricos y religiosos, 6.5% práctica de deportes; negocios 22.4%; visita a familiares y amigos 18.9%,

Gasto promedio: El 80% de turistas; tiene un gasto promedio de \$1.500 dólares durante toda su estadía en el país la cual se promedia en 20 días.

2.3.7 Perfil del turista Nacional

De igual manera se toma como referencia al turista que ingresa a la ciudad de Cuenca mismo que forma parte del grupo objetivo:

Edad: comprenden entre 20 y 29 años y 50 años promedio cuando adulto, el 43% casados y el 35% solteros.

Procedencia: En especial de las ciudades cercanas Guayaquil, Machala.

Preferencias de Viaje: Acompañado de su familia 84%, de los cuales se hospeda en la casa de familiares 90%, en hoteles 22% y en casa propia 17%; se desplaza en vehículo propio 45%, autobús 58% y otros medios 21%

Temporada: Viaja 2.5 veces al año durante feriados, los periodos de mayor afluencia turística son en fines de semana los trimestres de julio a septiembre 40% y de enero a marzo el 27%.

Motivación: Viaja para visitar a sus familiares que radican en Cuenca 49%, para recrearse 24%, atraído por visitar sitios naturales 24%, acudir a sitios de diversión 13% y otros motivos 9% respectivamente.

2.3.8 Oferta turística del corredor turístico “Santa Bárbara”

Recursos Turísticos

La oferta turística del corredor “La cuenca del Santa Bárbara” se basa en la suma de los atractivos turísticos inventariados y el catastro de los cantones Gualaceo, Chordeleg y Sígsig.

Los atractivos inventariados que aquí se los sistematiza corresponden a la actualización de los mismos promovida y gestada por parte del Gobierno provincial del Azuay; mientras tanto que la actualización anual de los catastros turísticos son competencia de cada municipio llevarlos a cabo, que en el presente documento se los analizo en función de las bases de datos de servicios turísticos facilitado por los respectivos componentes de turismo involucrados.

2.3.9 Inventarios de Atractivos

La oferta turística del corredor “Santa Bárbara” es sistematizada en base del inventario de atractivos turísticos de la provincia de Azuay.

Reiterando que dicho inventario de atractivos turísticos es acorde a la metodología propuesta por el Ministerio de Turismo, desde donde se obtienen datos cualitativos y cuantitativos para determinar la jerarquía de cada atractivo; en esta razón hacemos un resumen general de atractivos por cada cantón insertos en la asociatividad del corredor “La cuenca del Santa Bárbara” denotando principalmente su categoría y jerarquía.

2.3.10 Inventario de atractivos de Gualaceo

El inventario describe para el cantón Gualaceo quince atractivos asociados a sitios naturales y trece a manifestaciones culturales como se los describen en el cuadro siguiente:

Cuadro 3
INVENTARIO DE ATRACTIVOS DEL CANTON GUALACEO

SITIOS NATURALES				
#	NOMBRE DEL ATRACTIVO	TIPO	SUBTIPO	JERARQUIA
1	Laguna de Maylas	Ambiente Lacustre	Laguna	I
2	Laguna de Maylas II	Ambiente Lacustre	Laguna	I
3	Río Gualaceo	Río	Remanso	I
4	Río San Francisco	Río	Remanso	S/J
5	Río Santa Bárbara	Río	Remanso	I
6	Unión Río Gualaceo	Río	Remanso	II
7	Cascada San Francisco	Río	Salto de agua	S/J
8	Bosque de Maylas	Sistema de áreas protegidas	Bosque	II
9	Bosque Aguarongo Protector	Sistema de áreas protegidas	Bosque Protector	II
10	Bullzhun	Caminos Pintorescos	Mirador	I

11	Bosque Collar	Sistema de áreas protegidas	Bosque Protector	I
12	Tres cruces	Caminos Pintorescos	Mirador	S/J
13	Capzha	Montañas	Colinas	S/J
14	Chaguarloma	Caminos Pintorescos	Mirador	S/J
15	Orquídeario	Realizaciones Científicas	Realizaciones Científicas	II

Cuadro 4

INVENTARIO DE ATRACTIVOS DEL CANTON GUALACEO

MANIFESTACIONES CULTURALES				
#	NOMBRE DEL ATRACTIVO	TIPO	SUBTIPO	JERARQUIA
1	Artesanías de Bullcay	Etnográfica	Artesanía	I
2	Iglesia Matriz Gualaceo	Histórica	Arte religioso	I
3	Iglesia de San Juan	Histórica	Arte religioso	I
4	Centro histórico Gualaceo	Histórica	Arquitectura Vernácula	II
5	Arquitectura de Caguazhun	Etnográfica	Arquitectura Vernácula	I
6	Comunidad Caguazhun	Etnográfica	Arquitectura Vernácula	I
7	Artesanías Gualaceo	Etnográfica	Artesanía	II
8	Mercado Guayaquil	Etnográfica	Ferias y mercados	I
9	Mercado 25 de Junio	Etnográfica	Ferias y mercados	I
10	Museo Artesanal	Histórica	Museo	I
11	San Juan	Etnográfica	Artesanía	II
12	Guazhala	Acontecimiento programado	Congreso	II
13	Gastronomía	Etnográfica	Comidas y bebidas	S/J

ELABORACION: BORIS IÑIGUEZ

FUENTE: INVENTARIO DE ATRACTIVOS TURÍSTICOS DEL AZUAY, 2006.

2.3.11 Inventario de atractivos de Chordeleg

El número de atractivos para el cantón Chordeleg es escaso, describiendo 1 atractivo asociado a los sitios naturales y 3 asociados a las manifestaciones culturales, como se presenta a continuación:

Cuadro 5

INVENTARIO DE ATRACTIVOS TURÍSTICOS DEL CANTON CHORDELEG

NRO	NOMBRE DEL ATRACTIVO	CATEGORÍA	TIPO	SUBTIPO	JERARQUIA
1	Warmy Fasayñan	Sitio Natural	Montaña	Montaña	I
2	Museo de Chordeleg	Manifestación cultural	Histórica	Museo	I
3	Artesanías de Chordeleg	Manifestación cultural	Etnográficas	Artesanías	II
4	Comunidad Principal	Manifestación cultural	Pueblos Pintorescos	Pueblo	I

ELABORACION: BORIS IÑIGUEZ

FUENTE: INVENTARIO DE ATRACTIVOS TURÍSTICOS DEL AZUAY, 2006.

2.3.12 Inventario de Atractivos de Sígsig

El cantón Sígsig cuenta con 3 atractivos de categoría Sitio Natural y 5 asociado a la categoría de manifestaciones naturales.

Cuadro 6

INVENTARIO DE ATRACTIVOS TURÍSTICOS DELCANTON SÍGSIG

	NOMBRE DEL ATRACTIVO	CATEGORÍA	TIPO	SUBTIPO	JERARQUIA
1	Fasayñan	Sitio Natural	Montaña	Montaña	I
2	Playa de Zhingate	Sitio Natural	Ríos	Ribera	I
3	Laguna de Ayllón	Sitio Natural	Ambiente Lacustre	Laguna	S/J
4	San Bartolomé	Manifestación cultural	Histórica	Arquitectura	II
5	Centro histórico	Manifestación cultural	Etnográfica	Arquitectura	II
6	La cueva de Chobshi	Manifestación cultural	Histórica	Sitio Arqueológico	I

7	Ruinas de Shabalula	Manifestación cultural	Histórica	Sitio Arqueológico	I
8	Jima	Manifestación cultural	Etnográfica	Arquitectura	I

ELABORACION: BORIS IÑIGUEZ

FUENTE: INVENTARIO DE ATRACTIVOS TURÍSTICOS DEL AZUAY, 2006.

2.3.13 Nivel de Contribución por cantón

Se representa a cada cantón respecto de su participación con recursos naturales en términos generales donde Gualaceo ocupa un 70% de recursos inventariados, el cantón Síg sig muy por debajo con un 20 % y finalmente el cantón Chordeleg con escasos recursos turísticos con el 10% como lo se refleja en el cuadro y gráficos siguientes:

Cuadro 7

PORCENTAJE DE CONTRIBUCIÓN POR CANTÓN DE ATRACTIVOS TURÍSTICOS

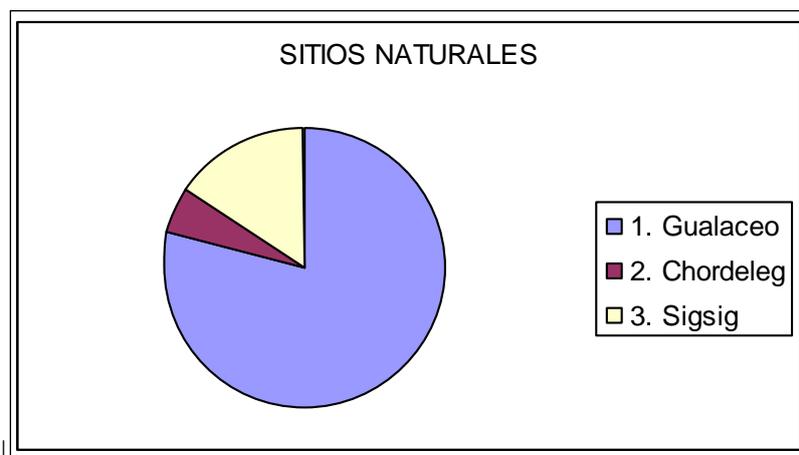
CANTÓN	GENERAL	%	SITIOS NATURALES	%	MANIFESTACIONES CULTURALES	%
Gualaceo	28	70	15	78.94	13	61.90
Chordeleg	4	10	1	5.26	3	14.28
Síg sig	8	20	3	15.78	5	23.80
TOTAL	40	100	19	100%	21	100%

ELABORACION: BORIS IÑIGUEZ

FUENTE: INVENTARIO DE ATRACTIVOS TURÍSTICOS DEL AZUAY, 2006.

Grafico

REPRESENTACIÓN DE CANTONES SEGÚN ATRACTIVOS



ELABORACION: BORIS IÑIGUEZ

FUENTE: INVENTARIO DE ATRACTIVOS TURÍSTICOS DEL AZUAY

Grafico

REPRESENTACIÓN DE CANTONES SEGÚN ATRACTIVOS



ELABORACION: BORIS IÑIGUEZ

FUENTE: INVENTARIO DE ATRACTIVOS TURÍSTICOS DEL AZUAY

2.3.14 Categorización Porcentual de Atractivos

A continuación se describe los niveles porcentuales de participación de recursos turísticos según variables de su categoría.

Cuadro 8

PORCENTAJE DE RECURSOS TURÍSTICOS SEGÚN CATEGORÍA

CLASIFICACIÓN DE ATRACTIVOS	GUALACEO		CHORDELEG		SIGSIG	
	No	%	No	%	No	%
GENERAL	28	100	4	100	8	100
SITIOS NATURALES	15	51.72	1	25	3	42.85
Montañas	4	26.6	1	100	-	-
Ambiente Lacustre	2	13.3	-	-	1	33.4
Ríos	5	33.3	-	-	2	66.6
Bosques	3	20	-	-	-	-
Fenómenos Geológicos	-	-	-	-	-	-
Otros	1	6.6	-	-	-	-
MANIFESTACIONES	13	48.28	3	75	5	57.15

CULTURALES						
Históricos	2	14.3	1	33.4		
Etnográficos	10	78.6	2	66.6	5	100
Realizaciones Técnicas y Científicas	1	7.1	-	-	-	-

ELABORACION: BORIS IÑIGUEZ

FUENTE: INVENTARIO DE ATRACTIVOS TURÍSTICOS DEL AZUAY

En concordancia con el inventario de atractivos anteriormente descritos, es claro observar una mayor presencia de atractivos y diversidad de los mismos según las variables de las categorías de sitios naturales y manifestaciones culturales en el cantón Gualaceo. Cabe mencionar que como principales imanes de Gualaceo están atractivos asociados a sus ríos con el 33.33% que se denota en los atractivos naturales, y en manifestaciones culturales son característicos los aspectos etnográficos con 78.6%. Los cantones de Chordeleg y Sígsig con un escaso número de atractivos no generan mayor relevancia para diferenciar su diversidad.

2.3.15 Jerarquía de Atractivos Naturales

La jerarquía que tiene un atractivo brinda una percepción del segmento de turistas al que nos debemos dirigir, en tal virtud los atractivos de “La cuenca del Santa Bárbara” apunta en un primer criterio para un turismo interno y nacional por poseer atractivos en su mayoría de jerarquía I y II a más de los que se convirtieron en puntos de interés por según su valoración carecen de una jerarquía como se representa a continuación.

Cuadro 9

JERARQUÍAS DE ATRACTIVOS TURÍSTICOS POR CANTÓN

	Sitios Naturales					Manifestaciones Culturales				
	S/J	I	II	III	IV	S/J	I	II	III	IV
JERARQUIA										
1. Gualaceo	5	5	5	-	-	1	8	4	-	-
2. Chordeleg	1	-	-	-	-	-	2	1	-	-
3. Sígsig	1	1	-	-	-	-	4	2	-	-

ELABORACION: BORIS IÑIGUEZ

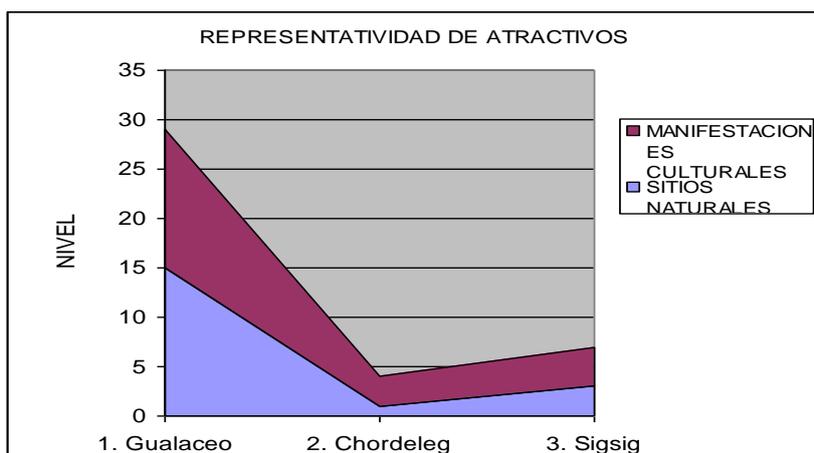
FUENTE: INVENTARIO DE ATRACTIVOS TURÍSTICOS DEL AZUAY.

2.3.16 Representatividad cantonal según jerarquía

Podemos constatar que las jerarquías respecto de manifestaciones culturales son de relevancia, a lo que de alguna manera va confirmando la potencialidad e identidad del área en cuestión.

Grafico

REPRESENTATIVIDAD SEGÚN CATEGORÍA



ELABORACION: BORIS IÑIGUEZ

2.3.17 Aptitud de los Atractivos

CUADRO 11

APTITUD DE LOS ATRACTIVOS

JERARQUÍA	SIGNIFICADO
JERARQUIA IV	Atractivo excepcional de gran significación para el mercado turístico internacional, capaz por sí solo de motivar una importante corriente de visitantes actual o potencial.
JERARQUIA III	Atractivo con rasgos excepcionales en un país, capaz de motivar una corriente actual o potencial de visitantes del mercado interno, y en menor porcentaje el internacional, ya sea por sí solos o en conjunto con otros atractivos contiguos.
JERARQUIA II	Atractivo con algún rasgo llamativo, capaz de interesar a visitantes de larga distancia, ya sea del mercado interno, y receptivo, que hubiesen llegado a la zona por otras motivaciones turísticas, o de motivar corrientes turísticas actuales o potenciales, y atraer al turismo fronterizo de esparcimiento.

JERARQUIA I	Atractivos sin mérito suficiente para considerarlos a nivel de las jerarquías anteriores, pero que igualmente forman parte del patrimonio turístico como elementos que pueden complementar a otros de mayor jerarquía en el desarrollo y funcionamiento de cualquiera de las unidades que integran el espacio turístico.
------------------------	--

ELABORACION: BORIS IÑIGUEZ

FUENTE: MINTUR, 2005, RECURSOS TURÍSTICOS.

CAPITULO 3

3.1 DIAGNOSTICO DE LA MATRIZ FODA

“Si pudiéramos saber primero donde estamos (diagnóstico) y hacia dónde vamos (visión, dirección de desarrollo) podríamos juzgar mejor qué hacer y cómo hacerlo”.

Abraham Lincoln

El análisis FODA es de vital importancia dentro del desarrollo de la planificación estratégica para conocer el estado de la situación del sector, además esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos del corredor turístico, ya que tiene el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias, estableciendo un análisis tanto de las fortalezas y debilidades, siendo estos factores internos y las oportunidades y amenazas del medio externo que tienen su influencia de forma directa en el sector hotelero antes mencionado.

Para un mejor conocimiento definiremos los factores internos y externos que intervienen en el análisis FODA:

FORTALEZAS

F1. Posicionamiento del corredor como destino turístico dentro del mercado austral.

F2. Ruta históricamente constituida por los operadores y escritores de guías turísticas en el Ecuador.

F3. Recursos turísticos generados a partir de artesanos (hecho a mano), zapatos, artesanías, macanas, joyería, hacen que la afluencia de turistas al corredor sea alta.

F4. Disponibilidad de recursos naturales y culturales, necesarios para realizar diferentes recorridos turísticos con valor agregado.

F5. Las vías que conectan a los diferentes puntos del recorrido Santa Bárbara se encuentran en perfectos estado, y en mantenimiento permanente.

F6. Existencia de mano obra calificada para ser insertada en el sector hotelero.

F7. Diversidad gastronómica en cada uno de los establecimientos de hospedaje.

F8. Sector hotelero consolidado con infraestructura necesaria, capaz de ofrecer al turista un servicio de primera.

F9. Amplia variedad de establecimientos de hospedaje y de alimentación, dando la posibilidad a los turistas de optar de acuerdo a cada necesidad.

F10. Según el inventario realizado, todos los establecimientos cuentan con los permisos del Ministerio de Turismo e instituciones afines (patentes, cuerpo de bomberos), indispensables para el funcionamiento apegado a la ley.

DEBILIDADES

D1. Limitada capacidad de asociación y cooperativismo entre los establecimientos de hospedaje.

D2. No existen suficientes políticas de fomento e incentivo turístico por parte de los diferentes municipios de los cantones que conforman el corredor.

D3. Escaso personal bilingüe en el sector hotelero.

D4. Los planes de capacitación al personal por parte de los diferentes hoteles son limitados y muchos de ellos no otorgan capacitación.

D5. Falta de definición de vocación turística por parte de los empresarios, se ha venido llevando de una manera empírica.

D6. Falta de una adecuada promoción y difusión del sector hotelero.

D7. Utilización inadecuada de los sistemas de información, solo el 20% de los hoteles del corredor se puede realizar reservas en línea.

D8. Señalización e información deficiente para llegar a los diferentes hoteles.

D9. Bajos niveles de innovación en los servicios hoteleros que se ofrece a los huéspedes.

D10. La mayoría de establecimientos de hospedaje no cuentan con la disponibilidad de acceso a los espacios y la movilidad para las personas con capacidades limitadas es reducida, específicamente áreas de baños, parqueaderos y salones.

OPORTUNIDADES

O1. Desarrollo en crecimiento del turismo y la importancia que ha tomado este sector a nivel mundial.

O2. Prioridad otorgada a la actividad turística como eje principal dentro del Plan Nacional del Buen vivir, por parte del Gobierno Nacional.

O3. Educación Superior vinculada a proceso de Gestión turística, mediante la facultad de turismo de los diferentes centros Universitarios del Azuay.

O4. Apoyo de las diferentes entidades de gobierno, como son el Ministerio de Turismo (MINTUR) y Ministerio de Productividad y Desarrollo (MIPRO) para la consecución de los diferentes proyectos hoteleros.

O5. Apertura por parte de la banca pública y privada para programas de financiamiento.

O6. Disponibilidad de recursos naturales, bellezas escénicas y biodiversidad, indispensable para poder desarrollar variedad en los paquetes turísticos.

O7. Afluencia permanente de turistas nacionales en los cantones que conforman el corredor turístico.

O8. Interés por parte del turismo extranjero por visitar y conocer en Gualaceo su gastronomía, Chordeleg sus artesanías y joyería, en Sígsig sus vestigios arqueológicos.

O9. Los tres cantones que pertenecen al corredor tienen un clima propicio para realizar actividades al aire libre.

O10. Incremento de la demanda turística a nivel nacional.

AMENAZAS

A1. La ciudad de Cuenca cuenta con un sector hotelero desarrollado de forma técnica, incluso algunos hoteles tienen estándares de calidad internacionales, esto hace que el turista prefiera hospedarse en mencionada ciudad.

A2. Aumento de la competencia regional, variedad de hoteles en cantones del Azuay, entre los más importantes se destacan Cuenca, Paute, Santa Isabel.

A3. El proyecto de ampliación a cuatro carriles de la vía Cuenca – Gualaceo el mismo que se encuentra en estudios, incide directamente en el tiempo del recorrido, el turista tendría como primera opción retornar a la ciudad de Cuenca para buscar establecimientos de alojamiento.

A4. Creciente deterioro y destrucción de los recursos naturales y culturales por efecto del turismo.

A5. Debilidad de los Municipios de los tres cantones para asumir las competencias en lo referente al turismo.

A6. Entrada de nuevos competidores con precios más atractivos e infraestructuras más modernas en los cantones vecinos.

3.2 PROBLEMAS ENCONTRADOS

Los problemas identificados se detallan a continuación, de acuerdo a la situación actual de los tres cantones.

Este análisis se generó a partir de las visitas realizadas a los Municipios de los tres cantones que conforman el corredor turístico Santa Bárbara, para lo cual se efectuó entrevistas a los encargados de las áreas de turismo, de las mismas se encontró los siguientes problemas que tienen el sector hotelero:

- Carácter cíclico de la afluencia turística a los establecimientos de hospedaje.
- Débil posicionamiento dentro de los paquetes que ofrecen los hoteles.
- Falta de actividades de animación turística que hagan permanecer a los turistas más tiempo en los cantones.
- La señalización e información turística que permitan llegar a los atractivos es limitada.
- Los turistas realizan poca estadía en el corredor, no hay variedad de actividades.
- El personal de los hoteles recibe poca o nula capacitación.
- Los habitantes de los cantones no tienen un trato cortés con los habitantes.

3.2.1 **Sistematización de los Problemas**

Los problemas diagnosticados fueron sistematizados en grandes temas que están relacionados en función de las competencias turísticas asumidas, lo cual permitirá direccionar la problemática del sector para su reconversión.

CUADRO 12
SISTEMATIZACION DE PROBLEMAS

COMPETENCIA	PRINCIPALES PROBLEMAS ENCONTRADOS
Planificación	Manejo hotelero sin ningún plan o esquema de actividades.
Coordinación	Desarticulación en gestión turística del sector

	público con la oferta del sector turístico privado.
Sistema de información turística	Carencia de datos estadísticos, un claro ejemplo es conocer el número de turistas que ingresa al corredor, utilización de los servicios de hospedaje.
Promoción y mercadeo	Sector hotelero sin enfoque de mercado, débilmente insertado en el segmento turístico. No se maneja planes de Marketing y canales de ventas adecuados.
Fomento y desarrollo del sector hotelero.	No existen directrices locales de dinamización, incentivo y generación de productos turísticos.
Capacitación y asistencia técnica	Escasa capacitación y formación del RR HH de los hoteles así como también falta de programas en lengua extranjera.

3.3 FORMULACION DE ESTRATEGIAS

La matriz FODA es el paso inicial o la base para la formulación de las estrategias, en el siguiente esquema que plantea David Fred, se puede estructurar el marco lógico analítico de las posibles estrategias a partir de las siguientes etapas:

<p>Etapa 1: De los insumos</p> <p>1.1 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).</p> <p>1.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).</p>
<p>Etapa 2: De la adecuación</p> <p>2.1 Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades, Fortalezas (MAFE).</p> <p>2.2 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MEPE).</p>

3.3.1 Etapa 1. De los insumos

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Elaborada la matriz FODA, en la cual se enlistan los factores internos y externos que influyen en el desempeño de las organizaciones, como siguiente paso es evaluar la situación interna mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).

Para la elaborar la Matriz antes mencionada se sigue el siguiente procedimiento:

- a) Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); el peso otorgado a cada factor expresa su importancia relativa, y el total de todos los pesos debe dar la suma de 1.0.
- b) Asignar una calificación entre 1 y 4, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.
- c) Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
- d) Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

Lo más importante no consiste en sumar el peso ponderado de las fortalezas y las debilidades, sino comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables, o si lo es su medio ambiente interno.

CUADRO 13
MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
F1. Posicionamiento del corredor como destino turístico dentro del mercado austral.	0,07	4	0,28
F2. Ruta históricamente constituida por los operadores y escritores de guías turísticas en el Ecuador.	0,03	2	0,06
F3. Recursos turísticos generados a partir de artesanos (hecho a mano), zapatos, artesanías, macanas, joyería, hacen que la afluencia de turistas al corredor sea alta.	0,04	3	0,12
F4. Disponibilidad de recursos naturales y culturales, necesarios para realizar diferentes recorridos turísticos con valor agregado.	0,04	4	0,16
F5. Las vías que conectan a los diferentes puntos del recorrido Santa Bárbara se encuentran en perfectos estado, y en mantenimiento permanente.	0,05	4	0,20
F6. Existencia de mano obra calificada para ser insertada en el sector hotelero.	0,05	4	0,20
F7. Diversidad gastronómica en cada uno de los establecimientos de hospedaje.	0,04	2	0,08
F8. Sector hotelero consolidado con infraestructura necesaria, capaz de ofrecer al turista un servicio de primera.	0,08	4	0,32
F9. Amplia variedad de establecimientos de hospedaje y de alimentación, dando la posibilidad a los turistas de optar de acuerdo a cada necesidad.	0,07	2	0,14
F10.- Según el inventario realizado, todos los establecimientos cuentan con los permisos del Ministerio de Turismo e instituciones afines (patentes, cuerpo de bomberos), indispensables para el funcionamiento apegado a la ley.	0,06	4	0,24
SUBTOTAL	0,53		1,80

DEBILIDADES			
D1. Limitada capacidad de asociación y cooperativismo entre los establecimientos de hospedaje.	0,04	4	0,16
D2. No existen suficientes políticas de fomento e incentivo turístico por parte de los diferentes municipios de los cantones que conforman el corredor.	0,05	3	0,15
D3. Escaso personal bilingüe en el sector hotelero.	0,06	3	0,18
D4. Los planes de capacitación al personal por parte de los diferentes hoteles son limitados y muchos de ellos no entregan capacitación.	0,07	4	0,28
D5. Falta de definición de vocación turística por parte de los empresarios, se ha venido llevando de una manera empírica y no técnica.	0,07	3	0,21
D6. Falta de una adecuada promoción y difusión del sector hotelero.	0,04	2	0,08
D7. Utilización inadecuada de los sistemas de información, solo el 20% de los hoteles del corredor se puede realizar reservas en línea.	0,03	3	0,09
D8. Señalización e información deficiente para llegar a los diferentes hoteles.	0,03	3	0,09
D9. Bajos niveles de innovación en los servicios hoteleros que se ofrece a los huéspedes.	0,03	4	0,12
D10. La mayoría de establecimientos de hospedaje no cuentan con la disponibilidad de acceso a los espacios y la movilidad para las personas con capacidades limitadas es reducida, específicamente áreas de baños, parqueaderos y salones.	0,05	3	0,15
SUBTOTAL	0,47		1,51
TOTAL	1,00		3,31

Una vez que se aplicó el procedimiento de análisis de la Matriz MEFI, las fortalezas obtuvieron un puntaje de 1,80 y las debilidades de 1,51, lo que indica que el sector hotelero tiene fortalezas para que le permitan estar en una situación favorable en el ambiente interno.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Elaboradas las matrices FODA y MAFE, existen otras matrices que pueden mejorar el análisis estratégico, la siguiente matriz evalúa los factores externos, donde se aprecian algunos cambios, ya que establece un análisis cuantitativo de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas mediante el siguiente procedimiento:

- a)** Crear un listado de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la organización.

- b)** Asignar un peso relativo en un rango de 0 (irrelevante) a 1.0 (muy importante); el peso indica la importancia relativa que tienen los factores, cabe destacar que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas debe ser 1.0.

- c)** Dar una ponderación con una calificación de 1 a 4 cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces; 4 es una respuesta considerada superior, 3 es superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala.

- d)** Multiplicar el peso de cada factor por su calificación.

- e)** Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

CUADRO 14
MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
O1. Desarrollo en crecimiento del turismo y la importancia que ha tomado este sector a nivel mundial.	0,08	4	0,32
O2. Prioridad otorgada a la actividad turística como eje principal dentro del Plan Nacional del Buen vivir, por parte del Gobierno Nacional.	0,08	3	0,24
O3. Educación Superior vinculada a proceso de Gestión turística, mediante la facultad de turismo de los diferentes centros Universitarios del Azuay.	0,04	2	0,08
O4. Apoyo de las diferentes entidades de gobierno, como son el Ministerio de Turismo (MINTUR) y Ministerio de Productividad y Desarrollo (MIPRO) para la consecución de los diferentes proyectos hoteleros.	0,05	4	0,20
O5. Apertura por parte de la banca pública y privada para programas de financiamiento.	0,05	4	0,20
O6. Disponibilidad de recursos naturales, bellezas escénicas y biodiversidad, indispensable para poder desarrollar variedad en los paquetes turísticos.	0,07	3	0,21
O7. Afluencia permanente de turistas nacionales en los cantones que conforman el corredor turístico.	0,06	4	0,24
O8. Interés por parte del turismo extranjero por visitar y conocer en Gualaceo su gastronomía, Chordeleg sus artesanías y joyería, en Sígsig sus vestigios arqueológicos.	0,06	2	0,12
O9. Los tres cantones que pertenecen al corredor tienen un clima propicio para realizar actividades al aire libre.	0,05	2	0,10
O10. Incremento de la demanda turística.	0,07	4	0,28
SUBTOTAL	0,61		1,99

AMENAZAS			
A1. La ciudad de Cuenca cuenta con un sector hotelero desarrollado de forma técnica, incluso algunos hoteles tienen estándares de calidad internacionales, esto hace que el turista prefiera hospedarse en mencionada ciudad.	0,07	4	0,28
A2. Aumento de la competencia regional, variedad de hoteles en cantones del Azuay, entre los más importantes se destacan Cuenca, Paute, Santa Isabel.	0,08	3	0,24
A3. El proyecto de ampliación a cuatro carriles de la vía Cuenca – Gualaceo el mismo que se encuentra en estudios, incide directamente en el tiempo del recorrido, el turista tendría como primera opción retornar a la ciudad de Cuenca para buscar establecimientos de alojamiento.	0,06	3	0,18
A4. Creciente deterioro y destrucción de los recursos naturales y culturales por efecto del turismo.	0,07	3	0,21
A5. Debilidad de los Municipios de los tres cantones para asumir las d	0,06	4	0,24
A6. Entrada de nuevos competidores con precios más atractivos e infraestructuras más modernas en los cantones vecinos.	0,05	3	0,15
SUBTOTAL	0,39		1,30
TOTAL	1,00		3,29

Haciendo una evaluación de la matriz MEFE, se puede indicar que el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.99, y de las amenazas de 1.30, lo cual indica que el medio ambiente externo es favorable para la organización, pues se tiene alternativas de oportunidades que pueden ser aprovechadas, pero sin descuidar las amenazas que se encuentran latentes y que en determinado momento podrían provocar algún desequilibrio.

3.3.2 Etapa 2. Adecuación

Análisis estratégico MAFE, cruce de factores internos y externos.

Una vez efectuada la matriz FODA la siguiente etapa es realizar el análisis estratégico denominado MAFE o cruce de elementos, a continuación se detalla cada uno de ellos:

Fortalezas y Oportunidades

Se basa en el uso de fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas.

Las organizaciones podrían partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades, aprovechar el mercado para el ofrecimiento de bienes y servicios.

F101. Incrementar el número de huéspedes en los hoteles del corredor, aprovechando el creciente desarrollo del turismo en la provincia del Azuay.

F303. Realizar alianzas estratégicas con los grupos de artesanos del corredor, para dar a conocer las tradiciones y habilidades que tienen los artesanos.

F506. El recorrido posee amplia variedad de recursos tanto naturales como culturales, en conjunto con los tres Municipios de los cantones y las áreas de turismo, crear nuevas rutas turísticas.

F707. Incentivar a los actores del desarrollo del turismo a la creación de ferias gastronómicas y artesanales permanentes, debido a la gran afluencia de visitantes.

F8O10. Sector con infraestructura hotelero en perfecto estado, motivar convenios con operadores turísticos y crear paquetes para la estadía en los mismos.

F6F2F3O6O7O9. Clima propicio para realizar diferentes actividades al aire libre y de aventura, motivando a la realización de eventos.

Fortalezas y Amenazas

Se trata de mejorar las debilidades internas para tomar ventajas de las oportunidades externas. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno valiéndose de las fortalezas.

F6A2. Promocionar y mejorar la imagen del corredor, con la oferta variada de servicios, para que llamen la atención a los ciudadanos de los diferentes cantones de la provincia del Azuay.

F1A3F4. Con vías de primer orden y con proyectos de actividades diferenciadas, motivar a los diferentes operadoras turísticas para que se promocionen los hoteles de los diferentes cantones que conforman el corredor.

F9A4. Gestionar con los Municipios de los cantones campañas de sociabilización para el cuidado de los recursos naturales y culturales.

F8A5. Efectuar reuniones entre los municipios y el sector hotelero, para tratar temas relacionados con el turismo.

F2A6. Al ser una ruta históricamente constituida mejorar la difusión a través de convenios con los diferentes medios de comunicación.

Debilidades y Amenazas

Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas a través de acciones de carácter defensivo.

D1A1. Gestionar programas de educación en una segunda lengua, para incrementar personal bilingüe, lo mismos que estarán en capacidad de atender a los turistas extranjeros con el manejo de más de un idioma.

D4A2. Con el apoyo del Ministerio de Turismo planificar seminarios de capacitación en temas turísticos para los empleados de los hoteles.

D8A3. Solicitar a los coordinadores de turismo de los municipios, la mejora de la señalización e información de los diferentes establecimientos de hospedaje.

Debilidades y Oportunidades

Tiene por finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas.

D6O6. Promocionar mediante redes sociales y realizar una plataforma en donde se una el sector hotelero para reservación en línea.

D9O10. Establecer campañas de concientización del buen trato y empatía con los visitantes.

D10O8. Coordinar conjuntamente con el CONADIS (Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades), lo requerimientos mínimos para la implementación de accesos principales en donde los hoteles se encuentren en capacidad de hospedar a personas con capacidades limitadas.

3.4 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Aquí detallaremos la situación y la estrategia de los nuevos competidores, de los proveedores, de los consumidores, la competencia. Situaciones como: cuales son las barreras de entrada y salida de los nuevos competidores, las presiones por sustitución, el poder de negociación de los proveedores hacia la competencia, así como el poder de negociación que tiene la competencia sobre los consumidores.



ELABORACION: BORIS IÑIGUEZ

FUENTE: MICHAEL PORTER, ESTRATEGIAS COMPETITIVAS, 1996.

Para el sector hotelero del corredor turístico Santa Bárbara se ha analizado el siguiente modelo de las 5 fuerzas, en la figura podemos observar cómo está estructurado el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, cabe destacar que es importante tener en cuenta las ventajas que tiene este modelo, debido a que la rentabilidad a largo plazo del sector hotelero dependerá de la intensidad de 5 fuerzas, las mismas que se detallan a continuación:

- 1.- La amenaza de entrada de nuevas empresas
- 2.-El poder negociador de los proveedores
- 3.-El poder negociador de los clientes
- 4.-La amenaza de productos o servicios sustitutivos
- 5.-La rivalidad entre los diferentes competidores

1.- Nuevos competidores

El gran número de turistas que ingresan a los diferentes cantones del corredor turístico Santa Bárbara, ha visto la necesidad en el sector hotelero renovar sus servicios, en lo humano como en lo tecnológico, con el fin de proporcionar al turista y cliente un lugar acorde a sus necesidades y preferencia es decir que tenga variedad de servicios y que los mismos se adapten a cada una de las necesidades, poniendo énfasis en el valor agregado que cada uno de los establecimientos puede ofrecer.

2.- Poder negociador de los proveedores

En esta sección, observamos que el hotel cuenta con más de dos proveedores para un mismo producto, por lo que le permite siempre contar con un stock, además de comparar calidad y precio entre un proveedor y otro.

3.- Poder negociador de los clientes

Los clientes son la parte medular de toda actividad empresarial, todo depende de la atención y los servicios que se puedan brindar, es importante hacer énfasis en las estrategias que se planten en el largo plazo y poder incrementar la cartera de clientes.

4.- La amenaza de productos o servicios sustitutos

El sector hotelero se ve afectado por varios establecimientos en especial de la ciudad de Cuenca, la distancia entre Cuenca y Gualaceo es de 35 km, esa distancia a un promedio de 80mk-h se tardará en llegar en cuarenta y cinco minutos aproximadamente, es por ello que los turistas prefieren alojarse en los hoteles de la capital azuaya.

5.- La rivalidad entre los diferentes competidores

Cuidar la imagen y ser reconocidos como el sector favorito de preferencia en lo referente a hospedaje y servicios turísticos en el Azuay, que el servicio de cada uno de los hoteles marquen la diferencia de la competencia.

CAPITULO 4

4.1 PROPUESTA ESTRATEGICA

De acuerdo a un proceso de desarrollo económico sustentable como busca generar el sector hotelero del corredor turístico “Santa Bárbara”, es menester que exista una generación de activación y dinamización turística a partir de la identidad local lo que permitirá aflorar acciones positivas en beneficio del sector antes mencionado.

El diagnóstico realizado a partir de la recopilación de información, consultas y entrevistas a los actores implicados en el sector turístico, permiten dilucidar una problemática, la carencia de un Plan Estratégico.

Para ello la relevancia de definir un camino a seguir a través de formulación y definición de la misión, visión y objetivos estratégicos como medula central de un plan estratégico, que a corto, mediano y largo plazo vaya resolviendo los nudos críticos, en este caso, en función de un fomento y mejor desarrollo turístico.

“PLAN ESTRATEGICO DEL SECTOR HOTELERO EN LA CORREDOR TURISTICO SANTA BARBARA 2015-2017”

Una vez que se ha realizado el diagnóstico del sector hotelero y análisis de la situación actual, en el presente capítulo se procede a desarrollar la última fase de la planeación estratégica que consiste justamente en la propuesta del Plan Estratégico del sector hotelero de la Cuenca del Santa Bárbara

Con esta propuesta se pretende entregar al sector hotelero una herramienta de gestión para que las acciones que se realicen para el desarrollo turístico de los cantones que lo conforman como son Gualaceo, Chordeleg, y Sígsig.

Misión

“Somos el sector hotelero de la Cuenca del Santa Bárbara-Azuay, que brinda servicios de hospedaje y recreación, logrando en la estadía de los turistas el placer de disfrutar momentos de descanso con calidez y diversión, manteniendo un equilibrio responsable con la sociedad y el medio ambiente”.

Visión

“Para el 2017 integrar el sector hotelero con alto nivel de atraktividad por contar con recursos turísticos regulados y dinamizadores de la economía local, brindando servicios canalizados a favor de satisfacer expectativas de la demanda nacional y extranjera, potenciando la revalorización de identidad local y rescate de prácticas artesanal del sector, las mismas que expresen un desarrollo local practico y sustentable.”

Objetivos Estratégicos

Para canalizar acciones que puedan permitir resultados positivos es esencial que podamos revertir los problemas hacia sustentos positivos. Para lograrlo planteamos los siguientes objetivos estratégicos, los mismos que servirán en lo posterior para dejar plasmado el mapa estratégico del sector hotelero en la Cuenca del Santa Bárbara:

1. Consolidar el sector hotelero del corredor turístico Santa Bárbara, a través de la gestión y desarrollo de los recursos turísticos de los tres cantones que lo conforman, Gualaceo, Chordeleg y Sígsig.
2. Fortalecer los convenios y alianzas estratégicas en conjunto con las diferentes instituciones vinculadas al sector hotelero, sean estas públicas como privadas con la finalidad de incrementar los servicios acordes a la actividad turística.
3. Implementar mecanismos capaces de mejorar la promoción de los diferentes atractivos que puede ofrecer cada cantón, mediante programas de marketing y publicidad.

4. Conformar la Red Hotelera del corredor, el mismo tenga como objetivo realizar un seguimiento y control de las actividades que se realizan en beneficio del turismo con proyección en el largo plazo.

Estrategias Planteadas

Describimos de manera sintetizada en base a las competencias turísticas la problemática y sus respectivos objetivos estratégicos que permitirán ir desarrollando un seguimiento y evaluación del plan estratégico. Con el cumplimiento de la ejecución de los objetivos estratégicos se logrará llegar a la consecución de la misión y visión propuesta.

COMPETENCIAS	PRINCIPALES PROBLEMAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS
Planificación	Inexistencia de planificación.	Consolidar el sector hotelero del corredor turístico Santa Bárbara, a través de la gestión y desarrollo de los recursos turísticos de los tres cantones que lo conforman, Gualaceo, Chordeleg y Sígsig.	Manejo de recursos para la gestión del turismo planificado y mancomunado.
Coordinación	Desarticulación de la gestión turística pública con la planta turística privada.		Integración coyuntural de gestión turística pública con los oferentes de la planta turística.
Sistemas de información turística.	No existen datos estadísticos confiables de demanda en la región, menos aún en la localidad. No se maneja planes de Marketing y canales de ventas adecuados.	Implementar mecanismos capaces de mejorar la promoción de los diferentes atractivos que puede ofrecer cada cantón, mediante programas de marketing y publicidad.	Desarrollar un sistema estadístico local que permita obtener demandas objetivos. Manejo de planes de marketing acordes al sector.
Promoción y Mercadeo	Sector turístico sin enfoque de mercado.	Implementar mecanismos capaces de mejorar la promoción de los diferentes atractivos que puede ofrecer cada cantón, mediante programas de marketing y publicidad.	Propuesta de un plan de manejo de los canales de distribución acorde a los mercados potenciales.

Fomento y desarrollo del sector turístico.	No existen políticas locales de dinamización, incentivo y generación de productos turísticos.	Conformar la Red Hotelera del corredor, el mismo tenga como objetivo realizar un seguimiento y control de las actividades que se realizan en beneficio del turismo con proyección en el largo plazo.	Generación de políticas locales de dinamización, incentivo y generación de productos turísticos.
Capacitación y asistencia técnica.	Escasa capacitación y formación del RR HH		Formación educativa en lengua extranjera en convenio con escuelas de inglés de la localidad.

Para que se cumplan los objetivos estratégicos se necesitan la realización de algunas acciones, así como de metas en función del tiempo para que las actividades propuestas den cabida a la obtención de resultados.

Objetivo Estratégico 1: Consolidar el sector hotelero del corredor turístico Santa Bárbara, a través de la gestión y desarrollo de los recursos turísticos de los tres cantones que lo conforman, Gualaceo, Chordeleg y Sígsig.

Estrategia: Manejo de los recursos para la gestión del turismo de manera planificada.

Acciones: Garantizar la apertura y voluntad política para juntar esfuerzos y recursos en el largo plazo.

Metas: En el segundo trimestre del año 2015 contar con una figura para el manejo del sector turístico de la Cuenca del Santa Bárbara.

Actividades: Lograr el apoyo oficial en firma y en acuerdo establecido.

Objetivo Estratégico 2: Fortalecer los convenios y alianzas estratégicas en conjunto con las diferentes instituciones vinculadas al sector hotelero, sean estas públicas como privadas con la finalidad de incrementar los servicios acordes a la actividad turística.

Estrategia: Elaboración del plan estratégico 2015-2017.

Acciones: Reuniones de forma periódica con los propietarios de los establecimientos de hospedaje.

Metas: Iniciar el año 2015 con un plan estratégico del sector hotelero.

Actividades: Establecer mesas de discusión y concertación con microempresarios de servicios turísticos, productores de artesanías entre otros actores y crear tres rutas turísticas para el corredor.

Objetivo Estratégico 3: Implementar mecanismos capaces de mejorar la promoción de los diferentes atractivos que puede ofrecer cada cantón, mediante programas de marketing y publicidad.

Estrategia: Elaboración del plan de mercadeo.

Acciones: Desarrollar un sistema integrado de medición del mercado local respecto de su afluencia de turistas así como de ofertas y su interrelación, lo cual facilite a una toma de decisión correcta.

Metas: Al término del 2017 contar con un sistema estadístico de ingreso de Turistas y su respectiva segmentación que permita la Valoración de efectividad de uso de servicios turísticos.

Actividades: Levantamiento de encuestas por temporalidad y estacionalidad.

Determinación de efectividad por el ingreso de las ventas facturadas de los prestadores de servicios.

Objetivo Estratégico 4: Conformar la Red Hotelera del corredor, el mismo tenga como objetivo realizar un seguimiento y control de las actividades que se realizan en beneficio del turismo con proyección en el largo plazo.

Estrategia: Elaboración de la conformación de la Red Hotelera del corredor turístico Santa Bárbara.

Acciones: Realizar la presentación del funcionamiento de la Red Hotelera a todos los involucrados.

Metas: En el segundo trimestre del año 2015 medir la gestión hotelera del corredor turístico.

Actividades: Planificar las reuniones de los establecimientos y sociabilizar la Red Hotelera.

CONCLUSIONES

El sector hotelero de “La cuenca del Santa Bárbara” busca compartir acciones en pro del turismo en el sector. Se relaciona por sus temporadas características naturales climáticas así como territorialmente y geográficamente se une por la sub-cuenca del río Santa Bárbara en donde confluyen las cualidades artesanales de sus habitantes.

A más de 5 años de haber asumido Ecuador como política de estado al turismo y aplicación de la descentralización de esta área, no se perciben cambios significativos. Gualaceo, Chordeleg como municipios descentralizados y Sígsig como dependiente del Ministerio de Turismo, los mismos que siguen manteniendo una condición de flujo turístico enmarcado en un escenario de “turismo de pasivo” que complementa al destino Cuenca.

Tres cantones que por separado han venido desarrollando un turismo rudimentario, aprovechando unos más que otro, escasos atractivos de cercanía y de baja jerarquía; de igual manera su planta de servicios turísticos con niveles mínimos para insertarse en la dinámica turística. Lo que no ha permitido sentar bases de desarrollo turístico.

Si bien Cuenca es el cantón más grande de la provincia y la región difícilmente otro cantón adyacente podría superarlo en todas sus dinámicas. Para lo cual es necesario mancomunar acciones que permitan en algún nivel competir, con afán de brindar dinamismo al sector hotelero y por ende a la provincia.

Finalmente, existe una amplia búsqueda de generar actividades turísticas como complemento a la actividad principal que es el sector hotelero y que mediante las estrategias propuestas vana a tener de hecho un mejor accionar, inclusive ser un referente de establecimientos de hospedaje en la provincia con alto valor agregado.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a la información analizada en el presente trabajo se observa la necesidad de generar un Plan de estratégico del sector hotelero de “La cuenca del Santa Bárbara” que se enfoque en proyección de sostenibilidad en el largo plazo.

Para lograr este objetivo se propone que el Plan incluya planteamientos enfocados hacia:

1. Encaminar como resultado del proceso una estructura consultiva, en base de los actuales involucrados, mismo que deberá dar continuo proceso de planificación, seguimiento y evaluación del plan, así como de la sostenibilidad a la integración local.
2. La identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se presentan desde los distintos factores del turismo y que inciden en cada cantón y/ el corredor deben tener una constante actualización y verificación.
3. Desarrollar en el corredor turístico “La Cuenca del Santa Bárbara” un sistema de monitoreo y seguimiento turístico que incluya manejo de datos de oferta, demanda y estructura hotelera del turismo, así como de evaluación de manejo de los actores involucrados. Se pretende que este sistema genere información útil y práctica para la toma de decisiones y retroalimentación en beneficio de la actividad turística.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. T. F. (2011). El análisis del entorno político y legal en el marco de la planificación estratégica en el sector turístico y hotelero, Cuadernos De Gestión.
- Chiavenato, Idalberto y Sapiro Arao (2011). Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones (2 edición). McGraw Hill.
- Gandolfo Gahan Juan, Los seis pasos del planeamiento estratégico, 1 ra edición, Buenos Aires, Aguilar, 200 p, 2005.
- García, R. Alberto Quijano, Ma, L. A. A., Maldonado, J. A. S., & Medina, D. E. M. (2013). Estudio Diagnostico de aplicación de la Administración Estratégica en Pymes del sector Turístico de Campeche, México. Revista Global De Negocios, 1(1), 55-72.
- Hernández Castilla, R. y Opazo Carvajal, H. (2010). Apuntes de Análisis Cualitativo Educación.http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Materiales/Apuntes_Cualitativo.pdf.
- Hitt M, Duane R, Hoskisson R, (2008), Administración estratégica. Competitividad y globalización, séptima edición. 425pp.
- Lozano M. (2010). “Modelos de asociatividad: estrategias afectivas para el desarrollo de las Pymes”. Revista escuela de administración de negocios. 68 pp. 175-178.
- Méndez J. (2007). “La Economía en la Empresa”, (Tercera Edición). México: McGraw Hill. Popovich M. y Toselly C. (2006). “Planificación estratégica participativa y comunidad local. Desarrollo de un destino turístico en Argentina”. Cuadernos de turismo. 17 pp. 167-188.
- Porter, Michael (2010). Ventaja Competitiva, Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. 573pp.