



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY
DEPARTAMENTO DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN TURÍSTICA**

**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE ESTRATEGIAS
COMPETITIVAS APLICADAS A LAS EMPRESAS
TURÍSTICAS”**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:
Magíster en Planificación Turística.**

Autor: Lic. Numa Sebastián Calle Lituma

Director: Mstr. Xavier Ortega Vázquez

**Cuenca, Ecuador
2012**

ÍNDICE DE CONTENIDOS:

Resumen.....	i
Abstract.....	ii
Introducción.....	Pág. 1
Capítulo I.- Marco Teórico.....	Pág. 3
1.1. Fundamentación Teórica.....	Pág. 4
1.2. Fundamentación Legal.....	Pág. 17
Capítulo II.- Realización de un diagnóstico integral del funcionamiento de las empresas turísticas asociadas a cada subsector.....	Pág. 28
2.1. Evaluación y análisis de las empresas del sector de alojamiento.....	Pág. 41
2.2. Evaluación y análisis de las empresas del sector de intermediación.....	Pág. 47
2.3. Evaluación y análisis de las empresas del sector de restauración.....	Pág. 53
2.4. Evaluación integral de las empresas del sector turístico.....	Pág. 59
Capítulo III.- Análisis del comportamiento actual de las fuerzas de mercado (oferta y demanda) en cada subsector.....	Pág. 73
3.1. Comportamiento y tendencias de las fuerzas de mercado (oferta y demanda) en el sector de alojamiento.....	Pág. 80
3.2. Comportamiento y tendencias de las fuerzas de mercado (oferta y demanda) en el sector de intermediación.....	Pág. 90
3.3. Comportamiento y tendencias de las fuerzas de mercado (oferta y demanda) en el sector de restauración.....	Pág. 109

Capítulo IV.- Estructuración de estrategias de competitividad asociadas a la operatividad de las empresas de cada subsector, basadas en su tipología.....	Pág. 119
4.1. Determinación de ventajas comparativas y competitivas de cada empresa perteneciente al subsector de alojamiento.....	Pág. 124
4.2. Determinación de ventajas comparativas y competitivas de cada empresa perteneciente al subsector de intermediación.....	Pág. 147
4.3. Determinación de ventajas comparativas y competitivas de cada empresa perteneciente al subsector de restauración.....	Pág. 162
Conclusiones.....	Pág. 175
Recomendaciones.....	Pág. 176
Referencias Bibliográficas.....	Pág. 177

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objeto realizar un análisis integral de las empresas del sector industrial del turismo, correspondientes a: alojamiento, intermediación y restauración turística; desde una perspectiva crítica y propositiva; en el desarrollo de ésta se podrá encontrar un análisis estructural de los gremios y asociaciones profesionales de las antes mencionadas ramas del sector industrial; así como también una investigación sistémica del comportamiento de las fuerzas de mercado (oferta y demanda) de cada subsector citado; convirtiéndose estos dos procesos previos en la base teórico-metodológica que fundamenta la construcción de estrategias competitivas genéricas que se podrían aplicar en cada una de las tipologías empresariales ya mencionadas.


Concibiendo que, al tratarse de estrategias genéricas pueden ser ajustadas a negocios específicos de la actividad turística mediante el análisis previo de los requerimientos internos de dichas organizaciones con relación directa a las herramientas sugeridas.

ABSTRACT

The goal of the present work is to carry out a complete analysis of the enterprises of the industrial sector of tourism from a critical and positive point of view, these sector are: accommodation, tourism intermediation and restoration. During this project we will find a structural analysis of the groups and professional associations that are part of the previously mentioned areas. The study will also contain a systemic research of the market behavior (supply and demand) of each of the sectors. These two previous processes are the theoretical-methodological foundation for the construction of generic competitive structures that can be applied in each one of the already mentioned types of companies.

Since we are mentioning generic strategies, they can be adjusted to specific businesses within the touristic activity through the previous analysis of the company's internal requirements regarding the recommended tools.




Translated by,
Diana Lee Rodas

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la competitividad exigida por la dinámica del mercado turístico, propende a que las empresas que operan en éste sector industrial se orienten al mejoramiento continuo de sus actividades, por lo que el planteamiento de estrategias competitivas asociadas a crecimiento, desarrollo, diferenciación y competitividad, se convierten en el puntal central para alcanzar el éxito empresarial.

Las empresas del sector turístico, en los últimos años principalmente, han optado por potencializar su accionar, con ello han proferido varios acápite que permiten identificar, evaluar y validar las propuestas de superación administrativa adoptada por cada tipología de empresas que se desarrollan dentro de un subsector del mercado turístico (alojamiento, restauración, intermediación).

La diferenciación, innovación y creatividad, así como también la utilización de herramientas tecnológicas, permitirán que las empresas turísticas puedan posicionarse en el mercado, la estructuración de estrategias se ha convertido en una corriente de gestión integral muy difundida y cuenta con un nivel de aceptación, por parte de la alta dirección, muy representativa.

Por lo que se ha encontrado ciertos factores que han limitado el desarrollo organizacional en el mercado turístico de dichas empresas, entre los cuales podemos citar:

- Incipiente utilización de herramientas de gestión administrativa (estrategias) por parte de las empresas turísticas.
- Escasa investigación de mercado realizada por las empresas para conocer el funcionamiento real del mismo y los requerimientos actuales para su funcionamiento.
- Empirismo empresarial y liderazgo tradicionalista, observado en algunas empresas participantes en el mercado turístico.
- Carencia de fundamentos metodológicos para el desarrollo empresarial.
- Deficiencias evidenciadas en el crecimiento económico y cuota de mercado de las empresas turísticas, de acuerdo a cada sector.
- Temor al fracaso.
- Incompatibilidad de intereses proyectivos coyunturales entre los objetivos empresariales y las metas departamentales.

- Ineficaz orientación del funcionamiento empresarial en concordancia con la operatividad de las empresas líderes en cada subsector.

La investigación es la parte más relevante para el desarrollo del proyecto planteado, ya que, a través de ésta se puede llegar a conocer los requerimientos reales para el establecimiento de estrategias competitivas empresariales, así como también, conocer cuál es el comportamiento de las fuerzas de mercado turístico de cada subsector; evitando la generación de riesgos intrínsecos que pudieran afectar el desarrollo turístico empresarial, conjugándolo con una visión proyectiva de utilización de las herramientas planteadas para convertirse en empresas competitivas.

La aplicación del presente trabajo se efectuará por medio de distintos procesos investigativos, complementado con técnicas administrativas aplicadas, que nos ayudarán a obtener resultados para consumir el plan de manera adecuada. La investigación permite generar la consolidación de criterios para la estructuración del proyecto y evaluar los riesgos de no tener potencialidad de aplicación de las estrategias por algunas empresas, validando así la viabilidad de la propuesta. La presente exploración se encuentra alineada con los parámetros estipulados por la dirección de la maestría, encuadrándose en la línea de investigación cuatro, denominada “Estudios de Mercados Turísticos”, específicamente en lo que respecta a “estrategias competitivas para empresas del sector turístico.

El tipo de investigación utilizada fue conjunta entre: “Investigación de Campo e Investigación Bibliográfica”; en lo referente a la investigación de campo se utilizó a la ciudad de Cuenca, como eje de distribución y zona de influencia directa en el desarrollo de la actividad turística de alojamiento, intermediación y restauración específicamente. En cuanto a la investigación bibliográfica se accedió a libros y documentos que tengan contenidos relacionados con el problema establecido, los cuales irán adjuntos en el presente diseño.

La modalidad de trabajo se orientó a la utilización de un modelo cualitativo, encuadrándose en entrevistas y focus group, que permitió conocer los aspectos relevantes; en lo referente a la investigación cuantitativa se utilizaron encuestas que arrojaron resultados de comportamiento de los clientes, de cada subsegmento de mercado y el comportamiento de los agentes económicos del mercado turístico.

CAPÍTULO I.- MARCO TEÓRICO.

Para elaborar el marco teórico de la presente investigación, se debe analizar los aspectos de mayor trascendencia, en cuanto a contenidos se refiere, estos serán los fundamentos necesarios para poder delimitar los campos de acción a ser tomados en el desarrollo del presente trabajo. La fundamentación teórica del mismo demostrará consistencia y concordancia con lo que se pretende elaborar, no se puede realizar un trabajo de investigación aplicado con la información existente, si no se estructura un marco de ordenamiento teórico-metodológico que genere una sinergia real.

El clarificar de manera técnica la terminología aplicada servirá de perspectiva crítica para comprender la lógica de funcionamiento del mercado turístico, adicionalmente el comprender de manera conjunta la evolución normativa que presenta la Ley de Turismo propende a mejorar la comprensión del campo de acción de cada uno de los subsectores turísticos dentro del sector industrial turístico.

1.1.- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

El presente capítulo tiene por objeto sustentar y justificar de manera científica el desarrollo del tema de tesis planteado, con lo cual, se promueve la validación lógica del desarrollo del mismo; adicionalmente se requiere conocer cuales han sido los cambios que ha sufrido la estrategia en un entorno organizacional.

Entre los principales conceptos en los cuales se fundamenta la investigación se encuentran:

Agencias de viajes: Es una empresa privada que es intermediaria entre el consumidor y las empresas de turismo como aerolíneas, hoteles, restaurantes, servicios complementarios con el objeto de venderlos a un precio determinado con el ánimo de lucro.

Estas también facilitan los viajes por varios días a cualquier lugar del mundo ayudando a la tramitación de documentos. (Foster, D.; Callejas J.; 1993, p. 11).

Alojamiento.- Es la acción y efecto de alojar o alojarse (hospedar, aposentar, colocar una cosa dentro de otra). El uso más frecuente del término está vinculado al lugar donde las personas pernoctan o acampan, generalmente en medio de un viaje o durante las vacaciones. Los hoteles, los albergues y las posadas son tipos de alojamiento (Angulo, G.; 2006, p. 9).

El sector económico que incluye todas las actividades económicas relacionadas con la prestación de servicios de alojamiento se conoce como hotelería u hostelería. Estos establecimientos ofrecen prestaciones de diversas categorías que suelen clasificarse de acuerdo al nivel de servicios que cada establecimiento oferta.

En un nivel más amplio, el alojamiento humano incluye la noción de vivienda permanente (que puede ser una casa habitada por una familia, un apartamento individual, un orfanato, un hogar para ancianos, una residencia colectiva para estudiantes, entre otros). También existen otros tipos de alojamientos temporarios que no tienen que ver con la hotelería, como aquellos sujetos que se alojan en una prisión o un hospital.

Calidad.- “Es herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie y la

calidad no es otra cosa más que "Una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua". (Edwards, D.; 1992, p. 47).

Existen varios factores relacionados con la calidad como:

1. Dimensión técnica: engloba los aspectos científicos y tecnológicos que afectan al producto o servicio.
2. Dimensión humana: cuida las buenas relaciones entre clientes y empresas.
3. Dimensión económica: intenta minimizar costes tanto para el cliente como para la empresa.

Otros factores relacionados con la calidad son:

- * Cantidad justa y deseada de producto que hay que fabricar y que se ofrece.
- * Rapidez de distribución de productos o de atención al cliente.
- * Precio exacto (según la oferta y la demanda del producto).

Cliente.- Del latín *cliens*, el término cliente permite hacer mención a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago. La noción suele estar asociada a quien accede al producto o servicio en cuestión con asiduidad, aunque también existen los clientes ocasionales.

Cliente puede ser utilizado, según el contexto, como sinónimo de comprador (la persona que compra el producto), usuario (la persona que usa el servicio) o consumidor (quien consume un producto o servicio).

Los especialistas en marketing y ventas suelen distinguir entre distintas clases de clientes. Los clientes activos son los que, en la actualidad, concretan compras de manera frecuente. Los clientes inactivos, en cambio, hace tiempo que no realizan una compra, por lo que es probable que estén satisfaciendo sus necesidades con la competencia. (Porter, M.; 2001, p. 59).

Creatividad.- La creatividad, denominada también inventiva, pensamiento original, imaginación constructiva, pensamiento divergente, pensamiento creativo, es la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales. (Cuatrecasas, L.; 2005, p. 31).

Competencia.- Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.

Mientras que dentro del aspecto empresarial y de negocios podemos definirlo como: “Término empleado para indicar rivalidad entre un agente económico (productor, comerciante o comprador) contra los demás, donde cada uno busca asegurar las condiciones más ventajosas para sí. Es el ejercicio de las libertades económicas”. (Edwards, D.; 1992, p. 72).

Competitividad.- La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país. (Edwards, D.; 1992, p. 85).

Diferenciación.- “En términos generales, por diferencia se entiende a aquella cualidad o aspecto por el cual una persona o cosa se distinguirá de otra. Por ejemplo, a instancias de aplicar para algún empleo, una persona que maneja el idioma inglés a la perfección, tanto en lo escrito como en lo oral, marcará una absoluta diferencia a su favor respecto del resto de sus competidores”. (Porter, M.; 2001, p. 77).

Eficiencia.- La palabra eficiencia tiene su origen en el término latino *efficientia* y se refiere a la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. El concepto también suele ser equiparado con el de acción, fuerza o producción.

“Eficiencia, en otras palabras, es el uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. Se trata de la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando de esta forma su optimización”. (Porter, M.; 2001, p. 78).

Eficacia.- “En términos generales, se habla de eficacia una vez que se han alcanzado los objetivos propuestos. Como un ejemplo muy ilustrativo podríamos

decir que equivale a ganar un partido de fútbol independientemente de si el juego es aburrido o emocionante para el espectador, porque lo importante es hacer lo necesario para lograr el triunfo". (Porter, M.; 2001, p. 78).

Empresa.- Se puede entender por empresa una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales.

Se ha notado que, en la práctica, se pueden encontrar una variedad de definiciones del término. Probablemente debido a su aparente simplicidad. Así, se puede considerar que esas diferencias enfatizan diversos aspectos.

Una definición de uso común en círculos comerciales es: "Una empresa es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a unas demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica. Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, unos objetivos, unas tácticas y unas políticas de actuación. Se necesita de una visión previa y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa. Se debe partir de una buena definición de la misión. La planificación posterior está condicionada por dicha definición." (Porter, M.; 2001, p. 79).

Estrategias.- La palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* ("ejército") y *agein* ("conductor", "guía"). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares. Pero también se la puede direccionar hacia el concepto empresarial. (Porter, M.; 2001, p. 17).

Filosofía Empresarial.- La filosofía empresarial identifica "la forma de ser" de una empresa; también se habla de que la cultura de empresa tiene que ver con los principios y valores empresariales. Todo ello es tanto como decir que es "la visión compartida de una organización".

La cultura de empresa se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas, oportunidades y situaciones de cambio de la propia gestión empresarial. Los valores empresariales constituyen el núcleo de la cultura empresarial, aportan un sentido y orientación a la gestión de la empresa y trazan una línea de actuación a la "diaria empresarial".

Así el conjunto de valores definen el carácter fundamental de la organización, creando un sentido de identidad y pertenencia en ella, y propiciando un comportamiento ético (profesional, personal y social) y una capacidad flexible de consensuar metas comunes. (Kotler, P., Armstrong, G.; 2003, p. 85).

Hotel.-Es un establecimiento que se dedica al alojamiento de huéspedes o viajeros; el término proviene del vocablo francés *hotel*, que hace referencia a una “casa adosada”. El hotel es un edificio equipado y planificado para albergar a las personas de manera temporal. Sus servicios básicos incluyen una cama, un armario y un cuarto de baño (Angulo, G.; 2006, p. 12). Otras prestaciones usuales son la televisión, una pequeña heladera (refrigerador) y sillas en el cuarto, mientras que otras instalaciones pueden ser de uso común para todos los huéspedes (como una piscina, un gimnasio o un restaurante).

Existen diversas clasificaciones de hoteles de acuerdo a las comodidades y servicios que brindan al viajero. La más difundida a nivel mundial, aplicadas en el caso de nuestro país, está compuesta por estrellas: un hotel de cinco estrellas es el que ofrece el máximo nivel de confort. Al otro extremo, los hoteles de una estrella sólo brindan un servicio básico.

Es posible distinguir entre distintos tipos de hoteles, por ejemplo, apart-hotel, son aquellos que tiene la estructura necesaria para que el cliente pueda consumir alimentos dentro de la habitación (por ejemplo, al contar con horno y heladera); mientras que los moteles son aquellos hoteles que cuentan con estacionamiento junto a la habitación, que tiene entrada independiente (es decir, no es necesario pasar por la recepción antes de ingresar); entre otros.

Innovación.- Innovar proviene del latín *innovare*, que significa acto o efecto de innovar, tornarse nuevo o renovar, introducir una novedad, según el diccionario de la Real Academia Española, es la creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado. Un aspecto esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. No sólo hay que inventar algo, sino, difundir el negocio en el mercado para que la gente pueda disfrutar de ello. Según Eudald Domènech: “La innovación por la innovación no sirve para nada. Innovar es crear productos que hagan la vida más fácil.”

La innovación exige la conciencia y el equilibrio para transportar las ideas, del campo imaginario o ficticio, al campo de las realizaciones e implementaciones.

Internacionalización.- El actual proceso de globalización afecta a la gestión empresarial y condiciona sus estrategias de crecimiento e internacionalización, de ahí la necesidad de abordar el estudio de esta problemática considerando las peculiaridades de este nuevo entorno económico globalizado. Esta obra, dirigida a profesionales, investigadores y estudiantes universitarios, analiza aspectos de gran actualidad como son las nuevas formas y estrategias de crecimiento e internacionalización, haciendo especial referencia a las nuevas redes de empresas, y asimismo presenta en los anexos finales datos de interés sobre el tejido empresarial turístico y la internacionalización de las compañías de este sector. (Kotler, P.; 1999, p. 54)

Marketing.- “Proceso social y gerencial por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor con otros. El Marketing es una filosofía de dirección de marketing según la cual el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y de la satisfacción de los deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores”. (Kotler, P.; 1979, p. 6)

Investigación de Mercados. La investigación de mercado es una técnica que permite recopilar datos, de cualquier aspecto que se desee conocer para, posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos. Sirven al comerciante o empresario para realizar una adecuada toma de decisiones y para lograr la satisfacción de sus clientes. Algunos autores subdividen los objetivos de esta herramienta en tres aspectos importantes (social, económico y administrativo); resultando como objetivo social el satisfacer las necesidades del cliente, ya sea mediante un bien o servicio requerido, es decir, que el producto o servicio cumpla con los requerimientos y deseos exigidos cuando sea utilizado; como objetivo económico el determinar el grado económico de éxito o fracaso que pueda tener una empresa al momento de entrar a un nuevo mercado o al introducir un nuevo producto o servicio y, así, saber con mayor certeza las acciones que se deben tomar; y como objetivo administrativo el ayudar al desarrollo de su negocio, mediante la adecuada planeación, organización, control de los recursos y áreas que lo conforman, para que cubra las necesidades del mercado, en el tiempo oportuno. La conjugación de estos tres elementos dentro de un solo entorno organizacional

genera una sinergia empresarial sostenible y se convierte en una herramienta de gestión integral (Ortega, E.; 2005, p. 19).

Marketing Estratégico.- “Una de las características más útiles e importantes del marketing consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de nuestra empresa, basándonos para ello en las respuestas que ofrezcamos a las demandas del mercado, ya hemos dicho que el entorno en el que nos posicionamos cambia y evoluciona constantemente, el éxito de nuestra empresa dependerá, en gran parte, de nuestra capacidad de adaptación y anticipación a estos cambios. Debemos ser capaces de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el mercado afectarán a nuestra empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo en nuestro beneficio. Por tanto, el marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. En este sentido y motivado porque las compañías actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo se requiere, por tanto, del análisis continuo de las diferentes variables del DAFO, no sólo de nuestra empresa sino también de la competencia en el mercado. En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia”. (Lambin, J.; 1993, p. 21)

Mercado Meta.- “Conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes a los cuales la empresa decide servir”. (Kotler, P.; 2006, p. 295).

Organigrama.- “Es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría”. (Porter, M.; 2001, p. 38).

Plan.- Es la intención y proyecto de hacer algo, o como proyecto que, a partir del conocimiento de las magnitudes de una determinada situación, pretende establecer

determinados objetivos. Asimismo se ha definido como un documento en que constan las cosas que se pretenden hacer y la forma en que se piensa llevarlas a cabo. Y también se señala como la organización y coordinación de las actividades globales de una determinada entidad. (Konrad, F.; 1990, p. 76)

Planificación.- Entiéndase como ejecución de planes organizados y de gran amplitud que pretende llegar a un objetivo planteado con anterioridad. Para poder alcanzar la planificación se necesita la descripción y el conjunto de acciones. (Konrad, F.; 1990, p. 77)

Planificación Estratégica.- La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (Kotler, P.; 1990, p. 32).

Plaza.- “La distribución es una de las subfunciones del marketing, que se encarga de la organización de todos los elementos incluidos en la vía que une el fabricante con el usuario final”. (Kotler, P. y Amstrong. G.; 2003, p. 461).

La distribución es una herramienta de la mercadotecnia que incluye un conjunto de estrategias, procesos y actividades necesarios para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que estará disponible para el cliente final (consumidor o usuario industrial) en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de consumo o uso y en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan y/o desean.

Posicionamiento.- “El Posicionamiento, por tanto, podríamos definirlo como la imagen percibida por los consumidores de mi compañía en relación con la competencia. El primer concepto de importancia es que, efectivamente, el

Posicionamiento es una batalla de percepciones entre mi marca y mi compañía y la de los competidores. Y el segundo concepto de interés, es que al ser el ámbito de las percepciones, se juega sobre todo en la mente del consumidor. Es por ello que en el proceso de Posicionamiento, no solo cuentan las acciones que desde la empresa desarrollemos, sino que también dependerá de los públicos de interés que afecten a nuestra comunicación y de las percepciones del consumidor, así como de las acciones desarrolladas por la competencia". Kotler, P. y Armstrong. G.; 2003, p. 383).

El Posicionamiento así entendido nos lleva a poner en marcha un proceso de análisis tanto interno como externo para conseguir la imagen ideal en la mente del consumidor frente a la competencia. Una de las dudas que pueden surgir ante esta definición es la diferencia que existe entre imagen y posicionamiento.

Precio.- El precio es "(en el sentido más estricto) la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio". (Kotler, P. y Armstrong. G.; 2003, p. 383).

Producto.- "El producto es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. (Sin embargo), el concepto de producto no está limitado a objetos físicos; cualquier cosa que pueda satisfacer una necesidad se puede llamar producto (objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas). Además de los bienes tangibles, los productos incluyen servicios, que son actividades o beneficios que se ofrecen a la venta y que son básicamente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo". (Kotler, P. y Armstrong. G.; 2003, p. 282).

Promoción.- "Es la cuarta herramienta del marketing-mix, incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren". (Kotler, P. y Armstrong. G.; 2003, p. 499).

Propuesta.- La propuesta representan los atributos que las empresas suministran a través de sus productos y/o servicios, estructura organizacional y filosofía empresarial, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes

seleccionados. La propuesta es un precepto clave en el entorno empresarial. (Schmitt, C.; 1993, pag. 74)

Restauración Turística.- Se entiende por actividad turística de restauración aquella que se desarrolla en establecimientos abiertos al público, y que consiste en ofrecer habitualmente y mediante precio, servicio de comidas y bebidas, para su consumo en el mismo local, independientemente de que esta actividad se desarrolle de forma principal o como complemento de otras relacionadas con el alojamiento, ocio o esparcimiento. (Feijóo, J. Bollini, L. Belda, J. & Irigaray, K.; 2008, pag. 52)

La restauración (restaurantes, bares, cafeterías, etc.) tradicionalmente ha sido considerada como un servicio complementario de la oferta turística pero en los últimos años se ha convertido en sí misma en un servicio turístico diferenciado y único.

Restaurante.- Es aquel establecimiento o comercio en el cual se provee a los clientes con un servicio alimenticio de diverso tipo. Un restaurante (o restaurant como también puede conocerse) es un espacio público ya que cualquier persona puede acceder a él. Sin embargo, no es una entidad de bien público ya que el servicio de alimentación se otorga a los clientes a cambio de un pago y no gratuitamente. (Feijóo, J. Bollini, L. Belda, J. & Irigaray, K.; 2008, pag. 54)

Rentabilidad.- “La rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o beneficio; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera más ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos”. (Kotler, P. y Armstrong. G.; 2003, p. 501).

Pero una definición más precisa de la rentabilidad es la siguiente: es un índice que mide la relación entre utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerlos.

Segmentación de Mercado.- “Dividir un mercado en grupos distintos de compradores con base en sus necesidades, características o comportamientos y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintas”. (Kotler, P.; 2006, p. 299).

Segmento de Mercado.- “Grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto dado de actividades de marketing”. (Kotler, P.; 2006, p. 299).

Servicio.- Es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico.

“Al proveer algún nivel de habilidad, ingenio y experiencia, los proveedores de un servicio participan en una economía sin las restricciones de llevar inventario pesado o preocuparse por voluminosas materias primas. Por otro lado, su inversión en experiencia requiere constante inversión en mercadotecnia y actualización de cara a la competencia, la cual tiene igualmente pocas restricciones físicas”. (Porter, M.; 2001, p. 27).

Ventaja Competitiva.- Es un concepto desarrollado por Michael E. Porter que busca enseñar cómo la estrategia elegida y seguida por una organización puede determinar y sustentar su suceso competitivo.

Según Porter, hay tres tipos de estrategias genéricas que una empresa puede seguir, a saber:

Liderazgo por costos: la organización busca establecerse como el productor de más bajo costo en su sector. El ámbito de actuación es alargado, intentando llegar a distintos segmentos de mercado a la vez, en general, con un producto estándar sin darle mucha importancia a servicios no esenciales, tales como el embalaje, el design, la publicidad, etc. Las fuentes de ventajas de costos varían de sector a sector, pero, en general, se pueden enumerar las economías de escala y el aprendizaje acumulado, la explotación de sinergias comerciales o tecnológicas, la tecnología patentada, la ubicación y facilidad de acceso a los factores productivos y bien a los mercados de clientes, entre otros.

Diferenciación: la organización intenta ser la única en su sector con respecto a algunas áreas de producto/servicio más apreciadas por los compradores. Dichas áreas dependen del sector de actuación de la organización, llegando a ser las características del producto mismo, el diseño, los plazos de entrega, las garantías, la facilidad de pago, la imagen, la variedad y calidad de los servicios asociados, la

innovación, la proximidad con relación a los clientes, entre otras. Esta estrategia permite a la organización practicar un precio superior u obtener mayor lealtad por parte de los compradores.

Enfoque: la organización pretende obtener una ventaja competitiva en un segmento o grupo de segmentos de mercado por los que ha optado, excluyendo los demás segmentos. La estrategia de enfoque se divide en dos variantes: enfoque por costos (la empresa busca una ventaja de costo en su segmento blanco) y enfoque de diferenciación (la empresa busca la diferenciación en su segmento blanco). Esta estrategia descansa en la elección de segmentos específicos de mercado donde la competencia tenga dificultad en satisfacer eficazmente las necesidades de los compradores. Además, Porter describe el instrumento básico para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar formas de intensificarla: la cadena de valores. A través de la cadena de valores, la organización se divide en sus actividades básicas (investigación y desarrollo, producción, comercialización y servicio), lo que facilita la identificación de las fuentes de ventaja competitiva.

Ventaja Comparativa.- Es un principio económico del comercio que supone que cada una de las partes saldrá beneficiada con el intercambio debido a la especialización o recursos que posee, de los que carece la otra parte. Éste concepto explica las ventajas económicas de la eliminación de barreras al comercio internacional que cada país presenta. (Ricardo, D.; 1817).

Una vez definido el marco conceptual es menester analizar la evolución que han presentado las estrategias como herramienta organizacional, las cuales permitirán alcanzar los objetivos y metas planteados; y, con ello validar cuál es la relevancia del presente proyecto.

Según la evolución histórico-administrativa que han sufrido las estrategias, se puede citar como cambios los siguientes:

- En la época de los 50's se empezaron a evidenciar cambios asociados a la dinámica, estructura y entorno empresarial en cada uno de los subsectores industriales que participan en el mercado.

- En los 70's el enfoque de crecimiento de mercado asimilado por la dirección empresarial, asumía que el funcionamiento variable del mismo era normal y

que las empresas debían orientarse a la diversificación del negocio más que al mejoramiento continuo de las fortalezas de la organización.

- En los 80's se evidenció el fenómeno denominado "regreso a lo clásico", en el cual no se optó por una diversificación del negocio sino más bien por el fortalecimiento de las potencialidades o fortalezas que la empresa posee. Así mismo, Porter hizo un aporte importante en el campo de la evolución estratégica, ya que determinó que se puede medir el comportamiento del mercado en base a cinco fuerzas aplicables a cualquier sector industrial, éstas miden: las amenazas de nuevos competidores, la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la amenaza de productos y servicios sustitutos.

- En la época de los 90's nació una corriente de gestión integral organizacional, la cual contempló el manejo de varias herramientas endógenas (talento humano, modelo de empresa, producción de ventas, diversificación del portafolio de productos o servicios) de los negocios que permitían convertirse en competidores reales dentro de un mercado saturado, por ello se dio prioridad al margen de rentabilidad generado por cada empresa y por cada sector industrial.

- Durante los últimos años se ha dado paso a otra corriente importante en el desarrollo organizacional, la cual incluye factores asociativos relacionados con innovación, creatividad y competitividad; esta tipología de liderazgo moderno profesional ha propendido a generar organizaciones más sólidas y mercados mejor estructurados, adicionalmente el avance tecnológico y la minimización evidenciada en las barreras de ingreso a mercados internacionales, coadyuvan a que el nivel estratégico de cada negocio verifique su accionar de manera microempresarial orientada a un resultado macroempresarial.

Como se observa el crecimiento y evolución de las estrategias ha ido ligado a los cambios representativos que las organizaciones han tenido que sobrellevar a lo largo de cada etapa de desarrollo empresarial, por ende, su proyección es amplia y debe ajustarse a los requerimientos de cada empresa, subsector industrial y sector industrial, sin descuidar los mecanismos de funcionamiento actual del mercado.

1.2.- FUNDAMENTACIÓN LEGAL.

El órgano legal regulatorio en la cual se fundamenta el funcionamiento operativo, técnico y lógico de las empresas turísticas es la Ley de Turismo, la cual fue promulgada el 27 de diciembre de 2002, en el Registro Oficial N. 733; correspondiente a los artículos estimados orientados a la regulación de las actividades de alojamiento, intermediación y restauración; los cuales se contienen en los artículos pertinentes. Adicionalmente se deben analizar en conjunto las variaciones y alcances de los reglamentos dados en los gobiernos posteriores.

La Ley de Turismo del Ecuador ha pasado por varias transiciones asociadas a los distintos gobiernos de cada época, entre las principales están:

- ✓ La “Ley Especial de Desarrollo Turístico” promulgada en el Registro Oficial 118 del 28 de Enero de 1997, en la presidencia del Abogado Abdalá Bucaram.
- ✓ Dicha ley tenía inconsistencias relevantes dentro del tratado de la actividad turística y adicionalmente no se encontraba alineada a los requerimientos de la Constitución Política de la República del Ecuador, aprobada el 5 de Junio de 1998 y promulgada en el Registro Oficial N. 1 del 11 de Agosto del mismo año, dicha Ley magna fue difundida en la presidencia del Doctor Fabián Alarcón.
- ✓ El Plan de Competitividad Turística planteó la necesidad de actualizar la legislación turística ecuatoriana, reincorporando importantes disposiciones de la Ley Especial de Desarrollo Turístico, que no han perdido vigencia en el tiempo, a fin de atraer la inversión e inyectar divisas a nuestra economía.
- ✓ El Decreto Ejecutivo N. 1424, publicado en el Registro Oficial N. 309 del 19 de abril del 2001, declaró como Política Prioritaria de Estado el desarrollo del turismo en el país; y, en ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, expide la “Ley de Turismo” promulgada el 27 de diciembre de 2002, en el Registro Oficial N. 733; en la presidencia del Doctor Gustavo Noboa. Adicionalmente en el Decreto Ejecutivo N. 3400, publicado en el Registro Oficial N. 726, del 17 de Diciembre del 2002 se dictaminó el “Reglamento General de Actividades Turísticas”.

- ✓ En la presidencia del Coronel Lucio Gutiérrez se dio un “Reglamento de Aplicación del Capítulo VII de la Ley de Turismo”, fundamentado en los Decretos Ejecutivos 133 y 1186, publicados en los Registros Oficiales N. 25 y N. 244, publicados el 19 de Febrero del 2003 y el 05 de Enero del 2004 respectivamente.

- ✓ Además se deben tomar en cuenta ciertas reformas a la Ley y reglamentos como: la articulación de los instrumentos normativos expedidos con anterioridad a la expedición de la Ley de Turismo: Decreto Ejecutivo No. 3400, Reglamento General de Actividades Turísticas, publicado en el Registro Oficial No. 726 del 17 de diciembre de 2002; Decreto Ejecutivo No. 3045, Reglamento Especial de Turismo en Áreas Protegidas, publicado en el Registro Oficial No. 656 del 5 de septiembre de 2002 y D.E. No. 3516, Texto Unificado de Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente. T. I. Edición Especial No. 2 del Registro Oficial del 31 de marzo de 2003; Acuerdo Ministerial No. 57, Ministerio de Turismo, Reglamento General del Fondo de Promoción Turística, publicado en el Registro Oficial No. 670 del 25 de septiembre de 2002; y, Acuerdo Ministerial No. 58, Ministerio de Turismo, Reglamento Interno del Fondo de Promoción Turística, publicado en el Registro Oficial No. 670 del 25 de septiembre de 2002; el Decreto Ejecutivo No. 315, publicado en el Registro Oficial No. 68 del 24 de abril de 2003 que regula el cobro de USD 5 dólares de los Estados Unidos de América por cada pasaje aéreo que se venda en el Ecuador para viajar fuera del país para financiar el Fondo de Promoción Turística del Ecuador; y, el Decreto Ejecutivo No. 316, publicado en el Registro Oficial No. 68 del 24 de abril de 2003 que regula el cobro del pago de 1 por mil sobre los activos fijos y obtención del Registro de Turismo para los prestadores de servicios turísticos; y, aquellas normas secundarias que se encuentren en vigencia al momento de la expedición de este reglamento.

- ✓ Debido a que el 20 de Octubre del 2008, mediante Registro Oficial N. 449, se promulgó la nueva Constitución del Ecuador, suscitada bajo el régimen del Economista Rafael Correa, ésta se encuentra en etapa de estudio para acoplar el denominado “Proyecto de Reforma a la Ley de Turismo del Ecuador” a la Constitución vigente.

Aplicando el campo de acción de la presente investigación se utilizarán los siguientes artículos legales:

✚ Ley de Turismo (2002)

- Capítulo II.- De las Actividades Turísticas
 - Art. 5.- Se consideran actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las siguientes actividades:
 - Alojamiento
 - Servicio de alimentos y bebidas
 - La de intermediación, agencia de servicios turísticos y organizadoras de eventos, congresos y convenciones.

✚ Reglamento General de Aplicación de la Ley de Turismo (2002)

- Título Preliminar.- Objeto, Ámbito, Principios y Políticas.
 - Art. 2.- Ámbito.- Se encuentran sometidos a las disposiciones contenidas en este reglamento:
 - h) Las personas naturales y las personas jurídicas, y a nombre de éstas sus funcionarios y empleados, socios, accionistas y partícipes, que ejerzan actividades turísticas en los términos establecidos en la Ley de Turismo y este reglamento general de aplicación.
Los sujetos establecidos en este artículo se someten a las disposiciones contenidas en este reglamento en tanto en cuanto ejerzan actividades turísticas según lo establecido en la Ley de Turismo y este reglamento o ejerzan actividades que tengan relación con la actividad turística, en los términos establecidos en este reglamento.
- Título II.- De las Actividades Turísticas.
 - Capítulo I.- De las actividades turísticas y su categorización.
 - Art. 42.- Según lo establecido por el Art. 5 de la Ley de Turismo se consideran actividades turísticas las siguientes:
 - Alojamiento.- Se entiende por alojamiento turístico, el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica, a prestar el

servicio de hospedaje no permanente, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios, mediante contrato de hospedaje.

- Servicio de Alimentos y Bebidas.- Se entiende por servicio de alimentos y bebidas a las actividades de prestación de servicios gastronómicos, bares y similares, de propietarios cuya actividad económica esté relacionada con la producción, servicio y venta de alimentos y/o bebidas para consumo. Además, podrán prestar otros servicios complementarios como diversión, animación y entretenimiento.
- La de intermediación, agencia de servicios turísticos y organizadoras de eventos, congresos y convenciones.- La actividad de intermediación es la ejercida por agencias de servicios turísticos, las sociedades comerciales, constituidas por personas naturales o jurídicas y que, debidamente autorizadas, se dediquen profesionalmente al ejercicio de actividades referidas a la prestación de servicios, directamente o como intermediarios entre los viajeros y proveedores de los servicios.

Por razón de las funciones que deben cumplir y, sin perjuicio de la libertad de empresa, las agencias de servicios turísticos pueden ser de tres clases: Agencias de viajes internacionales, agencias de viajes mayoristas y agencias duales.

Son organizadoras de eventos, congresos y convenciones, las personas naturales o jurídicas legalmente constituidas que se

dediquen a la organización de certámenes como congresos, convenciones, ferias, seminarios y reuniones similares, en sus etapas de gerenciamiento, planeación, promoción y realización, así como a la asesoría y/o producción de estos certámenes en forma total o parcial.

✚ Reglamento General de Aplicación de la Ley de Turismo (2002)

- Capítulo II.- De las Disposiciones Transitorias.
 - Segunda.- (Reformado por la Disposición Cuarta, Art. 1, D.E. 355, R.O. 77, 8-VIII-2005).- Mientras se expiden los reglamentos especiales y normas técnicas referidas en la disposición transitoria primera de este reglamento, se utilizará para todos los efectos legales consiguientes, la siguiente tipología de las actividades turísticas:

Actividad: Alojamiento

Clase: Hotelero

Subtipo:

- a.1.1 Hoteles
- a.1.2 Hoteles residencias
- a.1.3 Hoteles apartamentos (Apart - hoteles)
- a.1.4 Hostales
- a.1.5 Hostales residencias
- a.1.6 Pensiones
- a.1.7 Moteles
- a.1.8 Hosterías
- a.1.9 Cabañas
- a.1.10 Refugios
- a.1.11 Paradores
- a.1.12 Albergues

Actividad: Alojamiento

Clase: Extrahotelero o No Hotelero

Subtipo:

- a.2.1 Apartamentos turísticos
- a.2.2 Campamentos de turismo - camping

a.2.3 Ciudades vacacionales

Actividad: **Alimentos y Bebidas**

Tipo:

- b.1 Restaurantes
- b.2 Cafeterías
- b.3 Fuentes de soda
- b.4 Drives inn
- b.5 Bares

Actividad: **Agencias de Servicios Turísticos**

Tipo:

- d.1 Agencia de viajes mayorista
- d.2 Agencia de viajes internacional
- d.3 Agencia de viajes operadora

Reglamento General de Actividades Turísticas (2002)

- Título I.- De las Actividades Turísticas
 - Capítulo I.- De los Alojamientos.
 - Sección I.- Disposiciones Generales.
 - Art. 1.- Alojamientos.- Son alojamientos los establecimientos dedicados de modo habitual, mediante precio, a proporcionar a las personas alojamiento con o sin otros servicios complementarios.
 - Art. 2.- Categorías.- La categoría de los establecimientos hoteleros será fijada por el Ministerio de Turismo por medio del distintivo de la estrella, en cinco, cuatro, tres, dos y una estrella, correspondientes a lujo, primera, segunda, tercera y cuarta categorías.
 - Art. 3.- Clasificación.- Los alojamientos se clasifican en los siguiente grupos:

Grupo 1.- Alojamientos Hoteleros.

Subgrupo 1.1. Hoteles.

1.1.1. Hotel (de 5 a 1 estrellas doradas).

1.1.2. Hotel Residencia (de 4 a 1 estrellas doradas).

1.1.3. Hotel Apartamento (de 4 a 1 estrellas doradas).

Subgrupo 1.2. Hostales y Pensiones.

1.2.1. Hostales (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.2.2. Hostales Residencias (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.2.3. Pensiones (de 3 a 1 estrellas plateadas).

Subgrupo 1.3. Hosterías, Moteles, Refugios y Cabañas.

1.3.1. Hosterías (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.3.2. Moteles (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.3.3. Refugios (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.3.4. Cabañas (de 3 a 1 estrellas plateadas).

Grupo 2.- Alojamientos Extrahoteleros.

Subgrupo 2.1. Complejos vacacionales (de 3 a 1 estrellas plateadas).

Subgrupo 2.2. Campamentos (de 3 a 1 estrellas plateadas).

Subgrupo 2.3. Apartamentos (de 3 a 1 estrellas plateadas).

- Art. 4.- Nomenclatura.- La nomenclatura que se usará para cada actividad será la siguiente:

ACTIVIDAD NOMENCLATURA

Hotel	H
Hotel Residencia	HR
Hotel Apartamento	HA

Hostal	HS
Hostal Residencia	HSR
Pensión	P
Hostería	HT
Motel	M
Refugio	RF
Complejo Vacacional	CV
Campamento Turístico o Camping	Silueta frontal de "carpa" con indicativo de categoría
Apartamento	AP
Cabaña	C

- Art. 5.- Placas distintivas.- Todos los alojamientos deberán exhibir junto a la entrada principal la placa distintiva que consistirá en un cuadrado de metal en el que sobre fondo azul turquesa figurarán, en blanco, la letra o letras correspondientes a la actividad que desarrolle el establecimiento, así como las estrellas que indiquen su categoría.

- Capítulo I.- De las Agencias de Viajes.

- Sección I.- Disposiciones Generales.

- Art. 77.- Definición.- Son consideradas agencias de viajes las compañías sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, en cuyo objeto social conste el desarrollo profesional de actividades turísticas, dirigidas a la prestación de servicios en forma directa o como intermediación, utilizando en su accionar medios propios o de terceros.

El ejercicio de actividades propias de agencias de viajes queda reservado exclusivamente a las compañías a las que se refiere el inciso anterior, con excepción de las compañías de

economía mixta, formadas con la participación del Estado y el concurso de capital privado; por lo tanto, será considerado contrario a este reglamento todo acto ejecutado dentro de estas actividades, por personas naturales o jurídicas que no se encuentren autorizadas dentro del marco legal aquí establecido.

- Art. 78.- Actividades.- Son actividades propias de las agencias de viajes las siguientes, que podrán ser desarrolladas dentro y fuera del país:
 - a. La mediación en la reserva de plazas y venta de boletos en toda clase de medios de transporte local o internacional;
 - b. La reserva, adquisición y venta de alojamiento y servicios turísticos, boletos o entradas a todo tipo de espectáculos, museos, monumentos y áreas protegidas en el país y en el exterior;
 - c. La organización, promoción y venta de los denominados paquetes turísticos, entendiéndose como tales el conjunto de servicios turísticos (manutención, transporte, alojamiento, etc.), ajustado o proyectado a solicitud del cliente, a un precio preestablecido, para ser operados dentro y fuera del territorio nacional;
 - d. La prestación e intermediación de servicios de transporte turístico aéreo, terrestre, marítimo y fluvial a los viajeros dentro y fuera del territorio nacional;

- e. El alquiler y flete de aviones, barcos, autobuses, trenes y otros medios de transporte para la prestación de servicios turísticos;
 - f. La actuación como representante de otras agencias de viajes y turismo nacionales o extranjeras, en otros domicilios diferentes al de la sede principal de la representada, para la venta de productos turísticos;
 - g. La tramitación y asesoramiento a los viajeros para la obtención de los documentos de viaje necesarios;
 - h. La entrega de información turística y difusión de material de propaganda;
 - i. La intermediación en la venta de pólizas de seguros inherentes a la actividad turística;
 - j. El alquiler de útiles y equipos destinados a la práctica de turismo deportivo y especializado;
 - k. La intermediación en la venta de paquetes turísticos que incluyan cursos internacionales de intercambio, congresos y convenciones; y,
 - l. La intermediación en el despacho de carga y equipaje por cualquier medio de transporte.
- Art. 79.- Clasificación.- Las agencias de viajes, en razón del ámbito y extensión de sus actividades, se clasifican:
- a. Mayoristas;
 - b. Internacionales; y,
 - c. Operadoras.

Como se evidencia la Ley de Turismo plantea el manejo sistemático de los diferentes accionares del mercado turístico, pero deja en claro un recoveco legal asociado con las actividades de restauración, ya que no emite pronunciado alguno acerca de cómo debe manejarse dicha actividad y mucho menos plantea los limitantes y directrices para validar su desarrollo. En este sentido se maneja una asociatividad jurídica entre la Ley, Reglamentos y Ordenanzas Municipales.

En el caso explicito de las ordenanzas promovidas por la Ilustre Municipalidad del Cantón Cuenca, asociadas con el desarrollo de las actividades turísticas objeto de investigación, se ha encontrado regulaciones asociadas a los permisos, denominado Licencia Anual Funcionamiento; publicada el 23 de Diciembre de 2004; así como también la ordenanza orientada a la Regulación del Consejo de Turismo del Cantón Cuenca, publicada el 09 de Octubre de 2001, la cual articula el funcionamiento de dicho organismo con el accionar direccionado del Ministerio de Turismo y finalmente la declaratoria de “Cuenca una ciudad libre de Humo”, la cual determina que en espacios públicos, como son hoteles y restaurantes no se puede realizar dicha práctica. En base a lo anteriormente expuesto se puede decir que los regentes claros del accionar de cada actividad turística se atribuyen solamente al órgano jurídico analizado con antelación (Ley de Turismo, año 2002).

La combinación de la conceptualización y el marco legal permite ubicar el desarrollo de la tesis investigativa en lo referente a la operatividad, ejecución y desarrollo de la misma; ya que el marco teórico fundamenta las ideas principales y los conceptos que sirven de sustento referencial, mientras que el marco legal precisa cuales son las directrices normativas que regulan el accionar de cada una de las empresas turísticas que serán analizadas a lo largo del presente trabajo.

CAPÍTULO II.- REALIZACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO INTEGRAL DEL FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS ASOCIADAS A CADA SUBSECTOR.

Para comprender cual es el funcionamiento de cada uno de los subsectores turísticos, se debe primero evaluar su accionar actual, diferenciándolo por actividad turística desempeñada, por ello el diagnóstico planteado muestra una relevancia crítica en el accionar del sector industrial turístico; aunque las actividades realizadas por el Ministerio de Turismo (MINTUR) se han direccionado a evidenciar cual es el impacto que cada actividad genera en el sector de manera proporcional con la variable de visitación, no es suficiente para medir el nivel de progresión continua que el crecimiento de la actividad turística muestra en el funcionamiento global, por ello cada una de las empresas que participan activamente han optado por generar estrategias de funcionamiento, operación, ejecución y desarrollo individualizada, sin armonizar su accionar con los fines que persiguen los diferentes gremios instaurados en el país.

Adicionalmente para centrarnos en la importancia del turismo en el funcionamiento del mercado, se evalúa la injerencia de las estadísticas presentadas por el MINTUR acerca de algunos temas clave en la presente investigación, entre ellos están los siguientes:

- a)** Panorama Mundial. Llegada de turistas internacionales por subregión e ingreso por divisas turísticas.
 - b)** Turismo Emisor. Motivación de Viaje según el Destino.
 - c)** Ubicación del Ecuador en referencia al Turismo Receptor y Emisor,
 - d)** Turismo Interno. Tráfico Aéreo Doméstico Regular y Sistema de Inventario Vial.
 - e)** Indicadores Económicos. Ingresos por Turismo y por Exportaciones según Producto Principal y Balanza Turística.
-
- a)** En el caso estricto del Panorama Mundial, me he basado en las estadísticas presentadas por el MINTUR en su publicación denominada “Boletín de Estadísticas Turísticas 2006-2010”, que es la herramienta numérica oficial; a pesar de existir estadísticas del año 2011, las mismas son consideradas como datos provisionales por lo que su nivel de error es muy considerable para efectos de análisis; según ésta indica el siguiente comportamiento:

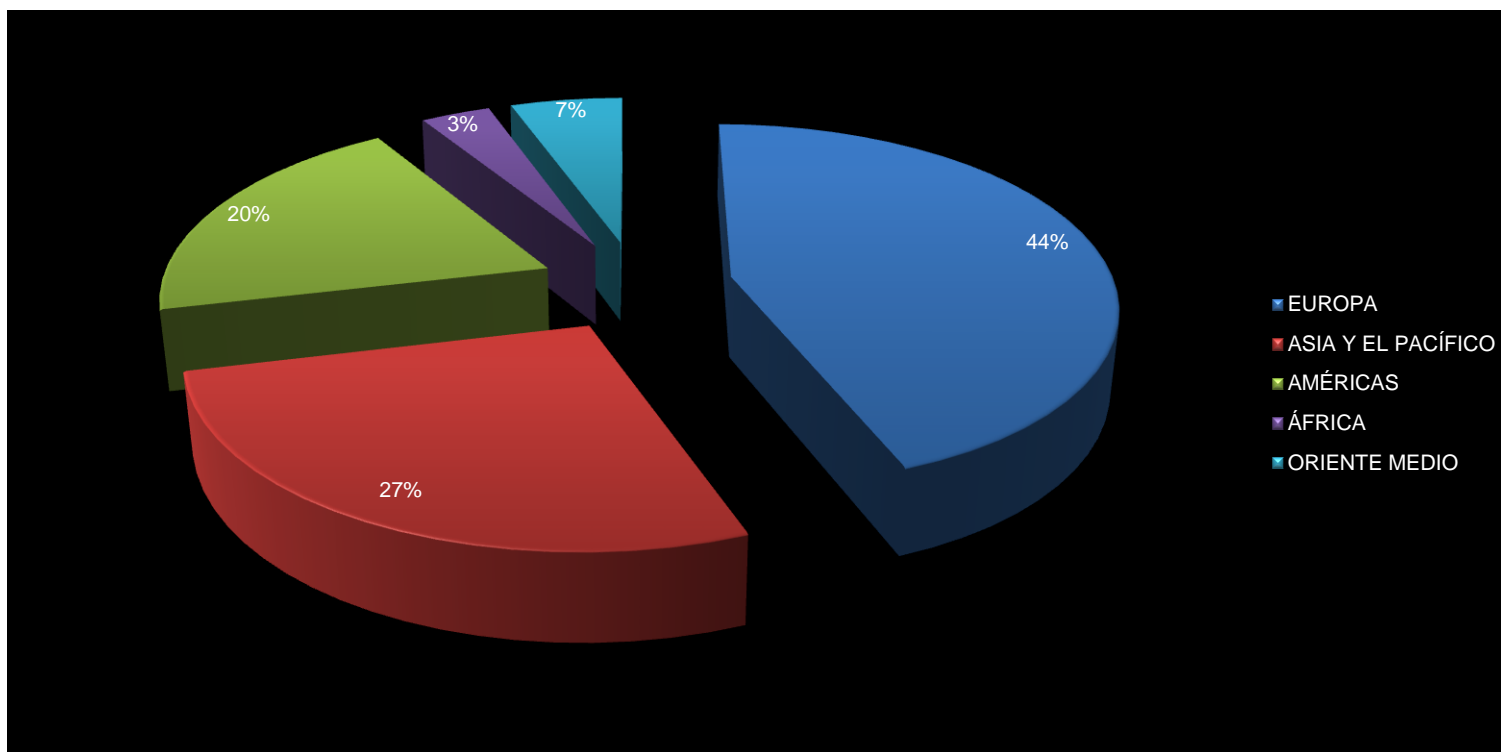
PANORAMA MUNDIAL
LLEGADA DE TURISTAS INTERNACIONALES POR SUBREGIÓN E
INGRESOS POR DIVISAS TURÍSTICAS

DESTINO	INGESOS (BILLONES DE DÓLARES)		PARTICIPACIÓN PORCENTUAL 2010	LLEGADAS (MILLONES)		VARIACIÓN PORCENTUAL	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL
	2009	2010		2009	2010		
MUNDO	851	919	100.00%	882	940	6.6%	100.00%
Economías Avanzadas	547	580	63.10%	474	499	5.10%	53.00%
Economías Emergentes	304	339	36.90%	408	441	8.30%	47.00%
EUROPA	410.90	406.20	44.20%	461.50	476.70	3.30%	50.70%
Europa del Norte	58.60	59.20	6.40%	57.70	58.50	1.40%	6.20%
Europa Occidental	143.80	142.00	15.50%	148.60	153.60	3.40%	16.30%
Europa Central/Oriental	47.40	47.70	5.20%	90.20	94.90	5.30%	10.10%
Europa Meridional/Mediterránea	161.30	157.40	17.10%	165.10	169.70	2.80%	18.10%
ASIA Y EL PACÍFICO	203.10	248.70	27.10%	180.80	203.80	12.70%	21.70%
Asia del Nordeste	101.20	122.40	13.30%	98.00	111.60	13.80%	11.90%
Asia del Sudeste	53.50	68.00	7.40%	62.10	69.90	12.10%	7.40%
Oceanía	33.50	39.40	4.30%	10.90	11.60	6.00%	1.20%
Asia Meridional	14.90	18.90	2.10%	9.80	11.10	13.30%	1.20%
AMÉRICAS	165.90	182.00	19.80%	140.60	149.80	6.60%	15.90%
América del Norte	118.90	130.80	14.20%	92.20	98.20	6.60%	10.50%
El Caribe	22.60	23.90	2.60%	19.50	20.20	3.30%	2.10%
América Central	6.10	6.80	0.70%	7.60	7.90	3.80%	0.80%
América del Sur	18.3	20.60	2.20%	21.30	23.50	10.40%	2.50%

ÁFRICA	28.80	31.40	3.40%	46.00	49.20	6.90%	5.20%
África del norte	9.90	10.00	1.10%	17.60	18.70	6.20%	2.00%
África Subsahariana	18.90	21.40	2.30%	28.40	30.50	7.30%	3.20%
ORIENTE MEDIO	42.00	50.30	5.50%	52.90	60.30	14.1%	6.40%

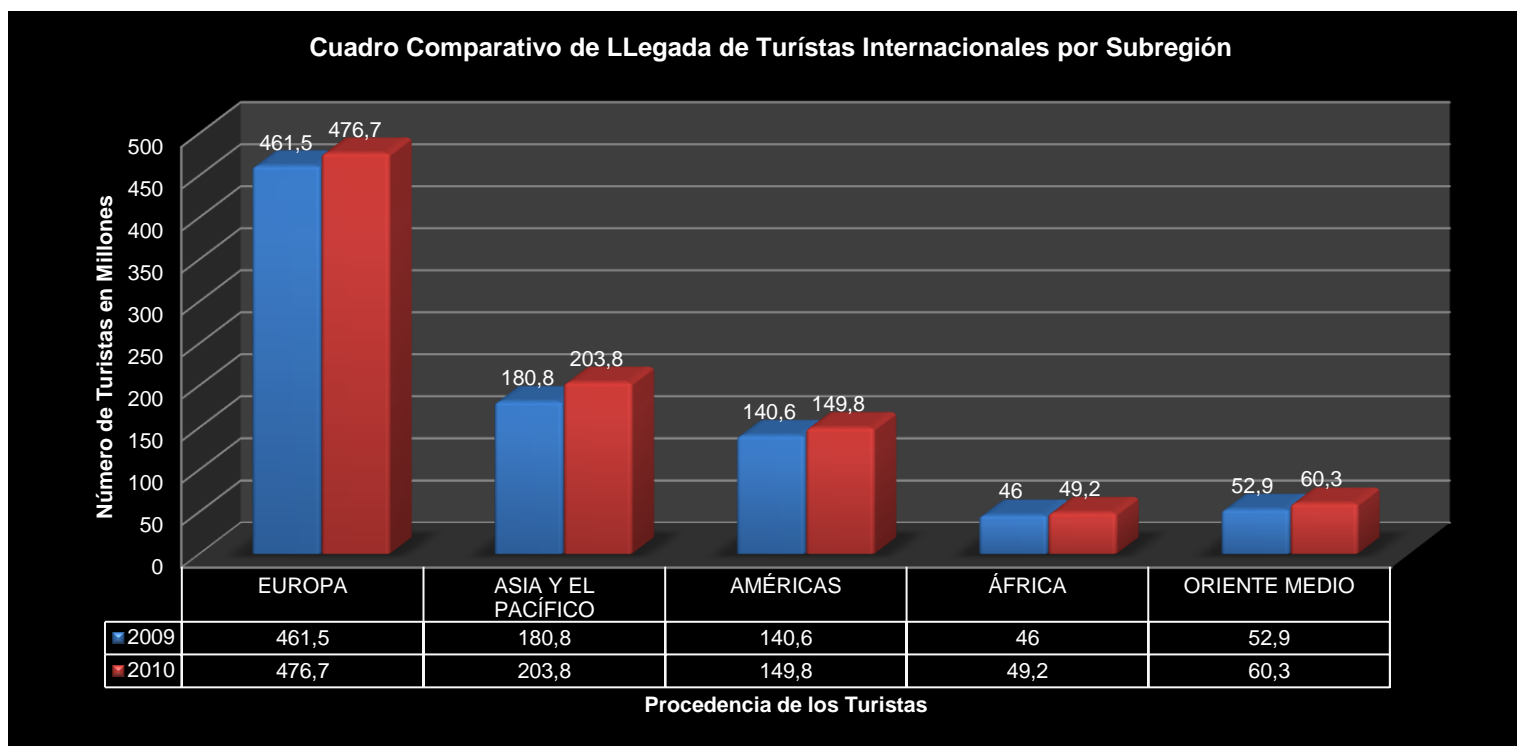
Fuente: *Ministerio de Turismo (MINTUR)*

Gráfica Porcentual de Ingresos Generados por la Actividad Turística Ecuador



Elaborado por: El Autor

Gráfica Comparativa de Llegada de Turistas al Ecuador (Años 2009-2010)



Elaborado por: El Autor

El continente Europeo es el que mayor afluencia de turistas demuestra hacia nuestro país, esto principalmente se debe a la megadiversidad natural y cultural que presente nuestro país frente a los destinos de mayor afluencia europeos, por ello la potencialidad de crecimiento de mercado no debe descuidar a este nicho tan valioso para la actividad turística local y la generación de recursos económicos que deben ser redistribuibles a beneficio de los gestores de la actividad turística, sin olvidar la vinculación con la colectividad, enfocándonos en la mejora continua de su calidad de vida como eje de acción primordial de el éxito empresarial.

- b) En lo referente al Turismo Emisor, se procede a evaluar el comportamiento del mismo asociado con la tipología de turismo de mayor aceptación, así como también evidenciar cuales son las principales destinos que atraen a la afluencia turística de los ecuatorianos, considerándolos como movilidad importante; los datos presentados por el MINTUR muestran una incoherencia en su presentación o publicación, ya que hablan de ciudades de preferencia según las diferentes tipologías de viaje, pero no se especifica a lo largo del documento ninguna asociatividad con ciudades específicas en ningún continente.

Los datos presentados en la publicación emitida por el MINTUR, tomando datos desde el año 2006 al 2010 son los siguientes:

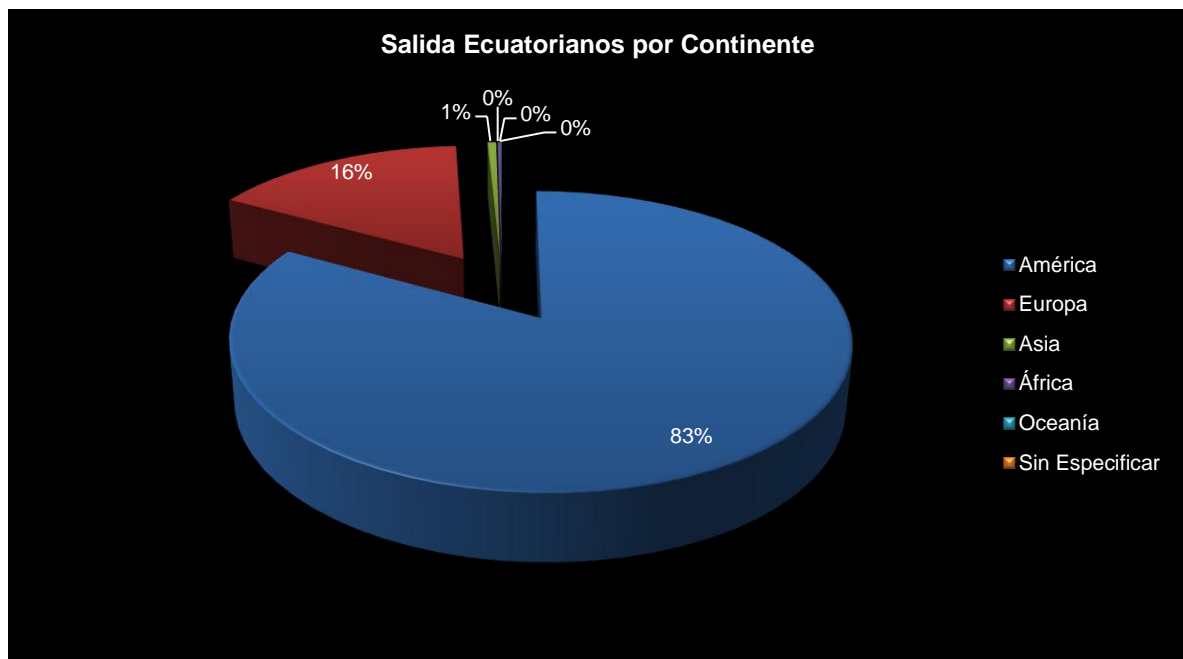
Turismo Emisor Motivaciones de Viaje, según el Destino

Continente	País	Recreación	Negocios	Eventos	Estudios	Otros	Total
AMÉRICA	Canadá	1.353	19	102	50	2.213	3.737
	Estados Unidos	150.193	1.090	3.308	1067	150.252	305.910
	México	12.579	159	879	328	5.335	19.280
	Costa Rica	1.895	67	162	46	1.435	3.605
	Cuba	8.938	20	362	841	8.578	18.739
	Honduras	3.948	24	71	155	1.494	5.692
	Nicaragua	354	14	39	15	240	662
	Panamá	20.748	346	591	29	10.740	32.454
	Puerto Rico	218	3	27	1	190	439
	República Dominicana	12.464	40	156	8	2.622	15.290
	Argentina	12.921	119	823	459	5.973	20.292
	Bolivia	957	40	339	28	634	1.998
	Brasil	6.772	158	597	111	2.919	10.557
	Chile	10.585	158	613	140	7.999	19.495
	Colombia	71.215	1.228	2.437	230	32.645	107.755
	Perú	113.757	998	1.554	159	37.115	153.583
	Uruguay	682	14	123	7	385	1.211
	Venezuela	6.459	144	701	51	9.480	16.835
	Otras	6.654	89	554	25	2.286	9.608
TOTAL		442.692	4.730	13.438	3.747	282.535	747.142

EUROPA	Alemania	2.362	53	179	138	2.031	4.763
	Bélgica	415	4	30	16	1.071	1.536
	España	14.952	144	937	357	83.076	99.466
	Francia	1.726	20	92	59	1.425	3.322
	Italia	4.221	29	314	71	20.712	25.347
	Holanda	1.549	32	137	33	1.636	3.387
	Reino Unido	765	13	46	59	1.193	2.076
	Rusia	267	14	40	13	155	489
	Suiza	889	21	72	25	1.184	2.191
	Resto de Europa	912	11	142	36	10.35	2.136
	TOTAL	20.058	341	1.989	807	113.518	144.713
ASIA		2.673	37159	348	51	1.625	4.856
ÁFRICA		1.221	37	50	12	588	1.908
OCEANÍA		107	4	11	8	130	260
SIN ESPECIFICAR		2	1	0	0	3	6
TOTAL		471.753	5.272	15.836	4.625	398.399	898.885

Fuente: *Ministerio de Turismo (MINTUR)*

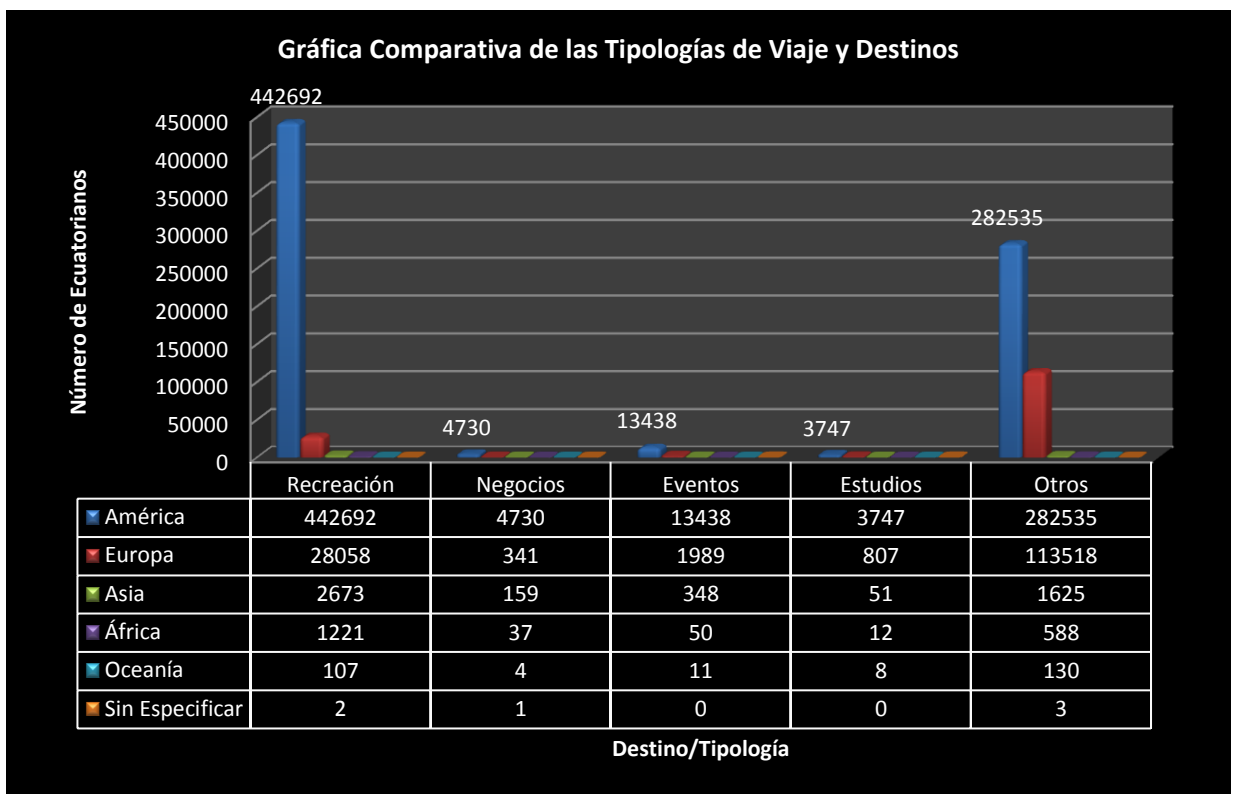
Gráfica Salida de Ecuatorianos según el Continente



Elaborado por: El Autor

América maneja un turismo interrelacionado demarcado, los turistas ecuatorianos prefieren viajar a destinos de américa por varias razones (económicas, culturales, vivenciales, sociales) adicionalmente el manejo de conectividad entre los países de américa potencializan su movilización; desde el punto de vista económico a los ecuatorianos les resulta más fácil movilizarse en países que muestran monedas con poderes adquisitivos menos representativos que la moneda de circulación oficial en el país.

Gráfica Comparativa entre Tipología de Viaje y Destino optado por los Ecuatorianos



Elaborado por: El Autor

Como se puede observar en la tabla y representaciones gráficas, el continente que muestra mayor acogida por los ecuatorianos es América, por varias razones, entre ellas la facilidad de movilización entre los países de América Latina principalmente; ubicándose en segundo puesto Europa, si bien es cierto el factor migratorio a contribuido a que las condiciones de ingreso sean más restrictivas para los ecuatorianos, esto no ha debilitado la imagen de destino

que maneja Europa de manera global, manteniéndose como un conjunto de países con un atractivo evidenciado por parte del turismo emisor.

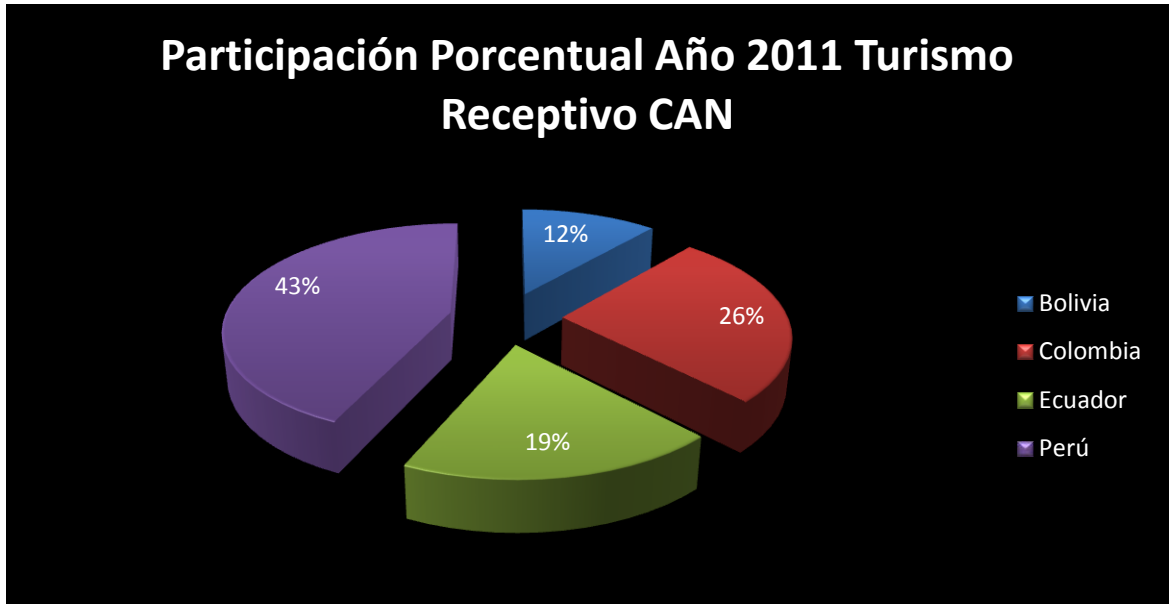
- c) La ubicación del Ecuador en relación al turismo emisor y receptor se fundamenta principalmente en la visualización del mapeo turístico del país frente al grupo de países que presentan directa influencia en el accionar turístico, teniendo claro que las Cuentas Satélites de cada país han sufrido un retroceso en su funcionamiento por diversos motivos de orden político, manteniéndose a Perú como uno de los referentes de utilización de observatorios turísticos para compensar los datos perdidos de las anteriormente publicas cuentas satélites; por ello los datos analizados corresponden a un periodo de tiempo que comprende los años 2007 hasta el año 2011. Si bien es cierto que las estadísticas pueden variar con las presentadas por cada organismo público encargado del sector turístico por país, la Comunidad Andina maneja una integralidad de los datos que generar relevancia de comportamiento y tendencia que sí aportan al sector turístico.

Cuadro de Evolución Turismo Receptivo (Comunidad Andina –Millones de Personas-)

País	2007	2008	2009	2010	2011	Participación Porcentual
Bolivia	572	594	671	667	687	11.43%
Colombia	1.195	1.222	1.354	1.475	1.582	26.33%
Ecuador	937	1.005	968	1.047	1.141	19.00%
Perú	1.916	2.058	2.140	2.299	2.598	43.24%
TOTAL	4.620	4.879	5.133	5.488	6008	100%

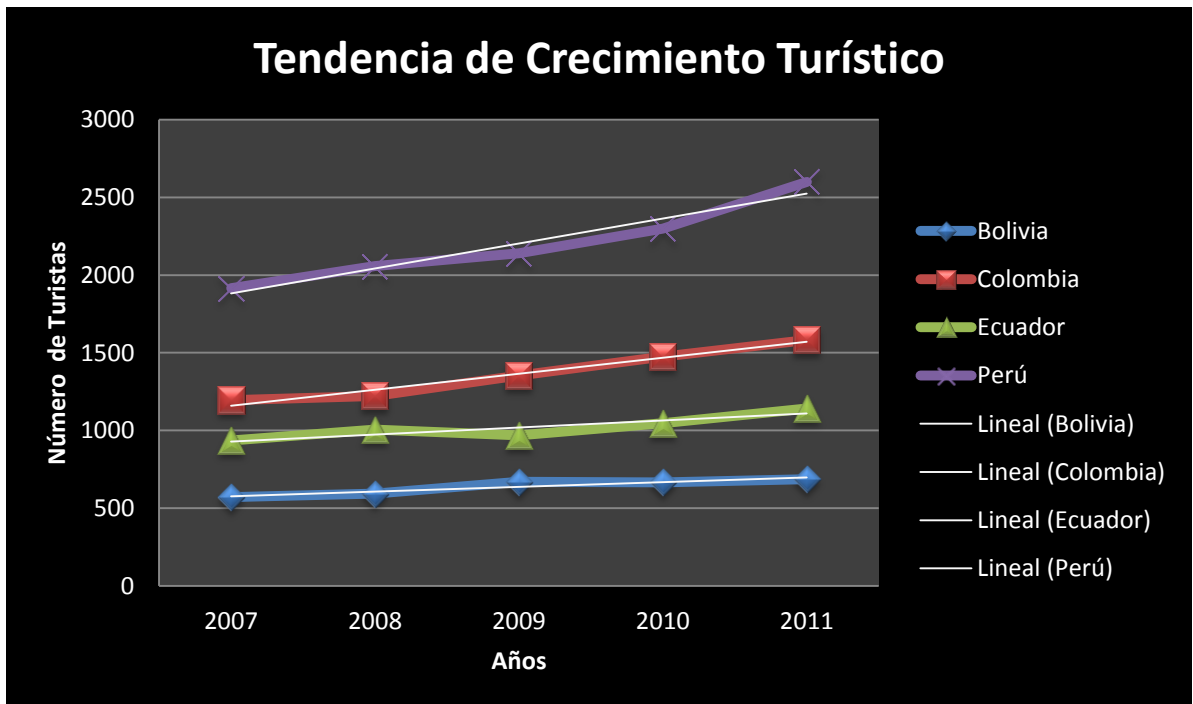
Fuente: *Boletín Estadísticas Turísticas 2012/CAN*

Gráfica de Participación Porcentual de Turismo Receptivo entre los países miembros de la CAN (Año Base 2011)



Elaborado por: El Autor

Gráfica de Tendencias de Crecimiento Turístico de los Países integrantes de la CAN



Elaborado por: El Autor

Como podemos observar en las gráficas el Ecuador muestra una tendencia bastante considerable, si bien es cierto el margen de error en el manejo y procesamiento de las estadísticas turísticas de la CAN podrían cambiar porcentualmente el crecimiento sostenido de cada país, las tendencias que se presentan son sostenidas, adicionalmente hay que recalcar que Ecuador en la actualidad está enfocándose a la difusión y promoción masiva de su riqueza turística (cuestión que Colombia y Perú lo manejan de manera avanzada).

- d) En lo referente al Turismo Interno, se analizarán dos aspectos que han mostrado un cambio productivo durante los últimos años, estos son el tráfico aéreo doméstico regular y el sistema de inventario vial. Conjugando la ideología del PLANDETUR 2020, que indica que las fortalezas de crecimiento turístico se enfocan en el turismo interno.

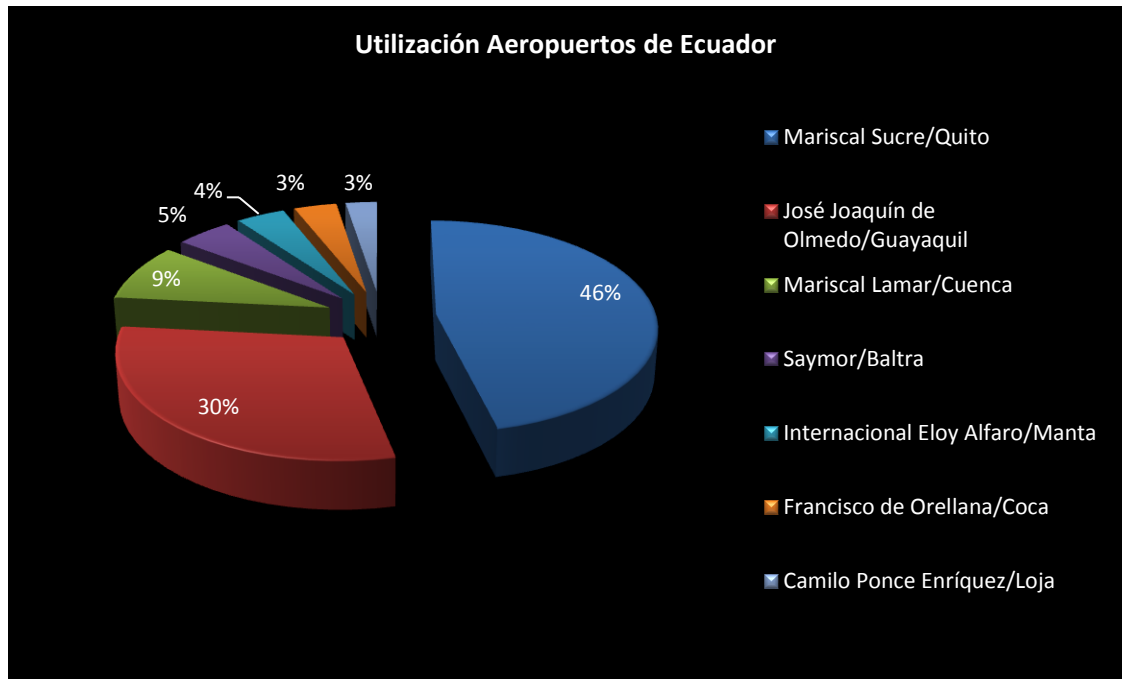
Los datos presentados referentes al tráfico aéreo doméstico, se encuentra contenido en el siguiente cuadro:

Pasajeros Transportados en los Principales Aeropuertos del País (Tráfico Aéreo)

Aeropuerto/Ciudad	Número de Pasajeros Transportados
Mariscal Sucre/Quito	1.608.472
José Joaquín de Olmedo/Guayaquil	1.046.362
Mariscal Lamar/Cuenca	299.266
Saymor/Baltra	160.712
Internacional Eloy Alfaro/Manta	139.463
Francisco de Orellana/Coca	122.068
Camilo Ponce Enríquez/Loja	89.316

Fuente: Ministerio de Turismo (MINTUR)

Gráfica Porcentual de Utilización de Aeropuertos Nacionales (Ecuador)



Elaborado por: El Autor

Si bien es cierto, los aeropuertos de Quito y Guayaquil manejan un número de pasajeros mucho mayor que los otros aeropuertos del país, se debe a que son los únicos que poseen frecuencias de utilización internacional, a pesar de ello, aeropuertos como los de Cuenca y Manta manejan una transportación regular de pasajeros interesante, ya que de manera demarcada maneja una funcionalidad directa con el turismo interno del país.

Adicionalmente en el sistema de inventario vial según el Ministerio de Obras Públicas durante los últimos años se han logrado consolidar, mejorar y crear carreteras de conectividad interna, las cuales no solamente ayudan al mejoramiento de la calidad de vida de la población, comercialización, comunicación; sino también han aportado a que la operatividad turística interna haya optimizado su accionar en la disminución de tiempos, mejoramiento de recorridos; en definitiva han colaborado directamente ha potenciar la actuación en la logística turística.

- e) Finalmente la interpretación de los indicadores económicos asociados con los ingresos por turismo y exportaciones según producto principal y finalmente evaluar la balanza turística. En lo referente a la ubicación del turismo en el cálculo del PIB nacional, se evidencia que ha ido incrementando de manera paulatina su injerencia en su cálculo, pero así también aún se mantiene por debajo de actividades extractivas que representan el sustento presupuestario del Ecuador.

Los datos se presentan en el siguiente cuadro:

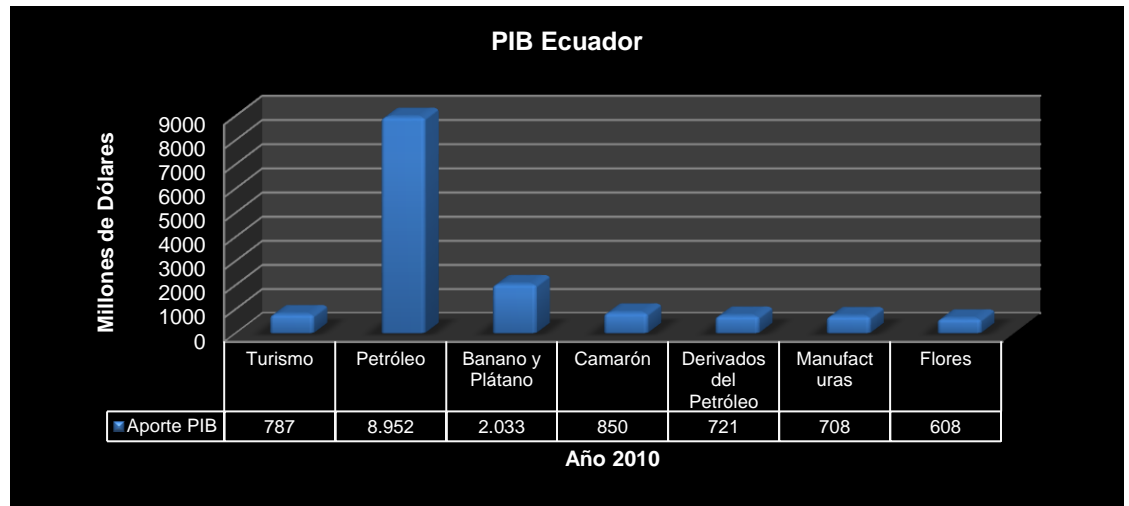
Ingresos según Producto Principal

Años	Turismo	Petróleo	Banano y Plátano	Camarón	Derivados del Petróleo	Manufactura	Flores
2006	492	6.934	1.213	588	611	593	436
2007	626	7.428	1.303	613	900	686	469
2008	745	10.568	1.641	713	1.153	749	558
2009	674	6.284	1.996	664	681	533	547
2010	787	8.952	2.033	850	721	708	608

Fuente: *Ministerio de Turismo (MINTUR)*

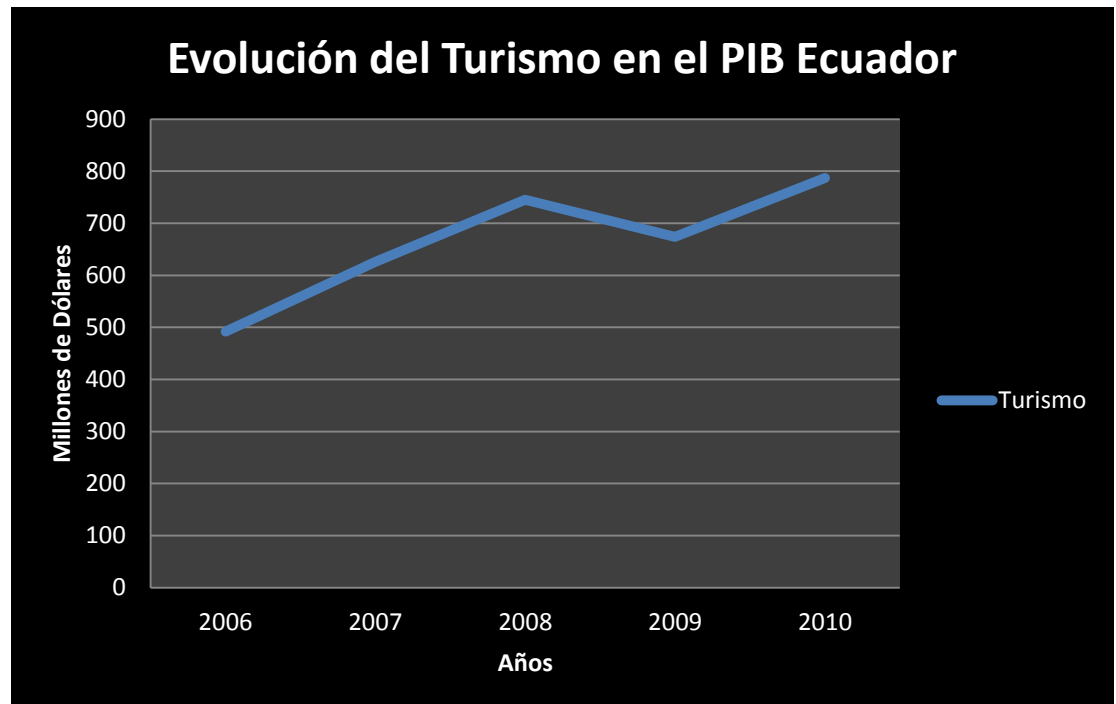
Como se visualiza en el cuadro anterior el año 2006 el turismo estuvo ubicado en el puesto número siete del PIB, en el año 2007 subió al sexto lugar, manteniéndose constante en el 2008, pero en los años 2009 y 2010 alcanzo una aportación mucho mayor ya que se logro ubicar en el puesto número cuatro, con lo cual se determina una relación directamente proporcional entre la aportación del turismo en la actividad económica del país y con las diferentes planificaciones que propenden a que el turismo sea el posible sustituto de la actividad petrolera.

Representación Gráfica de la Composición del PIB



Elaborado por: El Autor

Gráfica de Tendencia en la Evolución de la Aportación de la Actividad Turística en el PIB de Ecuador.



Elaborado por: El Autor

La última gráfica demuestra que la tendencia de crecimiento en la aportación turística es sostenible, siempre y cuando se sigan ejecutando actividades que permitan potencializar la actividad turística interna y externa.

2.1.- EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE ALOJAMIENTO.

En el ámbito de alojamiento se debe fragmentar primeramente el accionar legal que permite su funcionamiento, según la Ley de Turismo, la actividad de alojamiento comprende actividades hoteleras y extrahoteleras; específicamente la ciudad de Cuenca dentro de su centro urbano no cuenta con actividades extrahoteleras, por lo cual las mismas quedan fuera del antes mencionado análisis; por ello se estudiará el comportamiento de los establecimientos hoteleros de la ciudad en cada una de sus categorías.

Tanto a nivel local como regional, la Federación Hotelera del Ecuador (AHOTEC) se encuentra funcionando desde 1955, con lo cual busca convenir líneas de acción para el funcionamiento operativo propositivo de cada una de las empresas que se encuentran categorizadas en función de los requerimientos estipulados por el Ministerio de Turismo. Entre las empresas que se analizarán se encuentran los negocios de alojamiento de lujo, primera, segunda y tercera categoría; así como también hosterías, hostales, pensiones y moteles. La derivación administrativa de la AHOTEC del Azuay se encuentra bajo la presidencia actual del Ing. Daniel Hernández.

Según lo expuesto, tanto por los directivos cuanto por su página web oficial, los valores administrativos que persiguen están direccionados a representar y liderar el sector hotelero, identificando y satisfaciendo las necesidades de sus agremiados; cabe recalcar que al igual que una conformación sindical, dicho gremio orienta su accionar al mejoramiento de la actividad hotelera pero deja de lado la visualización individual de tendencias y motivaciones de viaje, preocupándose por ejemplo en los niveles de ocupación turística y no en la motivación de viajes o generación de periodos de pernoctación mucho mayores en una determinada ciudad.

Sí bien es cierto, manejan una estructura integrativa, la misma no presenta un dinamismo organizacional en su funcionamiento, ya que a pesar de ser inclusiva con la representación de sus miembros activos y brinda cierta independencia en el desarrollo de las actividades de cada gremio provincial, no maneja un canal de comunicación horizontal, así como también propende a la tendencia de un centralismo en la toma de

decisiones; limitando con ello el factor de diferenciación y ajuste de las empresas a los cambios que requiere o presenta el sector industrial del turismo.

El comportamiento organizacional de las empresas hoteleras no es generalizado, a pesar de tener un organismo de regulación, su operatividad depende directamente de la tipología administrativa que maneje cada uno de los líderes de la empresa; es por ello que algunas han alcanzado posicionarse en un segmento saturado y que presenta un nivel de ocupación de sus instalaciones que bordea el 50.12% (valor integral de la actividad de alojamiento en la ciudad de Cuenca), por lo que no se maneja un crecimiento sostenido de la actividad del subsector de alojamiento.

Para evaluar el comportamiento de la actividad de alojamiento se ejecuto entrevistas a una muestra que contiene las percepciones de los gerentes hoteleros de cada categoría anteriormente mencionada; obteniendo el siguiente cuadro representativo:

INDICADORES HOTELEROS						
FACTORES	MESES					
	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Ocupación Hotelera						
Hoteles	58,9	59,2	64,5	70,8	61,3	51,3
Hosterías, Pensiones y Moteles	36,4	38,2	41,7	45,9	39,4	34,5
Tasa Promedio de Ocupación Sector Alojamiento	47,65	48,7	53,1	58,35	50,35	42,9
Pernoctación						
Hoteles	2,1	2,7	3,3	3,9	2,7	1,8
Hosterías, Pensiones y Moteles	1,4	1,9	2,1	2,5	2,1	1,4
Promedio de Pernoctación Actividad de Alojamiento	1,75	2,3	2,7	3,2	2,4	1,6
Tarifa Promedio						
Hoteles	112,8	112,8	138,9	127,1	101,7	112,8
Hosterías, Pensiones y Moteles	48,1	48,1	71,2	71,2	48,1	48,1
Promedio de Tarifas Actividad de Alojamiento	80,45	80,45	105,05	99,15	74,9	80,45

Elaborado por: El Autor

Para hacer el cálculo de la tasa de ocupación hotelera se procedió a analizar el número de habitaciones disponibles de los establecimiento de alojamiento frente a las habitaciones ocupadas de los mismos dependiendo el mes de análisis, adicionalmente teniendo en cuenta las reservaciones y confirmaciones que maneja cada establecimiento hotelero según su experiencia e historial de operatividad. Y para obtener la tasa de promedio de ocupación hotelera del segmento se sumó el porcentaje presentado por cada subgrupo y se dividió para dos.

En el caso de las pernoctaciones o estancia promedio se analiza de la misma manera, se evalúa lo expuesto por los gerentes de los negocios turísticos y se evidencia, según sus sistemas de reservaciones, cual es el nivel promedio de pernoctación que tienen los huéspedes en el hotel; no se debe confundir el promedio de pernoctación hotelera con el promedio de pernoctación o estancia del destino turístico, en este caso la ciudad de Cuenca. Obteniendo como resultado un promedio de pernoctación de 2.33 noches por huésped en las empresas de alojamiento.

Mientras que en lo que respecta al nivel tarifario promedio se obtuvo un valor de \$ 86.74 dólares americanos, evidenciados en el semestre del 2012, delimitando adicionalmente dos factores que inciden directamente en su cálculo, la tarifa de habitación ocupada comparada con la tarifa de habitación disponible, permitiendo así obtener un valor promedio representativo de acuerdo a la capacidad instalada de la empresa.

En la actividad de alojamiento se deben evaluar tres aspectos importantes que son: tasa de ocupación, estancia promedio en el establecimiento hotelero y el valor promedio cobrado por el servicio ofertado. Cada uno de estos elementos entrega una representatividad para entender el funcionamiento del subsector, pero lastimosamente en la ciudad de Cuenca, los estamentos públicos y privados se han limitado a evidenciar solamente el primer elemento y el último, dejando sin importancia la influencia que presentan los otros dos factores a que el crecimiento sea sostenido y proyectivo.

Cabe recalcar que existe una correlación lógica entre el tamaño del establecimiento de alojamiento y la tasa de ocupación, pernoctaciones, estadía media y el ingreso

promedio; adicionalmente se debe recalcar que se analizó una muestra del total de las empresas turísticas de alojamiento en la ciudad de Cuenca por lo cual el rango de error podría suscitarse en ciertos negocios que no se encuentran funcionando acorde con los regímenes del subsector.

Según el castro turístico asociado a las empresas de alojamiento otorgado por el MINTUR, la ciudad de Cuenca cuenta con 126 empresas dedicadas a prestar servicios de alojamiento; fundamentado en ello y los datos obtenidos; se puede afirmar que sí bien las empresas manejan un nivel de desarrollo operativo rescatable, aún mantienen falencias que no permiten el desarrollo integral de ésta actividad, por ello la necesidad de plantearse mecanismo de diferenciación evidenciados en estrategias competitivas acordes se convierte en una necesidad imperante.

Previa reunión con el grupo focal que engloba a los prestadores de servicio asociados al alojamiento turístico se analizan críticamente la actividad, evaluando los siguientes factores, los cuales dependerán de la tipología de empresa y su tamaño principalmente, dichos factores son:

- Operatividad.- En el caso de los establecimientos hoteleros, debido a su clasificación legal, brinda la oportunidad de caracterizar a cada una de las subempresas en pequeños nichos de segmento; en el caso de los hoteles de lujo su operatividad debe cumplir con los requerimientos más rigurosos orientados a satisfacer las necesidades y deleitar los deseos de los clientes, por ello manejan mercados objetivos de alto poder adquisitivo, con ello su calidad en el servicio debe ser percibida y total. En la ciudad de Cuenca existen pocos hoteles de ésta categoría debido a que la calidad se encuentra asociada con altos costos de operación.

En el caso de los hoteles de primera categoría, cuentan con un mayor número de establecimientos en la ciudad, pero los mismos corresponden a una clasificación hotelera asociada a edificaciones antiguas ubicadas en el centro histórico de la ciudad; con ello manejan no solamente el principio de calidad sino el de generación de experiencias, marcando un segmento de mercado objetivo mucho más específico.

Los hoteles de segunda y tercera categoría se han preocupado últimamente por generar alianzas estratégicas con empresas de intermediación turística local y nacional para poder disminuir el porcentaje tan alto de desocupación hotelera que presentan, pero ello no cambia el principio de servicio de mala calidad que han generado en los huéspedes.

Las hosterías, hostales y pensiones, muestran un comportamiento no muy diferenciado debido a que los huéspedes acuden a estos lugares por su precio principalmente, más no porque ofrezcan algo relativamente novedoso o que llame la atención al turista; en el caso de los moteles; no son específicamente establecimientos turísticos de alojamiento, ya que los turistas o visitantes que acuden a la ciudad de Cuenca no se hospedan en estos lugares debido al formato de cobro relacionado con el tiempo, manejan el principio de división de las horas del día para la prestación del servicio de alojamiento lo que traduciéndolo en un día suele salir una tarifa casi igual que a un hotel de primera categoría o lujo.

- Componente Organizacional.- Los hoteles de lujo y primera categoría muestran tener claro un proceso administrativo y organizacional, ya que más del 95% de dichas empresas cuentan con sus respectivos organigramas funcionales y departamentales, así como también un manual de funciones asociativo a la actividad de la empresa y un proceso de selección de personal y/o levantamiento de perfiles laborales acorde con los requerimientos del subsector. En el caso del liderazgo en este tipo de empresas se muestra como innovador y creativo, dejando de lado al tradicionalismo para dar paso a un liderazgo mucho más dinámico.

Los hoteles de segunda y tercera categoría son más empíricos en su accionar, manejando un liderazgo de tipo tradicionalista y con jerarquías demarcadas en su organización.

En el caso de las hosterías, hostales, pensiones y moteles; el 60% de dichas empresas no manejan un factor técnico administrativo representativo, por ello

han enfocado sus esfuerzos a brindar calidad en el servicio, aunque aquí se evidencia que la calidad percibida no es igual a la calidad brindada realmente.

- Diferenciación.- Con respecto a la diferenciación, las empresas de alojamiento no manejan un factor que los separe visualmente de los competidores directos, exceptuando el caso de los hoteles ubicados en casas antiguas, que generan una experiencia vivencial, por ello se han centralizado en generar divergencia empresarial en aspectos de servicio, imagen corporativa y publicidad; para lo cual también se evidencia la existencia del principio de proporcionalidad, ya que mientras mejores ingresos económicos obtenga la empresa mejores resultados demostrará en los aspectos de relevancia administrativa y de servicio.
- Capacidad Instalada.- En el caso de las empresas del subsector de alojamiento, el factor de capacidad instalada es básico debido a que puede ser una fortaleza o debilidad de la organización; fortaleza siempre y cuando maneje estándares de servicio y producción asociativos con el accionar de la empresa y debilidad si el liderazgo no maneja de manera eficaz y eficiente a dichos activos, obteniendo una improductividad en los mismos que refleja pérdida en los niveles de rentabilidad de la empresa, por ende menor estabilidad financiera, liquidez y solvencia.
- Competitividad.- En lo que respecta a la competitividad, la misma se encuentra palpable en cada uno de los mercados objetivos de las subempresas, comprobando la presencia de empresas líderes en el mercado o empresas que manejan un nivel de posicionamiento considerable; por lo que la competitividad sí presenta una validación intrínseca de la organización en comparación con los valores extrínsecos manejados por las empresas denominadas líderes, con ello se plantean estrategias asociativas al funcionamiento directivo y operativo, que pretende alcanzar una cuota de mercado mucho mayor. Entendiendo que la actividad de alojamiento es una de las más antiguas correspondientes a la planta turística, su recurso de experiencia basada en comportamientos pasados le brindan una seguridad proyectiva de lo que podría ocurrir con la táctica de la competencia directa del negocio.

2.2.- EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE INTERMEDIACIÓN.

Las empresas de intermediación turística, según la Ley de Turismo se dividen en tres subgrupos encargados de realizar actividades de emisor, receptor y mayorista; cada una de éstas empresas manejan criterios específicos que les faculta la legislación para su accionar, al igual que las empresas de alojamiento, las agencias de viajes del Ecuador cuentan con un organismo que posee personería jurídica denominado “Asociación Ecuatoriana de Agencias de Viajes, Operadores de Turismo y Mayoristas (ASECUT)”, a pesar de que cuenta con el apoyo de la mayoría de empresas del sector de intermediación turística su operatividad es restringida al público en general, ya que para acceder a la información se debe ser miembro de dicho gremio o conocer a alguna persona que lo sea. Adicionalmente la información por ellos manejada es bastante reservada, puesto que lo que pretende es mejorar la competitividad del sector de intermediación de manera eficiente.

Cabe recalcar que en lo que respecta a nivel de profesionalización del talento humano que labora en las organizaciones de intermediación turística, es la que cuenta con el porcentaje más alto de empirismo profesional en el desarrollo de su actividad, esto conlleva a que se manejen diversidad de criterios en las diferentes empresas y que cada una propenda a mejorar su actividad de manera individualizada, postulando como prioridad sus intereses frente a los del colectivo agremiado, por ello las agencias de viajes en nuestra ciudad muestran un crecimiento no sostenido e irregular, en comparación con las otras actividades que pertenecen al sector industrial turístico.

Evaluando las acciones que a llevado a cabo el ASECUT a favor de sus miembros se pueden destacar la concreción de alianzas estratégicas con ciertas aerolíneas locales e internacionales para el manejo de tarifas preferenciales a sus miembros y su posición de pensamiento acerca de la aprobación de la Ley de Aviación Civil, la cual reglamentaba ciertos parámetros de funcionamiento asociado a las frecuencias de vuelo y libertades del aire que afectaba de manera directa a las agencias de viajes en su ejercicio de intermediación turística. La persona encargada de la ASECUT en la ciudad de Cuenca es la Señora Irma Ugalde.

Adicional a el organismo antes mencionado; tanto las mayoristas, operadoras y agencias de viaje (internacionales y duales); manejan los denominados “Pool de Operaciones” que dependiendo de la actividad busca reglamentar el accionar de las empresas competidoras en el segmento de intermediación para generar beneficios propios sin perjuicios de terceros, por ejemplo cuando se suprimió el subsidio a los combustibles de las aerolíneas extranjeras, que por salvedades técnicas podían realizar su abastecimiento en suelo ecuatoriano, el pool de mayoristas se reunieron para decidir acerca de cómo calcular el valor de dicho impuesto dentro de sus costos operativos, algunas optaron por sumarlo al valor neto del paquete turístico, otras tomaron la decisión de netear el valor una vez obtenida la producción bruta de las ventas de un determinado grupo (caso charter) y otras decidieron amortizar el valor prorrateando dicho costo y cargándolo a el porcentaje de utilidad esperado, es decir disminuyendo su margen de utilidad o ganancia.

Otro caso conocido fue suscitado cuando el turismo receptivo en la ciudad de Cuenca comenzó a surgir de una manera importante, las operadoras de turismo decidieron conformar un pool que propenda a generar ganancias semejantes a todos los participantes del mismo, esto partió del hecho observable qué evidenciaba la carencia en la generación de beneficios redituables de las empresas operadoras de turismo receptivo en la ciudad, ya que las pocas que lograban concretar o perfeccionar las ventas, sean estas individualizadas o de grupos, eran las únicas que tomaban el control del segmento y casualmente dichas empresas no eran locales, es decir que las operadoras de la ciudad de Quito planificaban el programa de receptivo completamente desde la capital y lo ejecutaban en Cuenca; a consecuencia de esto las operadoras de turismo tomaron la decisión de generar una alianza estratégica operativa que propende a distribuir la misma cantidad de grupos, ingresos y logística entre sus miembros, dependiendo directamente del movimiento o la afluencia de los turistas en la ciudad o sus destinos consolidados.

Como se señaló con anterioridad, el empirismo evidenciado en ésta actividad turística a limitado mucho su competitividad y crecimiento, desde un punto de vista crítico el manejo económico y administrativo es lo que a demarcado su limitada participación en el sector industrial turístico; según la evolución administrativa y organizacional, determinan que el talento humano es el eje fundamental de crecimiento empresarial,

pero para ello requiere cumplir con ciertos criterios que permitan que sus aptitudes y habilidades actúen a favor de la empresa y no en contra; Si bien es cierto, gracias a la profesionalización que se está dando por parte de universidades e institutos superiores se ha logrado mitigar en algo el impacto negativo de éste factor, aún falta mucho por mejorar; las empresas de intermediación no invierten en capacitación real de su talento humano, dichas capacitaciones son mal entendidas y compensadas con los denominados “Fun Trips”, los cuales sirven como mecanismo de promoción y difusión turística de un determinado destino, que si bien es cierto enseñan al agente de viajes a conocer el destino que se pretende ofertar, pero no le entregan herramientas prácticas con fundamentación científica que potencialice sus destrezas en ventas o servicio al cliente por ejemplo, dejando al crecimiento organizacional pendiente de errores que podrían desencadenar en problemas palpables, no solamente económicos sino de índole laboral.

Según el MINTUR existen 84 empresas de intermediación turística (agencias de viajes, operadores y mayoristas) legalmente constituidas y que se manejan bajo las estipulaciones lícitas que estipula la legislación ecuatoriana; en correlación con las otras actividades turísticas es la que menor crecimiento económico presenta, así como también la que menor capacidad de penetración en el mercado demuestra y por ultimo su factor de diferenciación es casi nulo, debido a que se fundamentan en la lógica de competencia y no de competitividad integral organizacional. Del numero anterior el porcentaje mayor de empresas existente pertenece a las agencias de viajes duales, ya que se supone que abarcan mayor target de mercado al ofertar emisivo y receptivo, lo cual no siempre es verdad, debido a que no manejan una ideología de funcionamiento lógica tienden a perder su mercado objetivo y como consecuencia suelen convertirse en empresas de emisión o revisión de tickets solamente, pero no generadores de opciones en las fuerzas de mercado (oferta y demanda).

En términos administrativos el funcionamiento interno de cada uno de los subgrupos expuestos es diferente; por lo cual los puntos álgidos objeto de análisis obtenidos en el grupo focal de intermediación turística son:

- Operatividad.- En el caso de las agencias de viajes (duales o internacionales) se puede evaluar ciertos criterios que representan un problema para el crecimiento de su actividad, entre ellos se encuentra la poca innovación y

creatividad para disminuir el impacto de la temporalidad en el sector turístico, la mayoría de agencias de viajes se limitan a vender los paquetes turísticos a ellos entregados, no se atreven a realizar modificaciones o cambios a beneficio del cliente ya que piensan que dichos cambios afectarían a la ejecución del paquete turístico.

En el caso de las operadoras de turismo receptivo, sí bien es cierto, manejan un nivel de creatividad más alto, no potencializan los atractivos turísticos (naturales o culturales) con los que cuenta el destino, en el caso específico de la ciudad de Cuenca existen varios atractivos libres de actividad turística aún en sus alrededores, pero los operadores no se atreven a utilizarlos debido a que la planta turística del lugar no presenta los requerimientos que los diferentes targets solicitan en un determinado lugar; conformándose como parte del problema y no de la solución.

Mientras que las mayoristas de turismo, al enfocarse en turismo emisoro inclinan todos sus esfuerzos a concretar alianzas estratégicas con prestadores de servicios turísticos ubicados en el destino final del paquete promocionado, descuidando de cierta manera a los intermediarios locales, que son los que perfeccionan la venta del paquete turístico y que de ellos depende el éxito o fracaso de la operación turística planteada.

- Logística.- En éste factor los tres tipos de empresa no se diferencian notoriamente, puesto que independientemente que se dediquen a turismo emisoro o receptivo propenden a generar una línea de acción que garantice el accionar de sus actividades, si bien es cierto que la logística está asociada con la parte operativa de la empresa, su fase de planificación parte del alta dirección de la misma; esto conlleva a que no se visualice una figura integral de la empresa al momento de planificar, demarcando un subjetivismo gerencial orientado a ejecutar o realizar lo que el líder de la organización pretende llevar a cabo.
- Componente Organizacional.- En el caso de las agencias de viajes, operadores y mayoristas maneja la concepción de que a medida que crece la empresa

crece el personal, es decir que se maneja un nivel de directa proporcionalidad entre rentabilidad – contratación; permitiendo con ello no mejorar la producción integra de la empresa, si no más bien generando demasiada delegación y división de trabajo en empresas que debido a su tamaño muestran estancamiento en vez de avance. Además alrededor del 90% de las empresas de intermediación turística se manejan bajo un liderazgo tradicionalista y muestran un nivel de empoderamiento empresarial menor al 25% de su fuerza laboral.

La ausencia de valores organizacionales es mayoritaria en este tipo de empresas, muchas de las cuales no cuentan ni siquiera con un organigrama básico de su funcionamiento, mucho menos cuentan con manuales de funciones por área laboral o delimitación de perfiles necesarios acordes con los puestos de trabajo requeridos en las empresas.

- Diferenciación.- Éste factor es el que a dividido en el campo empresarial a las organizaciones líderes del segmento o nicho de mercado y aquellas que solamente se dedican a mantenerse en el juego sin representar un reto para su competencia, los portafolios de productos y/o servicios que ofertan las agencias de viajes muestran muy poca variación en su parte funcional, ya que ofertan los mismos servicios, destinos y experiencias; determinando como factores de diferenciación a la calidad y el precio, en el primer caso aún no se ha podido obtener niveles de calidad que puedan satisfacer las necesidades de los clientes de las agencias de viajes y en el caso específico del factor precio, lo que se realiza en disminuir el porcentaje de ganancia sobre las ventas netas, es decir disminuir su comisión sobre paquete vendido, centrando su accionar en políticas de fijación de precios básicas y poco coherentes financieramente hablando.
- Competitividad.- No se evidencia señal de medición competitiva, exceptuando la similitud media en función del volumen en la producción de ventas de empresas similares durante periodos de tiempo iguales, ello solo está midiendo a la competencia más no la competitividad de la organización, puesto que al hablar de competitividad no se habla de un análisis netamente exógeno, es

más bien un análisis endógeno que evalúa las potencialidades y fortalezas de una determinada organización frente a las empresas que presenten un posicionamiento en el segmento o nicho de mercado; al hablar de competitividad se aplica la regla de administración internacional orientada a la globalización o internacionalización de sus actividades que indica “piensa global actúa local”.

2.3.- EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE RESTAURACIÓN TURÍSTICA.

La actividad de restauración turística comprende el desarrollo de las actividades asociadas a los alimentos y bebidas, por ello el organismo encargado del mismo en la ciudad de Cuenca se denomina Asociación de Bares y Restaurantes (ASBARES), la cual se encuentra bajo la presidencia de Jacinto López; en la actualidad dicha organización maneja una limitación relativa en cuanto a su accionar gremial, principalmente por que las competencias otorgadas se manejaron de manera individualizada, sin precautelar un interés común, por lo cual el MINTUR asumió competencias directas en la operatividad y funcionalidad de dicho organismo; aunque aún se encuentra vigente, solamente se concentra en armonizar actividades de promoción y difusión turística, generalmente de manera conjunta con la AHOTEC.

Según el catastro manejado oficialmente por el MINTUR existen en la actualidad un total de 377 empresas asociadas a la restauración turística, dichas empresas comprenden restaurantes, fuentes de soda, cafeterías, fondas, restaurantes de carretera, discotecas, centros de entretenimiento, entre otros. En comparación al nivel de crecimiento de las otras empresas anteriormente analizadas se puede aseverar que éste subsector maneja una proyección sostenida económica favorable, debido a ciertos factores principalmente la facilidad de creación de dichas empresas, el monto de inversión financieramente viable y tiene una relación directa con la proporcionalidad de crecimiento urbano, es decir no solamente depende del turismo internacional para su expansión; es más; se puede citar que el sustento económico principal de dichos locales dependen del turismo interno y más específicamente de los pobladores de una determinada localidad.

La complejidad y variabilidad en la estructuración administrativa y organizacional de estas empresas, varía de acuerdo al tamaño de la empresa, la tipología de la empresa, capital social invertido, talento humano con el que cuenta y el liderazgo ejercido por cada una de ellas, por lo cual lo convierte en un segmento de mercado complejo; en el caso de los restaurantes categorizados dentro de las estrellas doradas, los mismos cuentan con un proceso formal de manejo administrativo, liderazgo innovador y fundamentan su diferenciación en la creatividad; pero comparándolo críticamente con las fuentes de soda, que también forman parte de la actividad de restauración, se

denota la existencia de una tipología de empresa de tipo familiar/informal, con ello su productividad se mide nada más en el nivel de ventas alcanzado en un determinado periodo de tiempo, sin importar mucho su nivel de competitividad frente a la competencia, exigencias de los consumidores o comensales, potencialidades de mercado y comportamiento de las fuerzas de mercado (visualización expansiva o contractiva).

Sí bien es cierto que existe un mayor número de empresas dedicadas a brindar servicios de alimentación y bebidas, también se debe recalcar que las barreras de ingreso para este segmento son casi nulas, simplemente se rigen al hecho de cumplimiento con normativas legales asociadas a infraestructura y permisos (municipales, ministerio de salud, bomberos, entre otros); adicionalmente las líneas de crédito productivas manejadas por empresas del sector financiero formal de la ciudad (bancos, cooperativas y mutualistas) propenden a brindar apoyo económico para el desarrollo de dichos proyectos, manejándolos como emprendimientos sociales que persiguen un fin monetario. Solamente en el caso de empresas formales, que apremian sus esfuerzos en el análisis de factores de diferenciación y posicionamiento, se hace recurrente la necesidad de manejar aspectos complejos de administración (recursos, materiales y talento humano), así como también el análisis prospectivo de factores endógenos o variables ligadas al desarrollo empresarial (tendencias, temporalidad, motivaciones, moda, entre otras).

Fundamentado en el párrafo anterior se puede validar la teoría de que el nivel de profesionalización en éste subsegmento es irregular, ya que dependiendo la formulación administrativa implementada por la dirección empresarial los valores organizacionales formarán parte real de los requerimientos del mercado, en muchos de los casos el factor de diferenciación se fundamenta en la calidad del servicio prestado; pero al tratarse de empresas que presentan una formalidad a medias, el talento humano no propende a mejorar de manera paulatina el nivel de aceptación y satisfacción de los clientes en concordancia con el servicio brindado; por esto el MINTUR, a través de alianzas estratégicas con la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional (SETEC), promueven el funcionamiento operativo de las organizaciones, orientadas a brindar una capacitación continua en aspectos asociativos a buenas prácticas turísticas y calidad en los servicios turísticos.

Adicionalmente los centros de formación profesional en la ciudad de Cuenca, hasta hace unos 10 años atrás, solamente se dedicaba a formar mandos medios y operativos asociados a ésta tipología empresarial, es decir, la profesión en el área de restauración turística se enmarcaba en segmentaciones técnicas y tecnológicas que permitían obtener titulaciones prácticas en periodos de tiempo relativamente cortos; pero gracias a la difusión de la profesionalización en todas las áreas productivas y económicas del mercado global, las diferentes instituciones de formación superior optaron por generar espacios de formación profesional orientadas a fortalecer las habilidades, aptitudes y actitudes técnicas y operativas que potencialicen su accionar.

La industria de alimentos y bebidas, al igual que la de alojamiento, se encuentra claramente diferenciada en el cálculo correspondiente al Producto Interno Bruto Nacional (PIB), según las estadísticas macroeconómicas coyunturales manejadas por el Banco Central del Ecuador (BCE), indica que su aportación porcentual representa una aportación económica que oscila entre un rango del 28 al 30%, adicionalmente maneja un crecimiento de la actividad sostenido del 1.7% en relación directa con los precios constantes manejados por la antes mencionada entidad pública.

Al igual que los dos subsectores analizados con anterioridad se evaluarán de manera crítica el funcionamiento actual de las empresas de restauración turística, validando el accionar de las variables críticas obtenidas de la reunión de los grupos focales de los representantes empresariales, demostrando lo siguiente:

- Operatividad.- En lo referente a la operatividad de las organizaciones, su forma de trabajo se relaciona con su categorización, la cual es otorgada por el MINTUR, pero la complejidad administrativa que significa manejar una sola armonía organizacional representa el mayor desafío para implementar, como un proyecto de manejo prioritario en éste subsector, debido a su amplio campo de acción se ve la necesidad de fortalecer su participación en el mercado de manera efectiva, ya que a pesar de que los datos porcentuales presentados muestran que su apoyo económico es relativamente importante; su nivel de aportación al mundo empresarial es nulo, debido a que no se debe medir solamente el número de establecimientos implementados, sino más bien se debe analizar el nivel de productividad operativa que demuestran dichas

empresas para mejorar el funcionamiento integral del subsector al que pertenecen. Por ello no solamente se debe fortalecer la capacitación del talento humano ubicado en los mandos medios, sino también se debe propender a la generación de cambios en los paradigmas de administración tradicional, manejando una visión de gestión moderna.

- Competitividad.- En lo que respecta a la competitividad, las herramientas de medición utilizadas por los diferentes estamentos públicos no muestran representatividad en la inteligencia de mercado que debe manejar éste segmento; ya que se visualiza a dicha actividad como un solo conglomerado, sin diferenciar aspectos claves como tamaño de la empresa, número de trabajadores en nómina laboral, capital social estipulado en el acta de constitución de la compañía y tipología de compañía analizada; esto conlleva a que los resultados presentados de manera numérica por los diferentes estudios nacionales no generen una visión real del comportamiento de dicho subsector.

El desempeño económico de la industria de alimentación refleja una clasificación de producción, es decir, que su categorización económica se encuentra enmarcada en transformación de materia prima, éste tipo de empresas productivas recaen en el sector de industrialización o producción, debido a que generan un producto terminado para ser consumido por los demandantes. Pero cabe recalcar que si bien es cierto se produce un efecto de transformación de los alimentos en platillos elaborados, posee una característica de diferenciación sutil, ya que su consumo se efectúa al instante de producirlo, al tratarse de bienes fácilmente perecibles la categoría de industrial pierde su importancia económica; adicionalmente midiendo el volumen de producción de ventas entre las empresas industriales y la denominada industria de alimentos y bebidas, muestran rangos financieros de variación considerables que en términos nominales indican divergencia medidas en millones de dólares.

- Diferenciación.- Éste subsector de la industria turística es en el que menor concepción de diferenciación se puede evidenciar, debido a que, la mayoría de empresas son de carácter familiar o emprendimientos sociales de inversión

menor, solamente se concentran en brindar un producto que satisfaga las necesidades básicas de los clientes, sin identificar mayores atributos de comercialización o prestar atención a los requerimientos de mercado palpables. Pero en el caso de restaurantes temáticos, de comida típica y discotecas, sí se puede validar procesos de diferenciación; en el caso de los llamados restaurantes temáticos, los mismos manejan un proceso organizacional fundamentado en los parámetros de operatividad internacional y sus estándares de servicio son altos (directamente proporcional al precio de mercado estipulado); adicionalmente su investigación de mercado utiliza herramientas prácticas tendientes a evidenciar los cambios sutiles que presenten las tendencias de los turistas y lugareños.

Los restaurantes de comida típica han ido aumentando en los últimos años, debido a la gran aceptación de los turistas internacionales por probar nuevos lineamientos gastronómicos, además el hecho de que la ciudad de Cuenca maneja un crecimiento de visitación turística sostenible y sustentable, promueve la generación de empresas que no solamente venda gastronomía local, sino también genere experiencias vivenciales fundamentada en los sentidos (gusto, olfato, vista).

Finalmente en las empresas de entretenimiento o discotecas tienen un comportamiento peculiar, ya que si bien es cierto su nivel de ingresos supera a la de los restaurantes promedio de la ciudad, su promedio temporal de participación en el mercado es relativamente corto, debido a que la mayoría de empresas no sobrepasan el año de operación continua, principalmente por la variable denominada “moda”; la psicología de consumo de los clientes se aplica claramente en estas empresas, debido a que aún se esgrimen targets de menor edad y poder de compra, por lo cual se manejan aspectos de consumo ubicados en el subconsciente, adicionalmente se manejan procesos de fidelización y retención de los clientes. Teniendo claro que al tratar con targets de edad menor su nivel de atracción es mayor (concepción de consumo inversamente proporcional).

→ Monto de la Inversión.- El monto de inversión es variable, dependiendo del tamaño de la empresa y de la tipología de la misma; en éste subsector el monto de inversión es importante, debido a que sus requerimientos de capital de trabajo no son financieramente riesgosos y existen una gama de servicios de intermediación financiera orientadas a apoyar el desarrollo de las microempresas; por ello el nivel de producción de ventas y la relacionalidad con las utilidades obtenidas propenden a mejorar la aportación económica del sector turístico. Pero debido a los malos manejos financieros, el nivel de comparación de apertura de nuevas organizaciones en las empresas de alimentos y bebidas es casi tan llamativo como el porcentaje de negocios que cierran sus puertas por falencias operativas y funcionales de la empresas antes mencionadas, ya que el factor de copia directa de las empresas se manifiesta de manera constante.

La poca continuidad de los negocios que emprendieron su actividad con cofinanciamiento, económicamente hablando, conlleva problemas de desequilibrio financiero, debido a que el destino temporario de los recursos financieros no presenta un sustento económico que permita potenciar la perpetuidad de las empresas conllevando a la obtención de perdidas por colocación de valores monetarios en emprendimientos poco rentables y de corta duración.

2.4. EVALUACIÓN INTEGRAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR TURÍSTICO

Una vez evidenciado cual es el funcionamiento operativo y el accionar gremial, así como su incidencia directa en el funcionamiento de los subsectores de la actividad turística, se puede evidenciar la presencia de un mercado de formación económica directamente proporcional al monto de inversión público y privado utilizado para fortalecer su actividad, las estructuras administrativas dinámicas y diferenciadas que cada empresa perteneciente a un subsector determinado utiliza, lo convierte en un foco de desarrollo potencial multidireccional; pero no se puede descuidar el factor externo que rige el funcionamiento del sector industrial turístico, no se considera como barómetro de crecimiento en la actividad turística al número de empresas del sector que se hayan instalado durante un cierto periodo de tiempo, más bien se debe verificar si las existentes presentan representatividad en el funcionamiento de cada subsector turístico.

Fundamentado en las entrevistas realizadas a los diferentes gestores de la actividad turística, en las sesiones de los grupos focales sectoriales, se pueden condensar ciertos datos de relevancia:

- a) Indicadores de Gestión
- b) Indicadores de Servicio
- c) Indicadores de Concentración Turística

En el caso específico de los indicadores de gestión se procedieron a analizar tres factores importantes asociados a la eficacia, eficiencia y la efectividad de las empresas del sector turístico; entendiendo a la eficiencia como el uso racional de los recursos que posee la empresa y que se encuentran disponibles para el funcionamiento de la organización; a la eficacia como el grado de cumplimiento de los objetivos planteados o definidos por el alta dirección de la empresa y finalmente a la efectividad como el impacto real generado por el establecimiento turístico dentro del subsector industrial al que pertenece. Delimitando claramente que desde un punto de vista organizacional es factible medir de manera individualizada, es decir, que se debería evaluar el comportamiento integral de una determinada empresa frente a un subsector del mercado determinado.

En el caso de la eficiencia la fórmula analizada es:

$$Eh = \frac{\text{Número de empresas de alojamiento que cuentan con un sistema de planificación}}{\text{Total de Establecimientos de Alojamiento}}$$

$$Eh = \frac{75}{126}$$

$$Eh = 0.595 \approx 60\% \text{ de empresas}$$

$$Ei = \frac{\text{Número de empresas de intermediación que cuentan con un sistema de planificación}}{\text{Total de Establecimientos de Intermediación Turística}}$$

$$Ei = \frac{21}{84}$$

$$Ei = 0.25 \approx 25\% \text{ de empresas}$$

$$Er = \frac{\text{Número de empresas de restauración que cuentan con un sistema de planificación}}{\text{Total de Establecimientos de Restauración Turística}}$$

$$Er = \frac{110}{377}$$

$$Er = 0.29 \approx 29\% \text{ de empresas}$$

Para obtener los números de las empresas que presentan sistemas de planificación integrados dentro de su operatividad administrativa, se realizaron dos etapas del estudio, la primera evidenció su existencia mediante la entrevista a la muestra de

empresas y el segundo se corroboró y amplió la información con la ayuda de los diferentes gremios empresariales turísticos, según sus propias bases de datos y análisis previos. En éste caso específico el nivel de error de significatividad resulta alto, ya que los antes mencionados gremios no se enfocan en realizar un análisis profundo de sus miembros, más bien se enfocan en validar cual sería su injerencia en la asociación.

Adicionalmente se identifica cinco rangos paramétricos que permitirán concatenar los datos obtenidos de eficiencia y eficacia, para representarlos en la efectividad de cada sector;

- 0 al 20 porciento Malo
- 21 al 40 porciento Regular
- 41 al 60 porciento Bueno
- 61 al 80 porciento Muy Bueno
- 81 al 100 porciento Excelente

Para la eficacia la fórmula planteada es:

$$eh = \frac{\text{Nivel de Cumplimiento de los Objetivos y Metas Organizacionales}}{\text{Objetivos y Metas Organizacionales evidenciadas en el POA}}$$

$$eh = \frac{62}{100}$$

$eh = 0.62 \approx 62\%$ de cumplimiento

$$ei = \frac{\text{Nivel de Cumplimiento de los Objetivos y Metas Organizacionales}}{\text{Objetivos y Metas Organizacionales evidenciadas en el POA}}$$

$$ei = \frac{45}{100}$$

$ei = 0.45 \approx 45\%$ de cumplimiento

$$er = \frac{\text{Nivel de Cumplimiento de los Objetivos y Metas Organizacionales}}{\text{Objetivos y Metas Organizacionales planteadas en el POA}}$$

$$er = \frac{25}{100}$$

$er = 0.25 \approx 25\%$ de cumplimiento

Identificando que al momento de realizar la entrevista a los empresarios turísticos se maneja un parámetro de cinco criterios autoevaluativos, dichos rangos fueron:

- 0 al 20 por ciento Ineficiente
- 21 al 40 por ciento Poco Eficiente
- 41 al 60 por ciento Eficiente
- 61 al 80 por ciento Muy Eficiente
- 81 al 100 por ciento Excelencia

Se manejan los mismos criterios de medición paramétrica para poder construir la tabla asociativa que demuestre el comportamiento de los indicadores de gestión planteados. Mientras que para la efectividad es el porcentaje combinado de los resultados porcentuales anteriormente obtenidos, manejando rangos de aceptación multivalente. Para obtener la efectividad del accionar de cada subsector turístico la fórmula aplicada es:

$$Ef = \frac{\text{Eficacia (E)} + \text{Eficiencia (e)}}{2}$$

Obteniendo el siguiente cuadro:

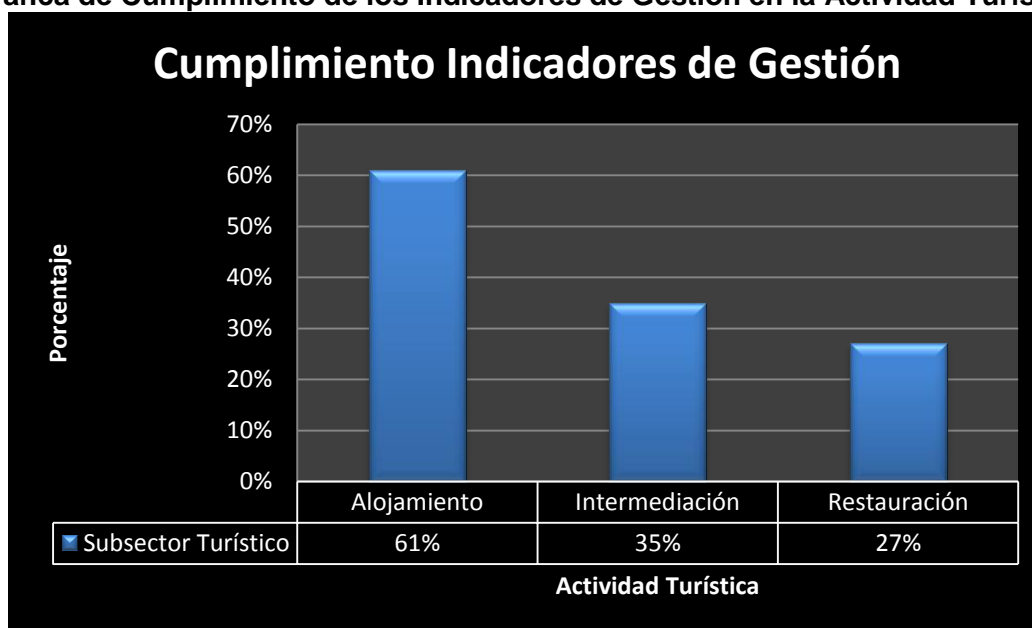
Cuadro de representación comparativa porcentual de los indicadores de gestión

Subsector Turístico	Eficiencia (E)	Eficacia (e)	Efectividad
Alojamiento	60%	62%	61%
Intermediación	25%	45%	35%
Restauración	29%	25%	27%

Elaborado por: El Autor

La gráfica correspondiente al cuadro anterior es la siguiente:

Gráfica de Cumplimiento de los Indicadores de Gestión en la Actividad Turística



Elaborado por: El Autor

En el caso de los indicadores de servicio principalmente se analizan dos factores asociados a la calidad, por una parte la satisfacción del cliente, basado en la aplicabilidad de las Encuestas de Satisfacción al Cliente después de haber prestado los servicios turísticos y por otra el número de empresas de cada subsector que cuentan con un sistema de gestión de calidad (SGC) instaurado.

→ Índice de Satisfacción del Cliente:

$$ISCh = \frac{\text{Número de establecimientos de alojamiento que aplican ESC}}{\text{Total de Establecimientos de Alojamiento}}$$

$$ISCh = \frac{94}{126}$$

$ISCh = 0.74 \approx 74\%$ de empresas

$$ISCi = \frac{\text{Número de establecimientos de intermediación que aplican ESC}}{\text{Total de Establecimientos de Intermediación}}$$

$$ISCh = \frac{12}{84}$$

$ISCh = 0.14 \approx 14\%$ de empresas

$$ISCr = \frac{\text{Número de establecimientos de restauración que aplican ESC}}{\text{Total de Establecimientos de Restauración Turística}}$$

$$ISCh = \frac{21}{377}$$

$ISCh = 0.06 \approx 6\%$ de empresas

En el caso del índice de satisfacción del cliente, podemos ver claramente que las empresas turísticas destinadas a brindar servicios de alojamiento son las que más representación de seguimiento y feedback institucional muestran para con sus clientes, mientras que las empresas de intermediación y restauración turística muestran una falencia en la aplicación de procesos que permitan medir la satisfacción del cliente.

→ **Índice de Gestión de Calidad**

$$IGCh = \frac{\text{Número de establecimientos de alojamiento que cuentan con SGC}}{\text{Total de Establecimientos de Alojamiento}}$$

$$ISCh = \frac{28}{126}$$

$ISCh = 0.22 \approx 22\%$ de empresas

$$IGCi = \frac{\text{Número de establecimientos de intermediación que cuentan con un SGC}}{\text{Total de Establecimientos de Intermediación}}$$

$$ISCh = \frac{5}{84}$$

$ISCh = 0.06 \approx 6\%$ de empresas

$$IGCr = \frac{\text{Número de establecimientos de restauración que cuentan con SGC}}{\text{Total de Establecimientos de Restauración Turística}}$$

$$ISCh = \frac{12}{377}$$

$ISCh = 0.04 \approx 4\%$ de empresas

En el caso del índice de gestión de calidad, se puede evidenciar que mayoritariamente las empresas del sector turístico aún se encuentran tratando de direccionar sus actividades hacia la propuesta de calidad, debido a que anteriormente se asociaba a la

calidad con empresas de producción o industriales, las empresas de servicios no prestaron la atención necesaria que requiere ésta variable organizacional de crecimiento y diferenciación; por ello el crecimiento organizacional de estas empresas se ve limitado.

En el índice de concentración turística se analiza los establecimientos turísticos por localidad en relación a cada actividad turística cómo alojamiento, restauración, intermediación, etc. Propendiendo ha contribuir con datos asociativos de operatividad, funcionalidad y factibilidad.

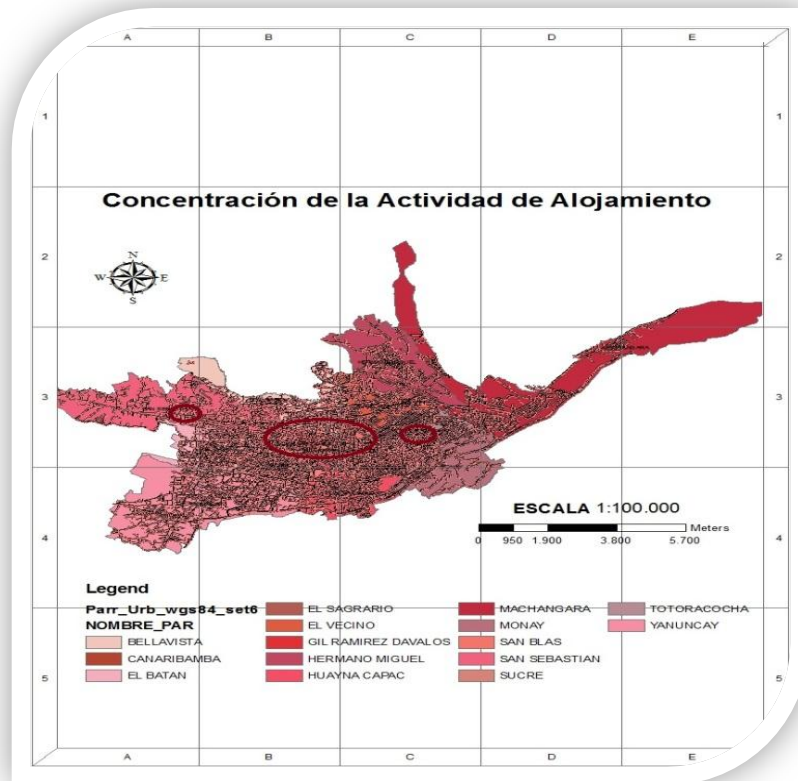
Para manejar una visión integral de la concentración de la actividad turística en la ciudad de Cuenca, se presentan tres mapas referenciales que engloban la sedición poco diversificada de negocios turísticos, debido a que se maneja la perceptividad de que la mayor afluencia turística internacional solamente se ubica dentro del centro histórico de la ciudad, pero con ello solamente se ha concentrado los negocios dentro de un solo marco territorial.

En lo referente a las empresas de alojamiento se puede evidenciar en la gráfica siguiente, que los centros de concentración se encuentra primariamente ubicado en la zona central de la ciudad de Cuenca, pero adicionalmente gracias a la afluencia turística ubicada en la zona del terminal terrestre, se han instaurado varias empresas dedicadas a esto; sin descuidar la zona oeste de la ciudad, ya que ahí se ubica uno de los hoteles insignia de la ciudad, el Hotel Oro Verde.

Con ello además se puede validar que la diversificación según la categorización de las empresas de alojamiento permite que su oferta turística sea variada y acorde a los diferentes targets que acuden dentro del afluyente turístico a la ciudad de Cuenca.

Evidenciando la siguiente distribución territorial:

Gráfica de Concentración de las Empresas de Alojamiento



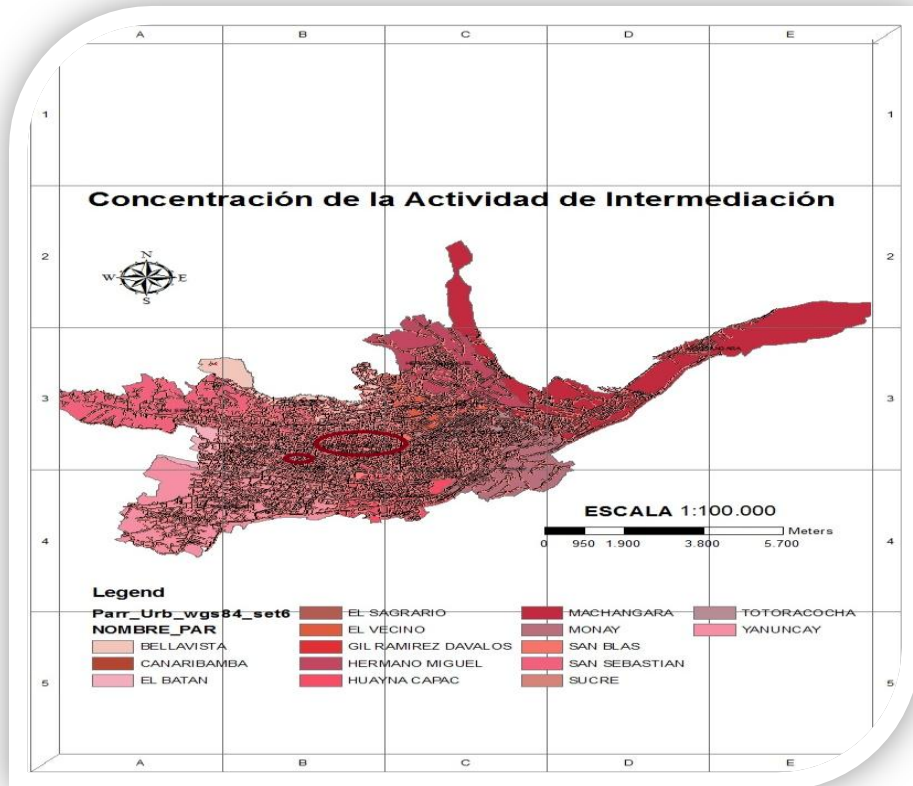
Elaborado por: El Autor

En el caso específico de las actividades de intermediación el 85% del total de empresas legalmente constituidas desarrollan su actividad turística dentro de los límites del centro histórico de la ciudad de Cuenca, debido a que el atractivo turístico de la ciudad se concentra a su vez en las antes mencionados circunscripciones, pero gracias a ello los arrendatarios de las casas patrimoniales y negocios particulares han optado por encarecer los arriendos pagaderos de manera mensual, por ello el 15% restante de las empresas están ubicadas cerca del radio de influencia de la Avenida Solano, ya que aquí presentan mayores ventajas asociadas a los costos de operación y comodidad para los clientes que asisten a estos negocios turísticos.

Adicionalmente las actividades de intermediación no requieren de un espacio exclusivo para su ejecución, la ley permite que se pueda realizar su función dentro de un espacio de 200 m² de uso exclusivo de esa tipología de negocio.

La gráfica correspondiente es la siguiente:

Gráfica de Concentración de las Empresas de Intermediación



Elaborado por: El Autor

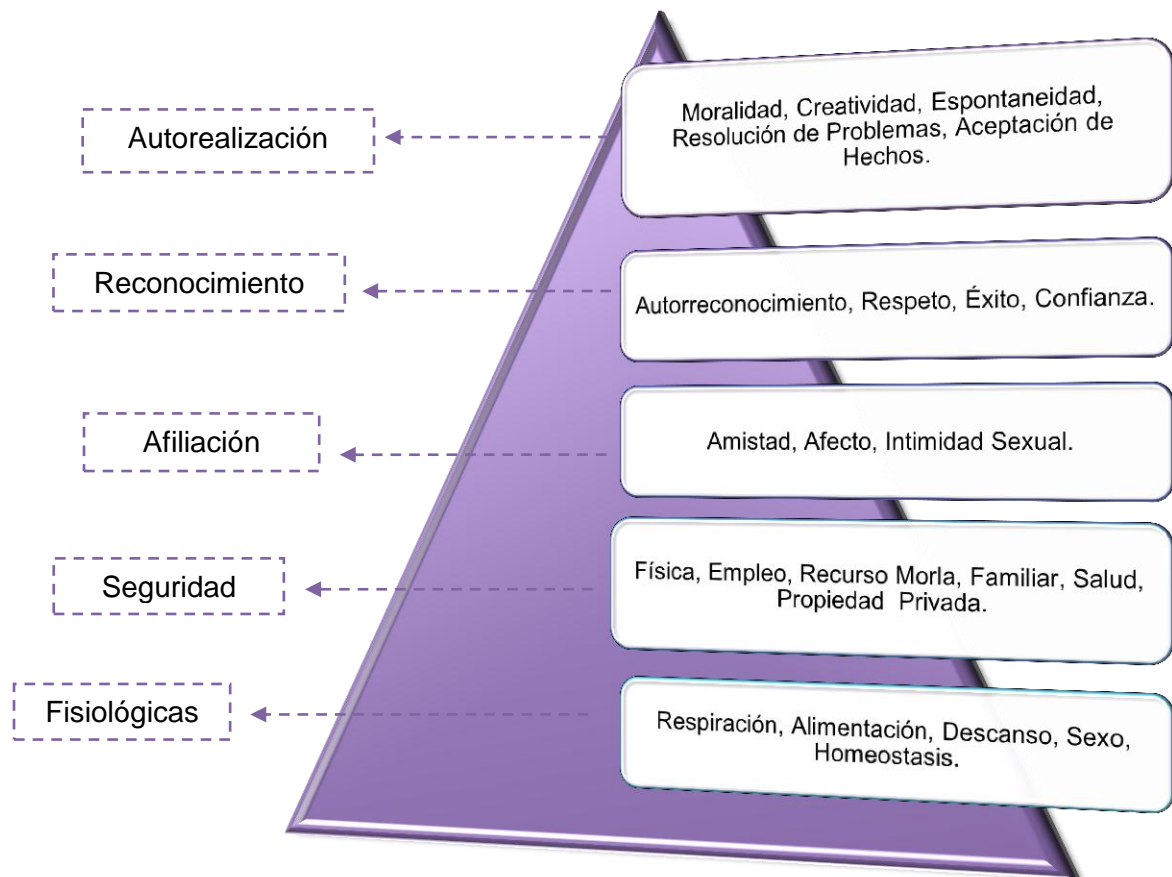
Finalmente, en el caso de las empresas turísticas dedicadas a las actividades de restauración turística, debido a su sistema de categorización ministerial diversificada y su nivel de inversión relativamente bajo, muestra un rango de acción territorial mucho mayor; adicionalmente esto se da debido a que los requerimientos de este tipo de negocios es más riguroso en lo referente a confort y satisfacción del cliente.

Éste negocio turístico tiene una funcionalidad asociativa a las necesidades muy demarcada, debido a que el “comer” forma parte de las necesidades primarias, según

lo indica la pirámide de Maslow, se ubica dentro de las denominadas “Fisiológicas”, con esto se asegura la generación temporal de ingresos redituables para los negocios, pero si no se maneja de manera integral el mismo puede convertirse en un riesgo de sostenibilidad económica y perpetuidad empresarial.

La pirámide de Maslow jerarquiza las necesidades de los seres humanos de la siguiente manera:

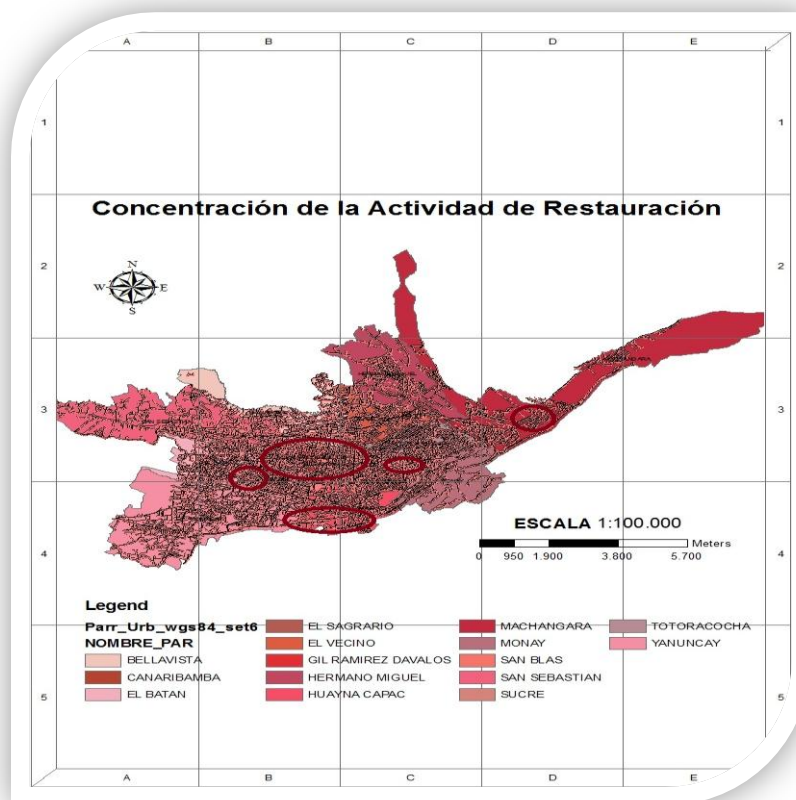
Representación Gráfica de la Pirámide de Maslow



Elaborado por: El Autor

Por lo cual se obtiene la siguiente gráfica:

Gráfica de Concentración de las Empresas de Restauración Turística



Elaborado por: El Autor

Una vez ubicadas, territorialmente hablando, las empresas del sector turístico, se procede a calcular el índice de concentración turística de estas actividades, tomando para ello los datos otorgados por el catastro turístico del Ministerio de Turismo.

Cuadro Explicativo de las Empresas del Sector Turístico

Ítems		2011
Cuenca		587
Alojamiento		126
Hoteles	34	
Hostales	48	
Hosterías	5	
Residenciales	20	
Pensiones	13	
Moteles	6	

<u>Restauración</u>		377
Restaurantes	232	
Café-Bares-Karaokes	74	
Heladerías y Fuentes de Soda	71	
<u>Intermediación</u>		84
Agencias de Viajes	65	
Mayoristas de Turismo	4	
Operadoras	15	

Fuente: MINTUR

Cálculo del Índice de Concentración Turística

ICT				
Ítem	Si	Pi	ICT	Porcentaje
Cuenca	587	4,13	2422,81	100%
Alojamiento	126	8,91	1122,50	21.47%
Restauración	377	5,15	1941,65	64.23%
Intermediación	84	10,91	916,52	14.30%

Elaborado por: El Autor

En dónde:

Si = Al número de empresas pertenecientes a cada sector industrial

Pi = Porcentaje de participación empresarial dentro de cada subsector industrial, el cálculo de éste se ejecuta de la siguiente manera:

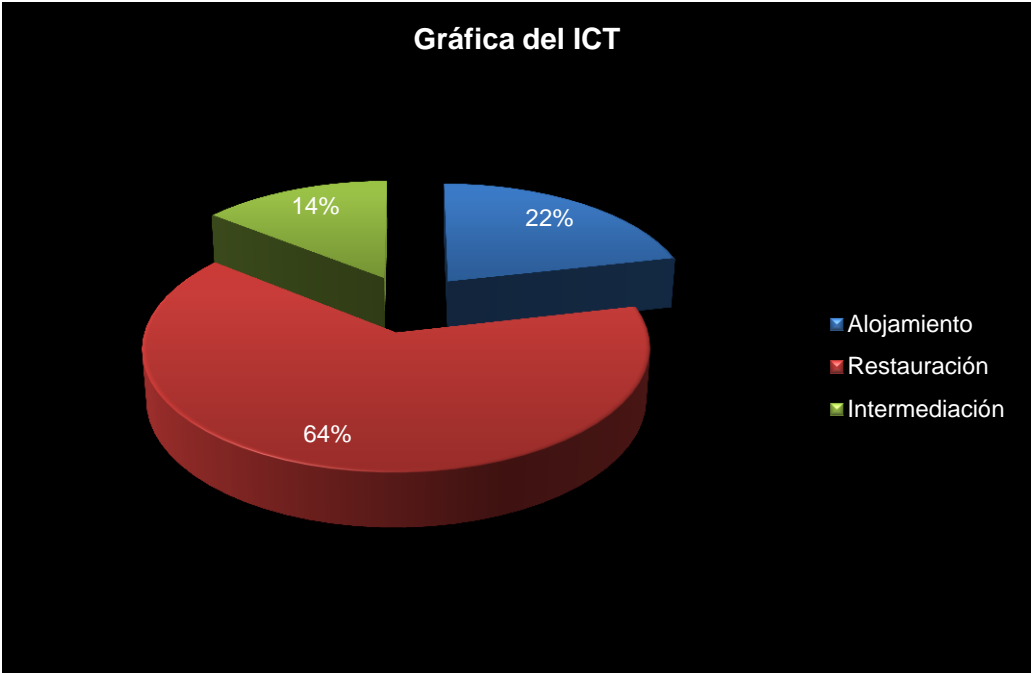
$$Pi = \frac{100 \text{ (Es la Razón)}}{\sqrt{Si}}$$

ICT = El índice de concentración turística es el resultante de $Si \times Pi$.

Evidenciando que según el índice de concentración turística en la ciudad de Cuenca, la actividad de restauración es la que mayor participación porcentual presenta con un 64.23% del total de actividades del sector turístico, las empresas de alojamiento ocupan el segundo lugar con un 21.47%, esto debido a las complicaciones asociadas con los permisos de funcionamiento y el monto de inversión que es directamente

proporcional a la capacidad instalada y finalmente las actividades de intermediación representan un 14.30%, ubicándose en el tercer lugar, debido principalmente a que el retorno económico de este tipo de empresas es relativamente bajo y el nivel de competitividad muy alto.

Representación Gráfica del Índice de Concentración Turística



Elaborado por: El Autor

CAPÍTULO III.- ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ACTUAL DE LAS FUERZAS DE MERCADO (OFERTA Y DEMANDA) EN CADA SUBSECTOR.

Uno de los pilares de acción asociados a las nuevas tendencias de mercado turístico es el manejo del término denominado “Inteligencia de Mercados”; el cual abarca el comportamiento situacional y real del mercado turístico; el mismo que nos demuestra su naturaleza dinámica, variable y sensible a determinados cambios que pudieren presentarse en una o algunas de las variables intervinientes, la asociatividad de los parámetros de medición van acorde con una investigación de mercados normal pero el sector industrial al cual se lo aplica determina los lineamientos a seguir. El objetivo principal suele contemplar el proveer de un marco de respaldo conceptual para la toma de decisiones en el sector turístico, influyendo a través de su investigación y conocimiento en la dirección de las políticas de desarrollo y potenciar los esfuerzos del sector privado y ayudarlo a ser más eficiente.

La investigación de mercado es una técnica que permite recopilar datos, de cualquier aspecto que se desee conocer para, posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos (Delgado & Gutierrez, 2007). Sirven al comerciante o empresario para realizar una adecuada toma de decisiones y para lograr la satisfacción de sus clientes. Algunos autores subdividen los objetivos de esta herramienta en tres aspectos importantes (social, económico y administrativo); resultando como objetivo social el satisfacer las necesidades del cliente, ya sea mediante un bien o servicio requerido, es decir, que el producto o servicio cumpla con los requerimientos y deseos exigidos cuando sea utilizado; como objetivo económico el determinar el grado económico de éxito o fracaso que pueda tener una empresa al momento de entrar a un nuevo mercado o al introducir un nuevo producto o servicio y, así, saber con mayor certeza las acciones que se deben tomar; y como objetivo administrativo el ayudar al desarrollo de su negocio, mediante la adecuada planeación, organización, control de los recursos y áreas que lo conforman, para que cubra las necesidades del mercado, en el tiempo oportuno. La conjugación de estos tres elementos dentro de un solo entorno organizacional genera una sinergia empresarial sostenible y se convierte en una herramienta de gestión integral (Ortega , 2005).

Entre algunos de los beneficios estipulados con la investigación de mercados se tiene los siguientes:

- Se tiene más y mejor información para tomar decisiones acertadas, que favorezcan el crecimiento de las empresas.
- Proporciona información real y expresada en términos más precisos, que ayudan a resolver, con un mayor grado de éxito, problemas que se presentan en los negocios.
- Ayuda a conocer el tamaño del mercado que se desea cubrir, en el caso de vender o introducir un nuevo producto.
- Sirve para determinar el tipo de producto que debe fabricarse o venderse, con base en las necesidades manifestadas por los consumidores, durante la investigación.
- Determina el sistema de ventas más adecuado, de acuerdo con lo que el mercado está demandando.
- Define las características del cliente al que satisface o pretende satisfacer la empresa, tales como: gustos, preferencias, hábitos de compra, nivel de ingreso, etcétera.
- Ayuda a saber cómo cambian los gustos y preferencias de los clientes, para que así la empresa pueda responder y adaptarse a ellos y no quede fuera del mercado.

Sus orígenes se remontan al comercio entre los pueblos antiguos, aunque numerosas personas e instituciones estuvieron involucradas en el uso ocasional de la investigación de mercados, el período 1880 -1920 se reconoce como el comienzo formal de la investigación de mercados; pero fue recién en la década de los 70"s en que se dio una formalización real y sistemática que le proporcionó carácter de ciencia experimental (Grande & Abascal, 2007).

Etapas de evolución de la investigación de mercado:

- (1880 -1920) Fase de la estadística industrial censos e investigaciones por encuestas.
- (1920 - 1940) Fase del muestreo aleatorio, los cuestionarios y la medición de la conducta (perfección de los cuestionarios y muestreos).
- (1940 - 1950) Fase de la toma de conciencia por parte de la gerencia (adquiere la categoría de recurso para la toma de decisiones de mercadotecnia).

- (1950 -1960) Fase experimental (técnicas de experimentales y metodología científica).
- (1960 - 1970) Fases de análisis por computadoras y métodos cuantitativos (construcción de modelos para la toma de decisiones, aplicación de la computación en el análisis información y decisiones de marketing).
- (1970 - Presente) fase de desarrollo en la teoría del consumidor conceptos y métodos de investigación cualitativa para explicar y pronosticar el comportamiento de los consumidores.

El sistema de investigación de mercado se origina en ciertas raíces liberales como la investigación social. Los métodos teóricos y metodológicos se adoptan a partir de la estadística de las probabilidades, economía descriptiva, psicología y sociología. Este proceso de apropiación selectiva, adaptación y síntesis le ha proporcionado a la investigación de mercado valores y caracteres distintivos.

Se trata, en definitiva, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses. Al ser una materia científica de interdisciplinariedad maneja ciertos parámetros en cada una de sus materias intervinientes, aplicando diversos conocimientos adquiridos a través de las siguientes materias:

- ✓ La economía aplicada, la psicología y la sociología. En la medida en que el funcionamiento del sistema económico se apoya en decisiones de mercado el análisis del comportamiento del consumidor necesita conocimientos de psicología; la sociología se hace necesaria para el estudio de los grupos e instituciones del mercado.
- ✓ La filosofía por la destacada importancia que tiene la lógica en la investigación aplicada.
- ✓ La estadística y las matemáticas por su aporte fundamental en la cuantificación de los hechos detectados en la investigación.
- ✓ La comunicación, por el diálogo que se produce de forma permanente en el trabajo de campo.

- ✓ La dirección empresarial, ya que los objetivos que se persiguen con la investigación están estrechamente ligados al diseño de una estrategia y al cumplimiento de unas metas de venta, precios, productos y distribución.
- ✓ La capacidad innovadora, aplicada al desarrollo de nuevos métodos eficaces y diferenciados, en el diseño de soluciones rentables.

Asimismo y frente a la atomización empresarial que tiene el sector, la solución vendrá dada de la mano de la calidad que se aporte y máxime en un momento en que la investigación se encuentra en un proceso de cambio profundo afectado por el desarrollo de las nuevas tecnologías, la nueva economía y la globalización del mercado (Taylor & Bogdan, 2008).

Si esquematizamos las aplicaciones que tiene para las empresas, se detectan las siguientes utilidades:

Análisis del consumidor:

- Usos y actitudes.
- Análisis de motivaciones.
- Posicionamiento e imagen de marcas.
- Tipologías y estilos de vida.
- Satisfacción de la clientela.

Efectividad publicitaria:

- Pretest publicitario.
- Postest de campañas.
- Seguimiento (tracking) de la publicidad.
- Efectividad promocional.

Análisis de producto:

- Test de concepto.
- Análisis multiconcepto-multiatributo.
- Análisis de sensibilidad al precio.
- Test de producto.
- Test de envase y/o etiqueta.

- Test de marca.

Estudios comerciales:

- Áreas de influencia de establecimientos comerciales.
- Imagen de establecimientos comerciales.
- Comportamiento del comprador en punto de venta.

Estudios de distribución:

- Auditoría de establecimientos detallistas.
- Comportamiento y actitudes de la distribución.
- Publicidad en punto de venta.

Medios de comunicación:

- Audiencia de medios.
- Efectividad de soportes.
- Análisis de formatos y contenidos.

Estudios sociológicos y de opinión pública:

- Sondeos electorales.
- Estudios de movilidad y transporte.
- Investigación sociológica.
- Estudios institucionales.

Esto coincide con el factor multidisciplinario de la corriente de pensamiento de Turismo, ya que mezcla varias alternativas y conceptualizaciones que nos ofrecen las distintas materias para crear nuevos escenarios ajustando los valores o variables al mercado turístico o al sector industrial que se pretende analizar (Fransesc, 2009).

En el caso específico del Ecuador dentro de la herramienta de desarrollo turístico denominado PLANDETUR 2020 cuenta con un programa de inteligencia de mercados turísticos que pretende obtener información que genere beneficios para el desarrollo progresivo de la actividad de manera eficaz y eficiente.

El presente capítulo articula la investigación de mercados con el funcionamiento económico de cada subsector turístico, convirtiéndose en la fuente de validación factible para estructurar las estrategias competitivas.

Adicionalmente, el cálculo económico realizado posteriormente está en directa concordancia con el nivel de afluencia turística que presenta el destino “Cuenca” durante el último semestre del 2012; según el Ministerio de Turismo el comportamiento de la variable antes mencionada se enmarca en el siguiente cuadro:

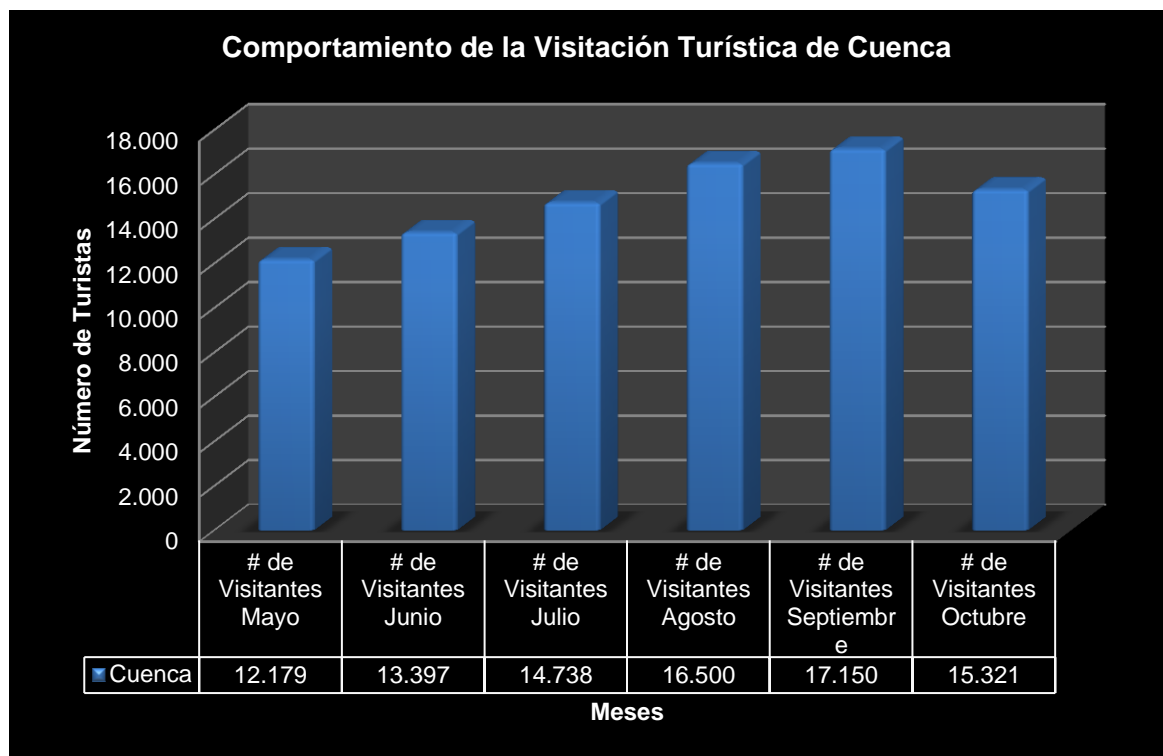
Cuadro de Visitantes a la Ciudad de Cuenca durante el último semestre

Destino	# de Visitantes Mayo	# de Visitantes Junio	# de Visitantes Julio	# de Visitantes Agosto	# de Visitantes Septiembre	# de Visitantes Octubre
Cuenca	12.179	13.397	14.738	16.500	17.150	15.321

Fuente: MINTUR/Fundación Turismo para

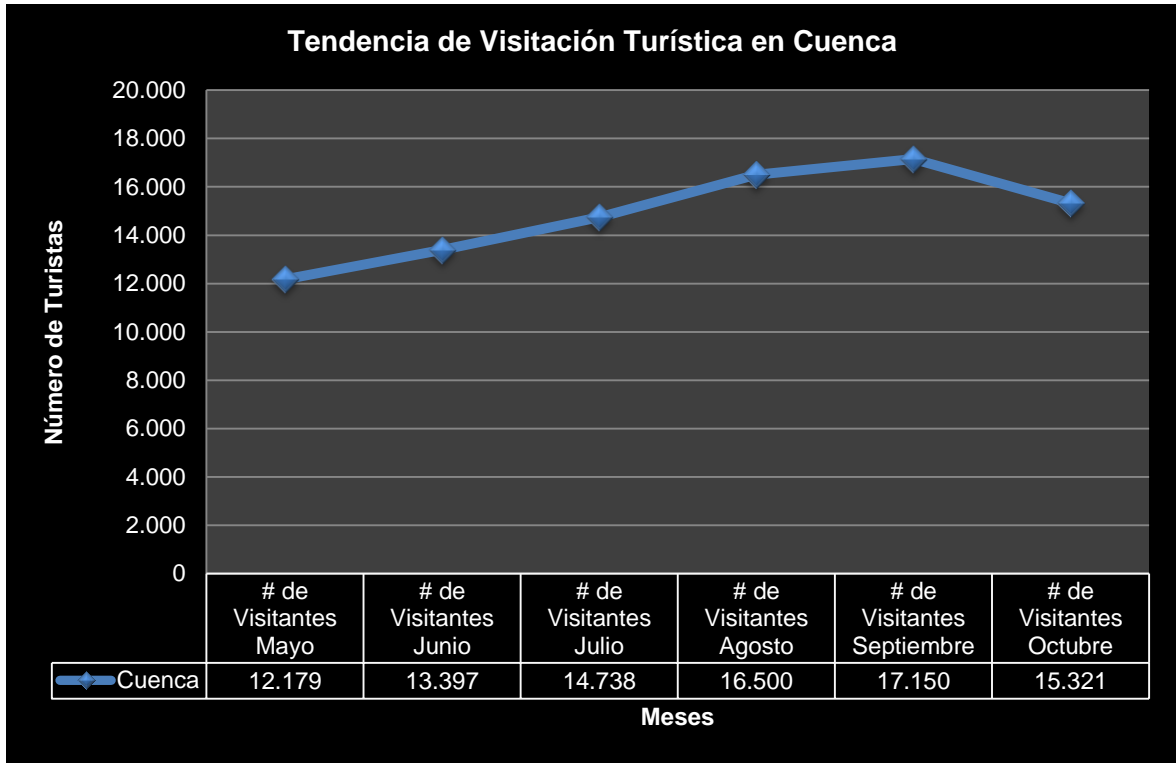
Cuenca

Gráfica de Visitación Turística en el Destino “Cuenca”



Elaborado por: El Autor

Gráfica Tendencial de Visitación Turística en el Destino “Cuenca”



Elaborado por: El Autor

Según los datos presentados por los organismos públicos, la tendencia de crecimiento en lo referente a la visitación del destino “Cuenca” es sostenida y presenta un nivel de potencialización en la generación y fomento de nuevos emprendimientos turísticos profesionales. Claramente diferenciando que los meses de julio, agosto y septiembre muestran un nivel de visitación mayor gracias al turismo interno y la promoción que ha presentado la ciudad en las diferentes ferias de difusión turística nacional e internacional, manejando un promedio de 60 spots publicitarios en diferentes medios asociados.

3.1.- COMPORTAMIENTO Y TENDENCIAS DE LAS FUERZAS DE MERCADO (OFERTA Y DEMANDA) EN EL SECTOR DE ALOJAMIENTO.

En lo referente al sector de alojamiento, cabe recalcar, que es el subsector turístico que maneja una información asociada al comportamiento del mercado relativamente aceptable, en comparación con las dos subtipologías analizadas en ésta investigación. Por ello el comportamiento de tendencias del mismo se ha manejado de manera empírica, principalmente fundamentado en estudios de mercado individualizados focalizados en emprendimientos turísticos propios, los mismos que no presentan una representatividad lógica del funcionamiento real integral del subsector de alojamiento; la carencia en la continuidad de la elaboración de las cuentas satélites turísticas en el país no han permitido generar bases estadísticas de medición específica.

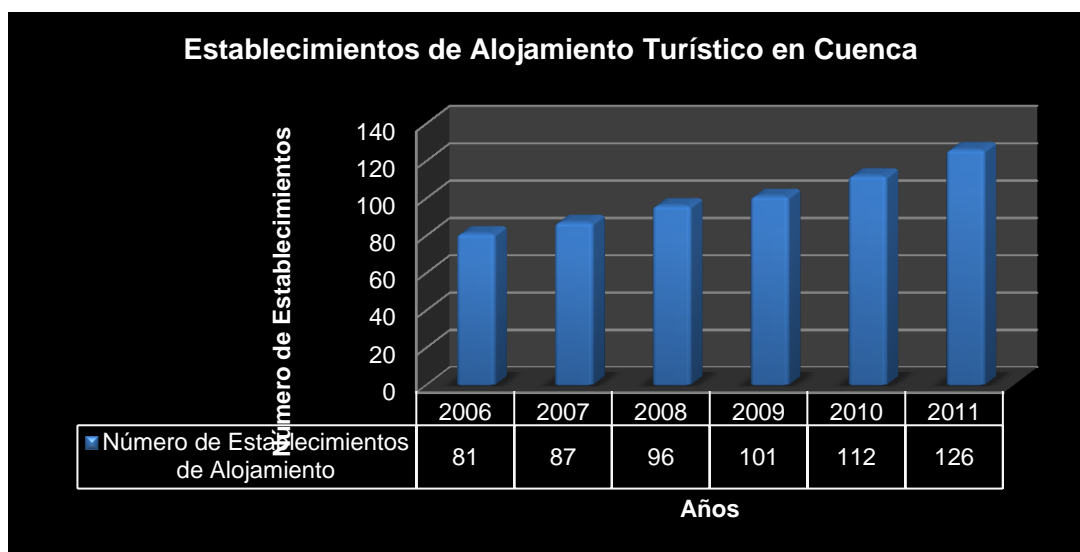
Primero se analizará la oferta turística del subsector de alojamiento, evidenciando el crecimiento sostenido de los negocios turísticos ubicados en la ciudad de Cuenca, por lo que se presentan los siguientes datos:

Número de Establecimientos de Alojamiento Turístico en la ciudad de Cuenca

Número de Establecimientos de Alojamiento	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	81	87	96	101	112	126

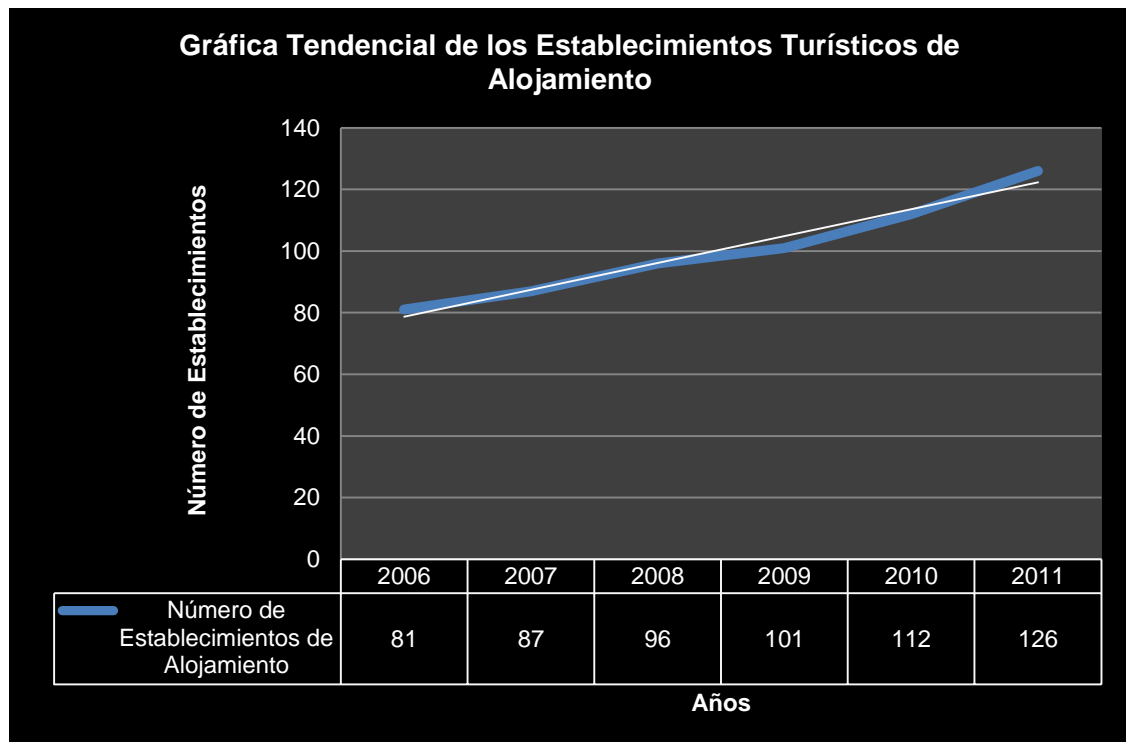
Fuente: MINTUR/Fundación Turismo para Cuenca

Gráfica de los Establecimientos Turísticos en la Ciudad de Cuenca



Elaborado por: El Autor

Gráfica Tendencial del Número de Establecimientos Turísticos en la Ciudad de Cuenca



Elaborado por: El Autor

Como se ha podido evidenciar se puede presentar un crecimiento sostenido de establecimientos turísticos dedicados a la actividad de alojamiento, debido a varias razones, entre ellas el nivel de afluencia turística nacional e internacional que presenta la ciudad, además el fortalecimiento y apoyo a los emprendimientos turísticos que generan réditos económicos visibles, adicionalmente el actual gobierno ha propendido a generar líneas de crédito en instituciones del sistema financiero, tanto público como de economías mixta, que orienten a generar una competitividad en éste subsector.

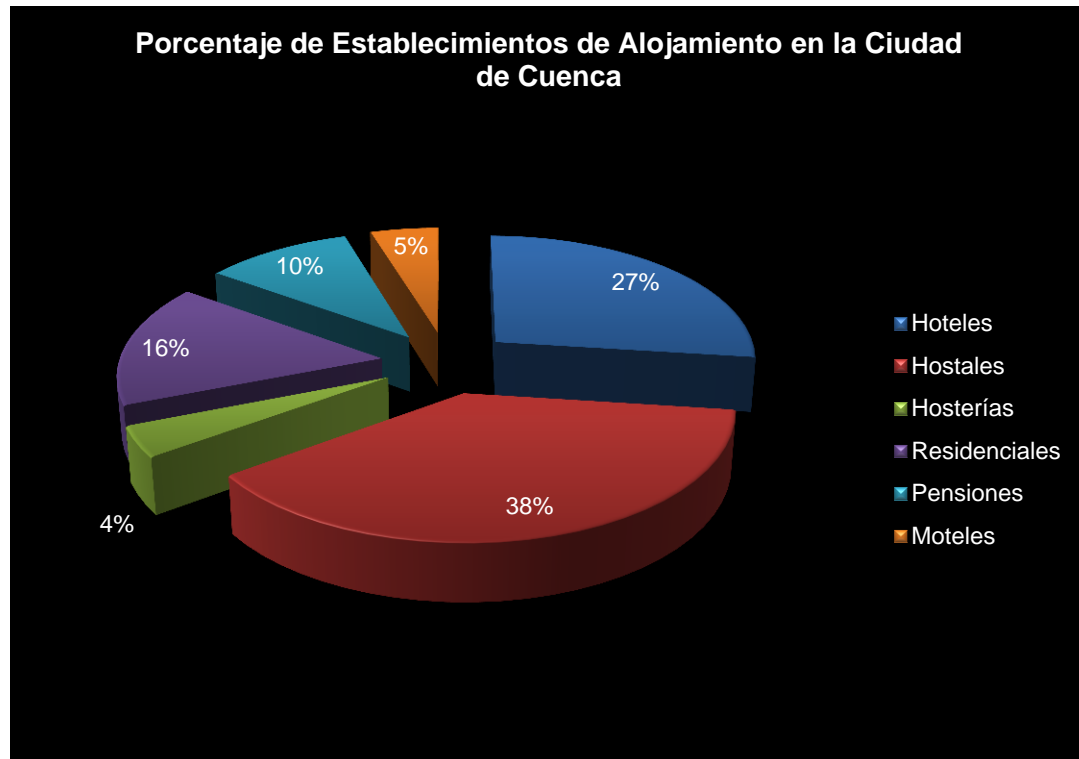
En éste aspecto, y de acuerdo a la categorización legal vigente en el país, se puede validar que los establecimientos turísticos de alojamiento se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Establecimientos de Alojamiento en la Ciudad de Cuenca

Tipología de Establecimiento Turístico	Número de Establecimientos
Hoteles	34
Hostales	48
Hosterías	5
Residenciales	20
Pensiones	13
Moteles	6

Fuente: MINTUR

Gráfica de Representación Porcentual de los Establecimientos Turísticos en la ciudad de Cuenca.



Elaborado por: El Autor

Como se puede observar en la gráfica anterior los hostales y hoteles son las tipologías de establecimientos de alojamiento que mayor representatividad y formalidad presentan en las actividades de éste subsector, con ello se valida su utilización por parte de los turistas nacionales y/o extranjeros.

Para poder realizar una gráfica del comportamiento de la oferta en el mercado de alojamiento se debe utilizar los datos tentativos generados referentes al gasto turístico promedio realizado en la ciudad de Cuenca por los turistas y visitantes, en cuanto a esto, se han realizado varios estudios en la ciudad por parte de estamentos públicos descentralizados y privados, pero ninguno de los estudios anteriores han llegado a detectar cuál es le verdadero valor promedio de gasto efectuado, según el ultimo barómetro medido por el Ministerio de Turismo en concordancia con la Fundación Turismo para Cuenca, se estipulo que el turista promedio (nacional e internacional) gasta en su estadía en la ciudad de Cuenca \$ 215.00 dólares americanos, así como también se obtuvo un promedio de visitación turística de la ciudad mensual de 14.880 turistas y visitantes, adicionalmente del nivel de gasto promedio se distribuye el nivel de incidencia de cada actividad turística, correspondiendo el 22% alojamiento, 19% restauración y 12% intermediación turística.

Mediante los datos obtenidos, se puede determinar que la función de la Oferta es la siguiente:

$$Q_o = f(p)$$

La cual a su vez se traduce en:

$$Q_o = \overline{O} - op$$

Dónde:

Q_o = Cantidad ofrecida (variable dependiente)

\overline{O} = Oferta autónoma (cantidad mínima)

o = Propensión marginal a ofertar (pendiente)

p = Precio (variable independiente)

La función de la oferta es una función lineal con pendiente positiva.

Obteniendo el siguiente cuadro de datos:

Precios	Cantidad Ofertada
27,00	99
37,00	113
47,00	126
57,00	139
67,00	156

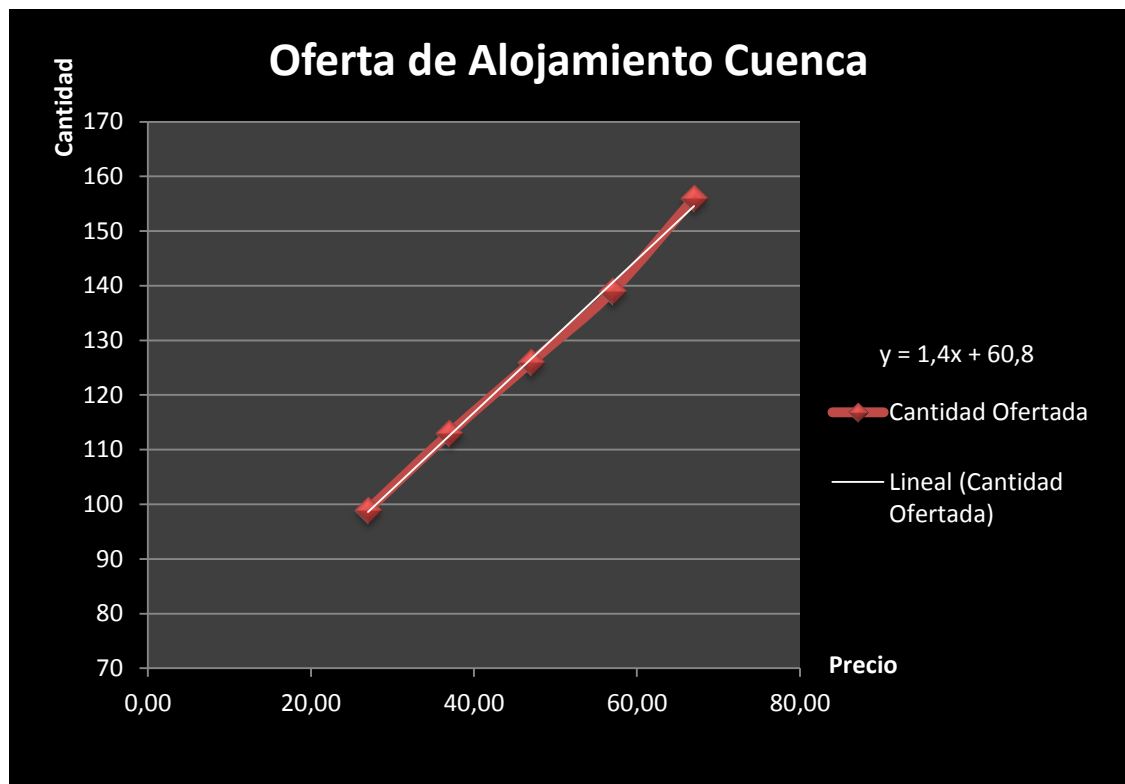
Elaborado por: El Autor

Con dichos datos podemos decir que la función de la oferta para el presente subsector turístico es la siguiente:

$$Q_o = 1.40p - 60.80$$

El gráfico que nos demuestra cual es el comportamiento de la oferta, se presenta a continuación:

Gráfica de la Curva de Oferta de Alojamiento para la Ciudad de Cuenca



Elaborado por: El Autor

En lo referente a el comportamiento de la demanda turística asociativa a éste sector, se puede validar que la misma dependerá de manera directa de la variable temporalidad; muchos de los estudios turísticos de mercado han presentado una falencia palpable, el solamente enfocarse en el turismo internacional, cuando está demostrado que el turismo interno o nacional es el referente de mayor crecimiento económico de éste sector.

La demanda turística de la ciudad de Cuenca, debe diferenciar claramente el número de turistas y visitantes que en realidad se encuentran interesados en el destino antes mencionado, por ello se distribuye a la demanda en las siguientes:

→ *Demanda Potencial.*- La demanda potencial del sector de alojamiento en la ciudad de Cuenca se ha determinado que el posicionamiento turístico del destino se encuentra en constante crecimiento, propendiendo a utilizar la regla de marketing orientada a determinar la demanda potencial en base el descriptor demográfico, la misma indica que la demanda potencial puede manejar un rango fluctuante ubicado entre el 50 al 75 por ciento del grupo analizado, en el caso específico del proyecto se tomará el 55% del total de la registro de turistas evidenciado en la ciudad. Por lo que se obtiene lo siguiente:

$$DP = 89.285 \times 0.55$$

$$DP = 49.107 \text{ Turistas/Visitantes}$$

→ *Demanda Efectiva.*- La demanda efectiva de turistas/visitantes relacionadas con el sector de alojamiento asume su correlación con el nivel de ocupación turística que presentan los mismos, aproximadamente un 45% (valor fluctuante dependiente de la variable temporalidad).

$$DE = 49.107 \times 0.45$$

$$DE = 22.098 \text{ Turistas/Visitantes}$$

De éste valor se obtiene un promedio mensual de los turistas/visitantes registrados en la ciudad de Cuenca, para los meses analizados anteriormente, por lo cual se trabaja con un total de 3683 personas; adicionalmente se maneja un principio de amortización económica para representar el número de turistas y/o visitantes diarios, obteniendo 123.

Manejando una función de la demanda basada en la perspectiva del Ceteris Paribus, es decir, que la demanda está en función del precio del producto y que los demás factores no intervienen. Por ello podemos decir que:

$$Q_d = f(p)$$

La cual a su vez se traduce en:

$$Q_d = \bar{D} - dp$$

Dónde:

Q_d = Cantidad demandada (variable dependiente)

\bar{D} = Demanda autónoma (cantidad mínima)

d = Propensión marginal a consumir (pendiente)

p = Precio (variable independiente)

La función de la demanda es una función lineal con pendiente negativa.

Obteniendo con ello la función de la demanda resultante, que es:

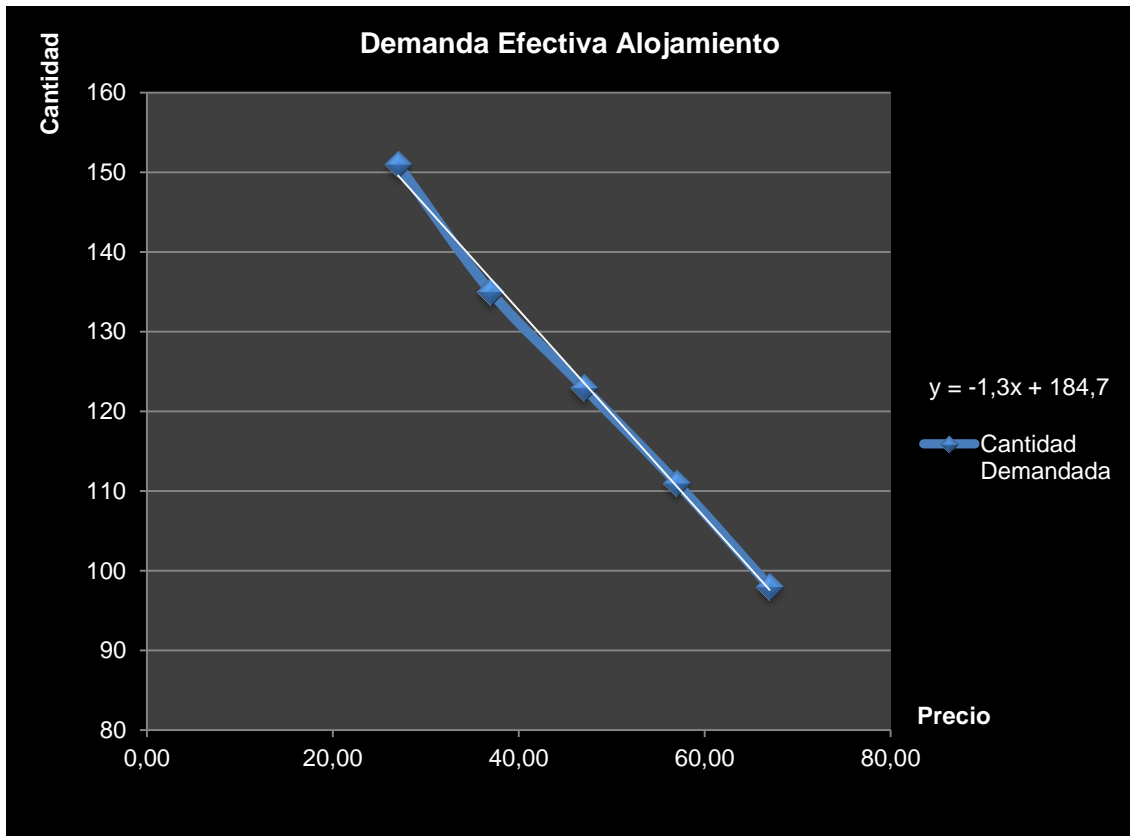
$$Q_d = -1.30p + 184.70$$

Obteniendo el siguiente cuadro de datos:

Precios	Turistas (Demanda)
27,00	151
37,00	135
47,00	123
57,00	111
67,00	98

Elaborado por: El Autor

Gráfica de la Curva de Demanda Efectiva de Alojamiento para la Ciudad de Cuenca



Elaborado por: El Autor

Una vez obtenidas las funciones de la oferta y la demanda, podemos realizar un análisis conjunto de dichas fuerzas de mercado para poder determinar el punto de equilibrio del mercado fundamentado en su funcionamiento actual y real.

Por ello procedemos a equipar las funciones antes mencionadas, así:

$$Q_o = Q_d$$

$$Q_d = -1.30p + 184.70$$

$$Q_o = 1.40p - 60.80$$

$$-1.30p + 184.7 = 1.40p - 60.80$$

$$-1.30p - 1.40p = -184.70 - 60.80$$

$$2.70p = 245.50$$

$$P = \frac{245.50}{2.70}$$

$$P = 91$$

$$Q_d = -1.30 (91) + 184.7$$

$$Q_e = -118.3 + 184.7$$

$$Q_e = 66$$

La cantidad de equilibrio en el mercado es de 66 turistas o visitantes diarios y el precio de equilibrio en el mercado corresponde a \$ 91,00 dólares americanos.

Con dichos valores podremos ahora determinar cuando existe escasez o excedente en el mercado, para clarificarlo pondremos dos valores, uno superior al precio de equilibrio y otro inferior, de la siguiente manera:

Precio	Cantidades	Precio	Cantidad	
81	79	81	53	26 Escasez
91	66	91	66	
101	53	101	81	28 Exceso

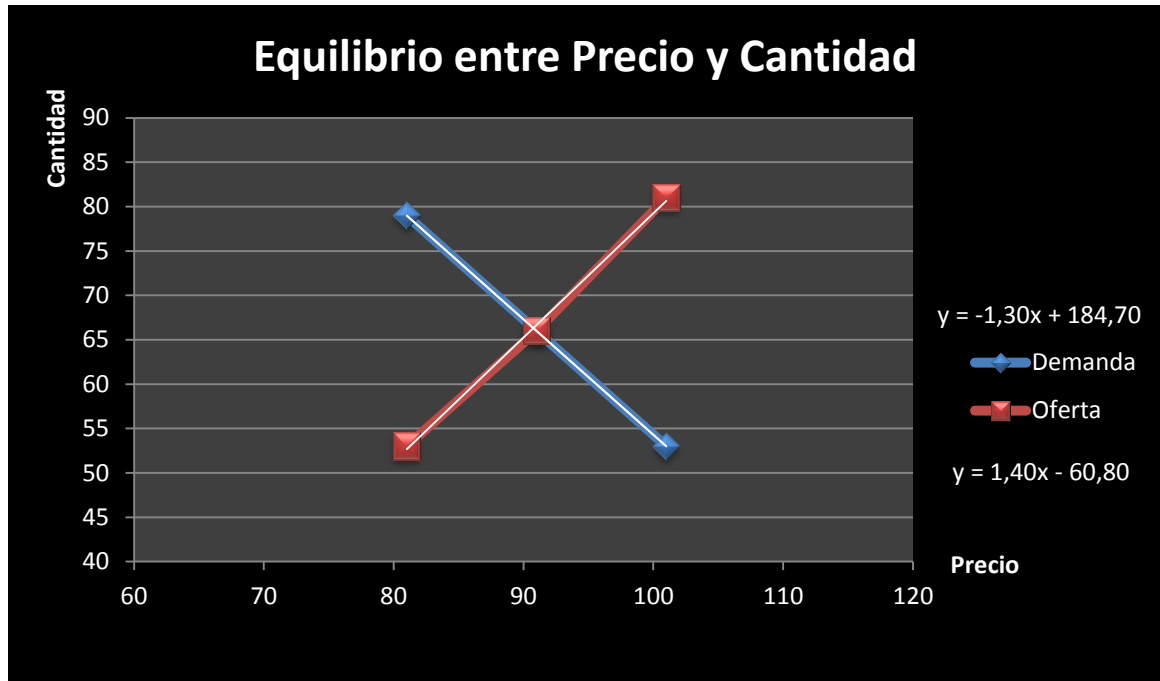
Teniendo muy claro la relación existente para determinar la existencia de escasez o exceso en el mercado mediante la siguiente función:

$$Q_d > Q_o = \text{Escasez}$$

$$Q_d < Q_o = \text{Excedente}$$

Con ello podemos determinar que el grado de demanda a los precios planteados presentan el comportamiento normal exigido por el funcionamiento de los mercados de libre competencia, en el turismo específicamente, la competencia acerca de los productos turísticos suelen ser muy notables, debido a que una vez que se trabaja con un determinado producto, los mismos presentan un alto grado de imitabilidad.

Gráfico del Punto de Equilibrio para el Sector de Alojamiento



Elaborado por: El Autor

Observando que en la realidad la incidencia del subsector de alojamiento sobre el gasto turístico no es el 22% sino más bien representa el 42% del mismo, adicionalmente se prevé que para que cada negocio de alojamiento turístico se mantenga vigente en el mercado requiere un cubrir un nivel de ocupación promedio diaria de 66 pax por plaza; esto en la práctica no se demuestra, pero se logra amortizar dicha falencia prorrateando el nivel de ocupación anual para los meses del año, tomando en cuenta el factor de temporalidad (alta, media y baja).

3.2.- COMPORTAMIENTO Y TENDENCIAS DE LAS FUERZAS DE MERCADO (OFERTA Y DEMANDA) EN EL SECTOR DE INTERMEDIACIÓN.

En lo referente al sector de intermediación, específicamente, muestra un comportamiento bastante irregular, debido a varias razones, principalmente son el segmento que mayor se ve afectado por el cambio en el ingreso económico de los turistas, restricciones de viaje (visas, permisos) y además son propensas a manipulaciones externas; con ello su accionar se ve limitado y su crecimiento no muestra una sostenibilidad tan demarcada como en el caso del alojamiento. Adicionalmente en el caso específico de la actividad de intermediación hay una combinación de actividades que no son competencia legal de las empresas, sin ningún control por parte del Ministerio de Turismo.

Fundamentado en lo anteriormente citado, se debe discernir claramente entre dos categorías de análisis, por una parte el turismo receptivo, que abarca al funcionamiento de las operadoras de turismo y las agencias de viajes duales en concordancia con los turistas que visitan el destino; y por otro lado el turismo emisor, que comprende a las empresas internacionales, duales y mayoristas de turismo en directa proporción con los ecuatorianos que viajan a otros países denominados países de destino internacional.

Además el gasto turístico debe ir asociado a cada una de las dos subclasificaciones realizadas, en el caso del gasto turístico del turismo receptivo se mantiene en \$ 215.00 dólares americanos; pero en el caso del turismo emisor el nivel de gasto promedio es mucho mayor ascendiendo según el barómetro del Ministerio de Turismo a \$ 512.00 dólares americanos; las dos con la misma tendencia de distribución porcentual para cada una de las tres ramas del sector industrial turístico analizado.

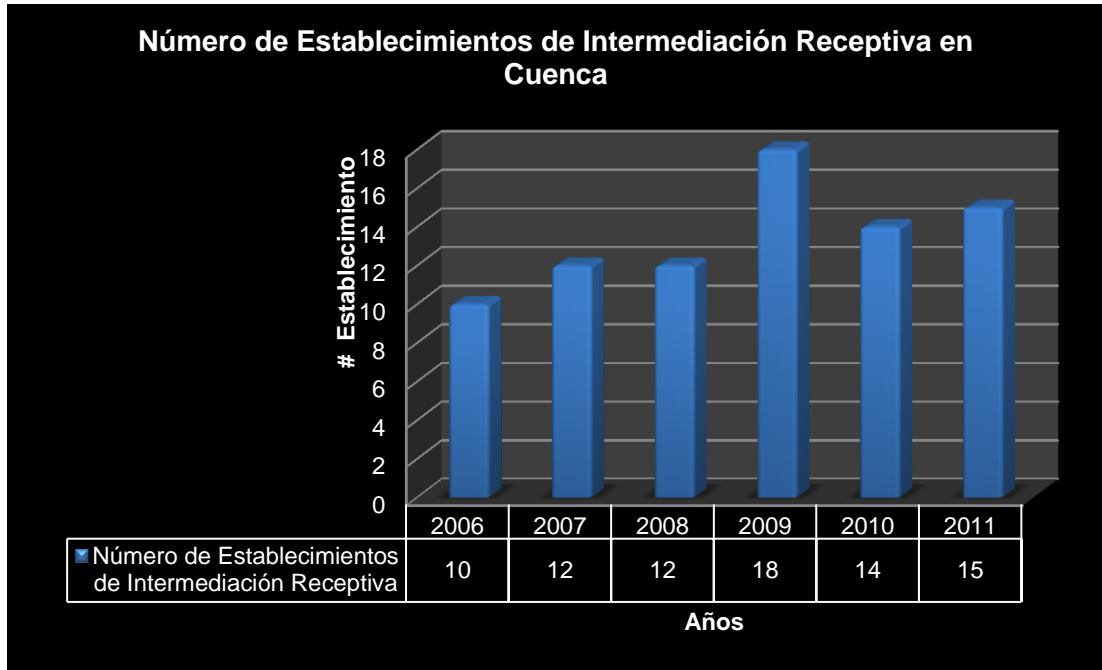
En el caso de la oferta asociada al turismo receptivo los datos presentados en la ciudad de Cuenca en los últimos seis años, son los siguientes:

Número de Establecimientos de Intermediación Turística Receptiva en la ciudad de Cuenca

Número de Establecimientos de Intermediación Receptiva	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	10	12	12	18	14	15

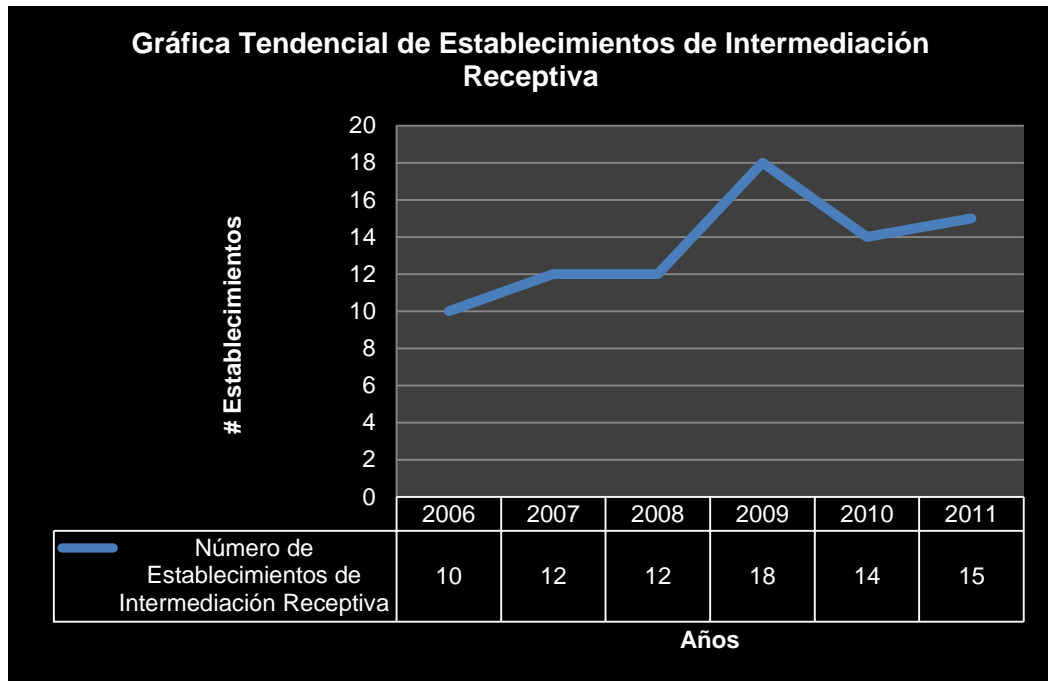
Fuente: MINTUR/Fundación Turismo para Cuenca

Gráfica de los Establecimientos Turísticos en la Ciudad de Cuenca



Elaborado por: El Autor

Gráfica Tendencial del Número de Establecimientos Turísticos de Intermediación Receptiva en la Ciudad de Cuenca



Elaborado por: El Autor

Como se ha podido evidenciar se puede presentar un crecimiento de establecimientos turísticos dedicados a la actividad de intermediación receptiva, principalmente en el año 2009 cuando se registro el mayor índice de visitación receptiva debido al surgimiento del mal llamado “turismo residencial”, lo cual conllevó a que la ciudad de Cuenca se encuentre en las principales ciudades de retiro del mundo, categorizada así por varias revistas temáticas y especializadas en turismo.

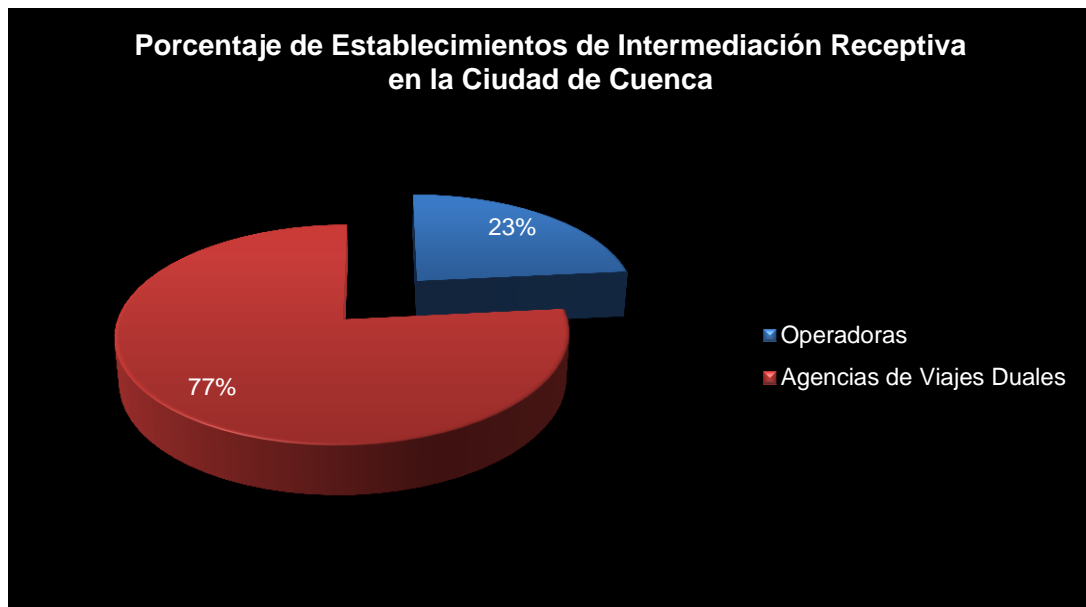
En éste aspecto, y de acuerdo a la categorización legal vigente en el país, se puede validar que los establecimientos turísticos de intermediación receptiva se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Establecimientos de Intermediación Receptiva en la Ciudad de Cuenca

Tipología de Establecimiento Turístico	Número de Establecimientos
Operadoras	15
Agencias de Viajes Duales	49

Fuente: MINTUR

Gráfica de Representación Porcentual de los Establecimientos Turísticos en la ciudad de Cuenca.



Elaborado por: El Autor

Como se puede observar en la gráfica anterior las agencias de viajes duales son las que mayor proporción del mercado receptivo manejan, esto debido a que la ley de turismo las faculta a que con un alcance en su capital social y una reforma jurídica a su constitución de compañía puedan ejecutar estas actividades, pero en reacción a esto se ha creado un pool de operadores turísticos que han contrarrestado el accionar de dichas empresas y han logrado sostener su crecimiento económico durante estos periodos analizados.

Para poder realizar una gráfica del comportamiento de la oferta en el mercado de intermediación receptiva, se utiliza los datos asociativos de gasto turístico interno y el número de turistas que han visitado el destino Cuenca; es decir los \$ 215.00 dólares americanos y el promedio de visitación turística de la ciudad mensual de 14.880 turistas y visitantes, tomando en cuenta además que la distribución del nivel de gasto promedio correspondiendo el 22% alojamiento, 19% restauración y 12% intermediación turística.

Mediante los datos obtenidos, se puede determinar que la función de la Oferta es la siguiente:

$$Q_o = f(p)$$

La cual a su vez se traduce en:

$$Q_o = \bar{O} - op$$

Dónde:

Q_o = Cantidad ofrecida (variable dependiente)

\bar{O} = Oferta autónoma (cantidad mínima)

o = Propensión marginal a ofertar (pendiente)

p = Precio (variable independiente)

La función de la oferta es una función lineal con pendiente positiva.

Obteniendo el siguiente cuadro de datos:

Precios	Cantidad Ofertada
16,00	51
21,00	58
26,00	64
31,00	70
36,00	78

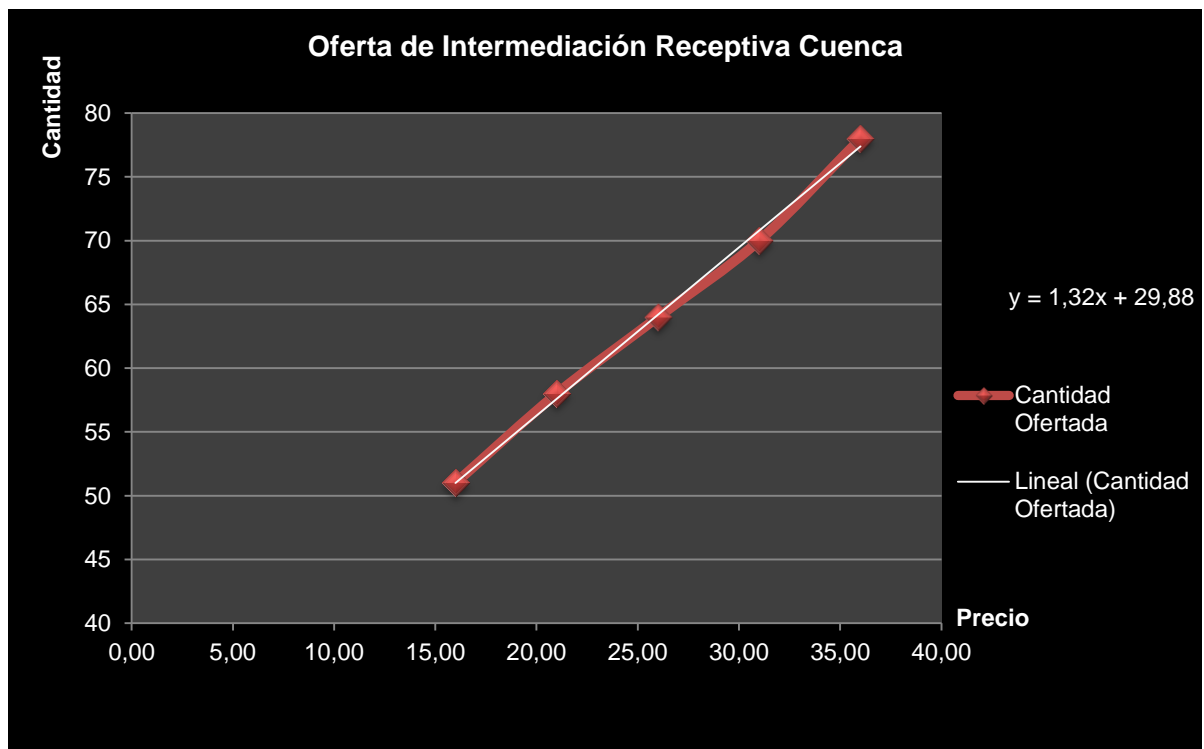
Elaborado por: El Autor

Con dichos datos podemos decir que la función de la oferta para el presente subsector turístico es la siguiente:

$$Q_o = 1.32p - 29.88$$

El gráfico que nos demuestra cual es el comportamiento de la oferta, se presenta a continuación:

Gráfica de la Curva de Oferta de Intermediación Receptiva para la Ciudad de Cuenca



Elaborado por: El Autor

En lo referente a el comportamiento de la demanda turística asociativa a éste sector, se puede validar que la misma dependerá de manera directa de la variable temporalidad; ya que el turismo receptor maneja flujos directos de temporadas (alta, media y baja) que inciden directamente en el accionar de la empresa turística.

La demanda turística de la ciudad de Cuenca, debe diferenciar claramente el número de turistas y visitantes que en realidad se encuentran interesados en el destino antes mencionado, por ello se distribuye a la demanda en las siguientes:

→ *Demanda Potencial.*- La demanda potencial del sector de alojamiento en la ciudad de Cuenca se ha determinado que el posicionamiento turístico del destino se encuentra en constante crecimiento, propendiendo a utilizar la regla de marketing orientada a determinar la demanda potencial en base el descriptor demográfico, la misma indica que la demanda potencial puede manejar un rango fluctuante ubicado entre el 50 al 75 por ciento del grupo analizado, en el caso específico del proyecto se tomará el 55% del total de la registro de turistas evidenciado en la ciudad. Por lo que se obtiene lo siguiente:

$$DP = 89.285 \times 0.55$$

$$DP = 49.107 \text{ Turistas/Visitantes}$$

→ *Demanda Efectiva.*- La demanda efectiva de turistas/visitantes relacionadas con el sector de alojamiento asume su correlación con el nivel de productividad o producción de ventas que presentan las empresas de intermediación de aproximadamente un 35% (valor fluctuante dependiente de la variable temporalidad).

$$DE = 49.107 \times 0.35$$

$$DE = 17.187 \text{ Turistas/Visitantes}$$

De éste valor se obtiene un promedio mensual de los turistas/visitantes registrados en la ciudad de Cuenca, para los meses analizados anteriormente, por lo cual se trabaja con un total de 3683 personas, de

igual manera a éste valor se lo distribuye para los días correspondientes, tomando como constante una lógica de amortización de 30 días por mes económico, obteniendo 95 turistas y/o visitantes.

Manejando una función de la demanda basada en la perspectiva del Ceteris Paribus, es decir, que la demanda está en función del precio del producto y que los demás factores no intervienen. Por ello podemos decir que:

$$Qd = f(p)$$

La cual a su vez se traduce en:

$$Qd = \bar{D} - dp$$

Dónde:

Qd = Cantidad demandada (variable dependiente)

\bar{D} = Demanda autónoma (cantidad mínima)

d = Propensión marginal a consumir (pendiente)

p = Precio (variable independiente)

La función de la demanda es una función lineal con pendiente negativa.

Obteniendo con ello la función de la demanda resultante, que es:

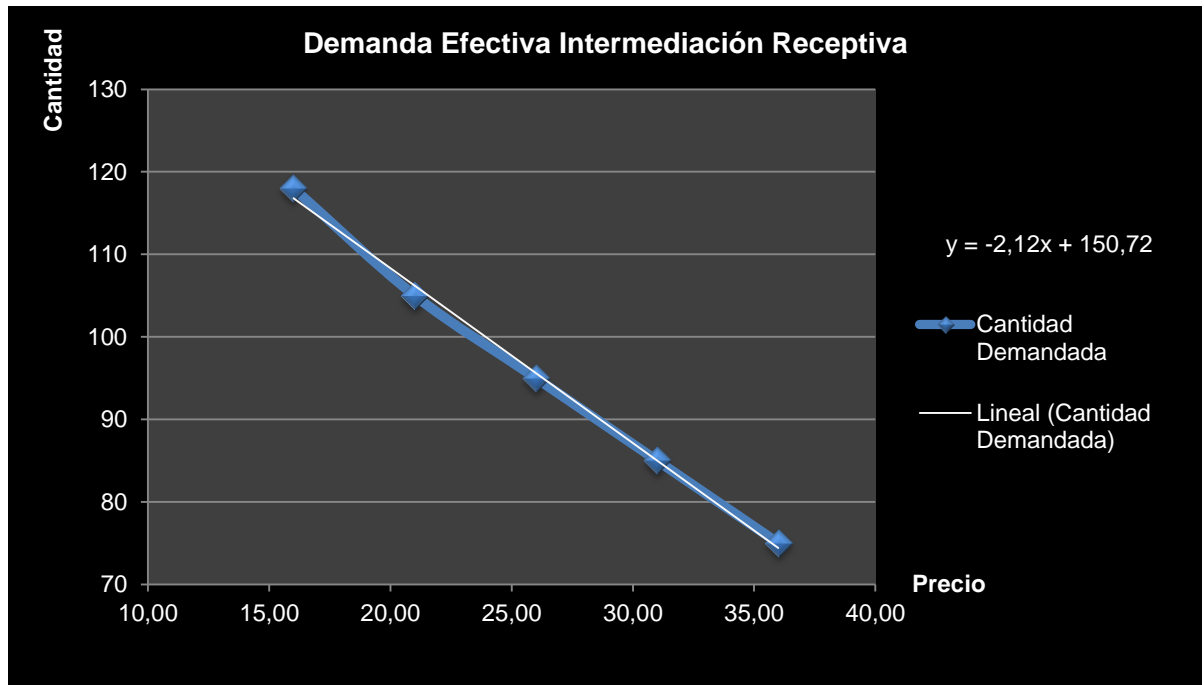
$$Qd = -2.12p + 150.72$$

Obteniendo el siguiente cuadro de datos:

Precios	Turistas (Demanda)
16,00	118
21,00	105
26,00	95
31,00	85
36,00	75

Elaborado por: El Autor

Gráfica de la Curva de Demanda Efectiva de Intermediación Receptiva para la Ciudad de Cuenca



Elaborado por: El Autor

Una vez obtenidas las funciones de la oferta y la demanda, podemos realizar un análisis conjunto de dichas fuerzas de mercado para poder determinar el punto de equilibrio del mercado fundamentado en su funcionamiento actual y real.

Por ello procedemos a equipar las funciones antes mencionadas, así:

$$Q_o = Q_d$$

$$Q_d = -2.12p + 150.72$$

$$Q_o = 1.32p - 29.88$$

$$-2.12p + 150.72 = 1.32p - 29.88$$

$$-2.12p - 1.32p = -150.72 - 29.88$$

$$3.44p = 180.60$$

$$P = \frac{180.60}{3.44}$$

$$P = 53$$

$$Q_d = -2.12 (53) + 150.72$$

$$Q_e = -112.13 + 150.72$$

$$Q_e = 39.42$$

La cantidad de equilibrio en el mercado es de $39.42 \approx 39$ turistas o visitantes diarios y el precio de equilibrio en el mercado corresponde a \$ 53,00 dólares americanos.

Con dichos valores podremos ahora determinar cuando existe escasez o excedente en el mercado, para clarificarlo pondremos dos valores, uno superior al precio de equilibrio y otro inferior, de la siguiente manera:

Precio	Cantidades	Precio	Cantidad	
43	60	43	27	33 Escasez
53	39	53	39	
63	17	63	53	36 Exceso

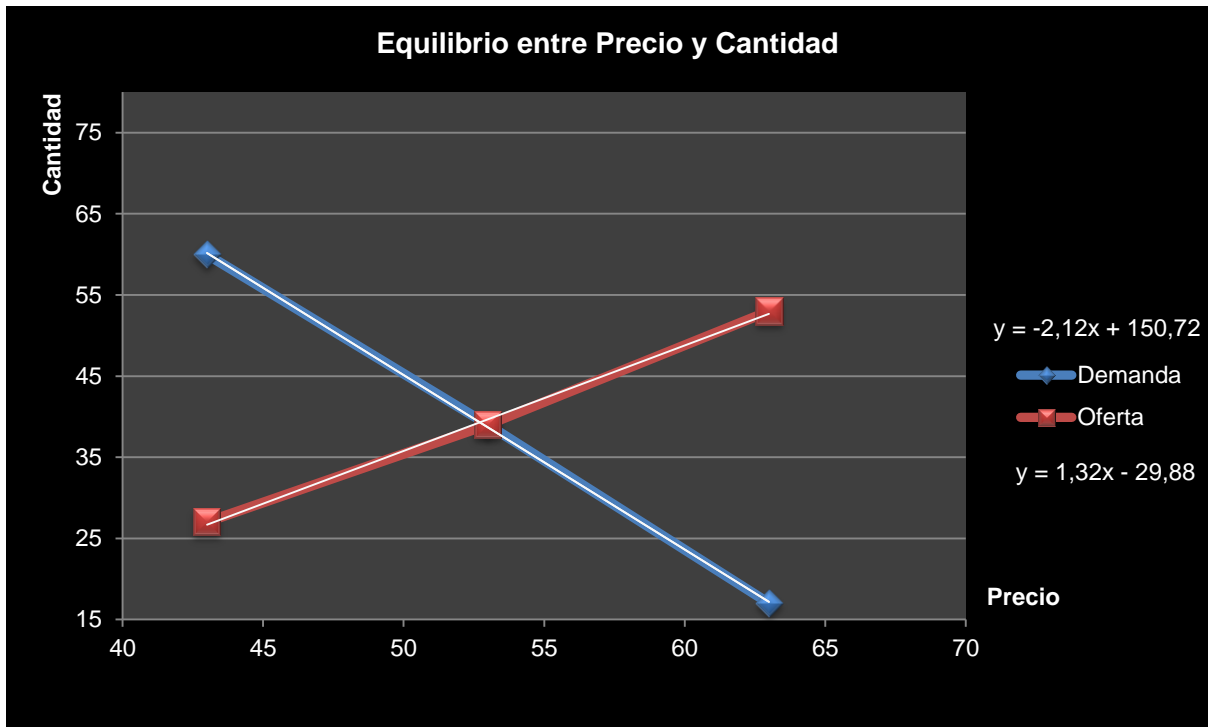
Teniendo muy claro la relación existente para determinar la existencia de escasez o exceso en el mercado mediante la siguiente función:

$$Q_d > Q_o = \text{Escasez}$$

$$Q_d < Q_o = \text{Excedente}$$

Con ello podemos determinar que el grado de demanda a los precios planteados presentan el comportamiento normal exigido por el funcionamiento de los mercados de libre competencia, en el turismo específicamente, la competencia acerca de los productos turísticos suelen ser muy notables, debido a que una vez que se trabaja con un determinado producto, los mismos presentan un alto grado de imitabilidad.

Gráfico del Punto de Equilibrio para el Sector de Intermediación Receptiva



Elaborado por: El Autor

Observando que en la realidad la incidencia del subsector de intermediación receptiva sobre el gasto turístico no es el 12% sino más bien representa el 25% del mismo, adicionalmente se prevé que para que cada negocio de intermediación receptiva se mantenga vigente en el mercado requiere un cubrir un nivel de ocupación promedio diaria de 39 pax por agencia; esto en la práctica no se demuestra, pero se logra amortizar dicha falencia prorrateando el factor de temporalidad (alta, media y baja).

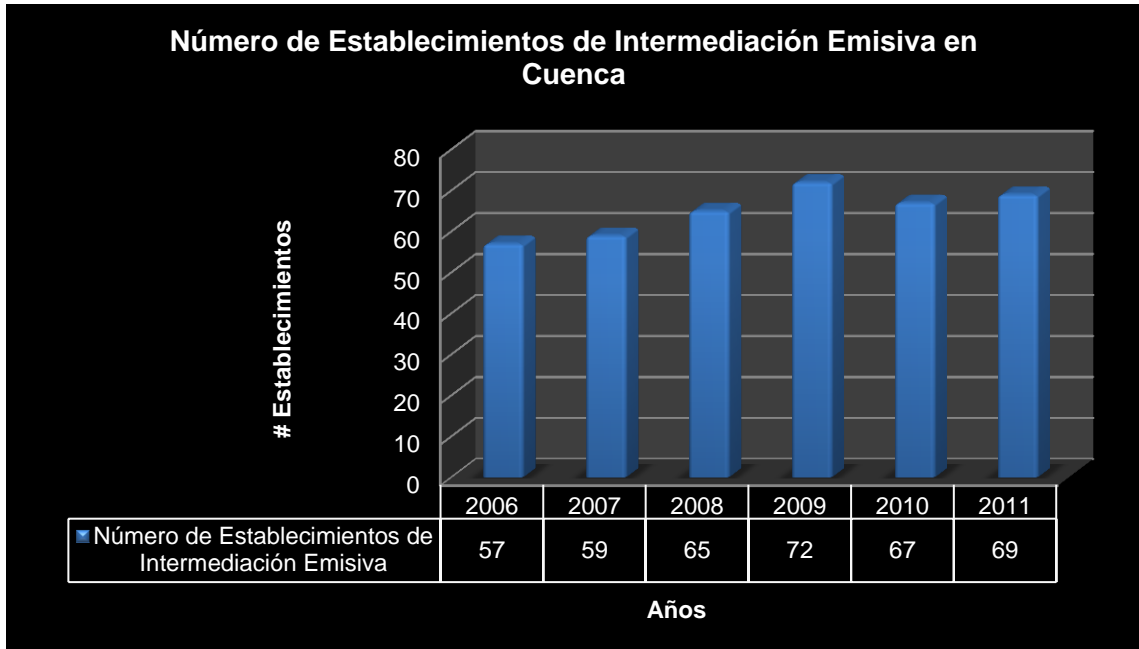
Ahora se debe analizar el caso de la oferta asociada al turismo emisor, entendiéndolo al mismo como el comportamiento de mercado fundamentado en las preferencias del turista con relación a un destino determinado; los datos presentados son los siguientes:

Número de Establecimientos de Intermediación Turística Emisiva en la ciudad de Cuenca

Número de Establecimientos de Intermediación Emisiva	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	57	59	65	72	67	69

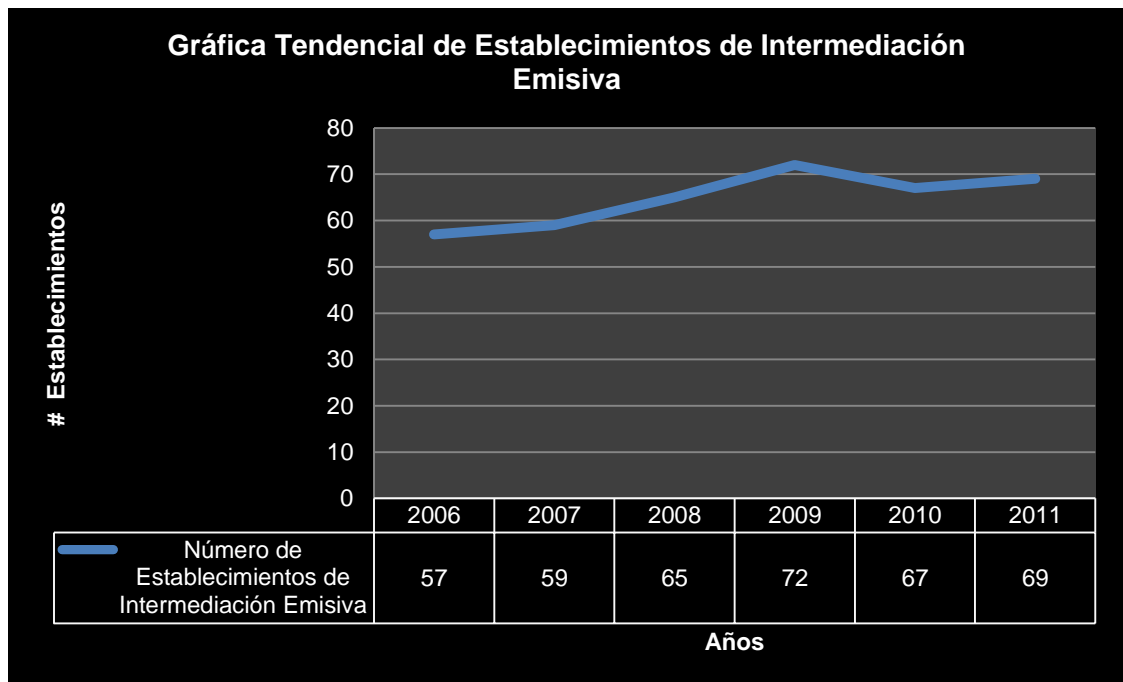
Fuente: MINTUR/Fundación Turismo para Cuenca

Gráfica de los Establecimientos Turísticos en la Ciudad de Cuenca



Elaborado por: El Autor

Gráfica Tendencial del Número de Establecimientos Turísticos de Intermediación Emisiva en la Ciudad de Cuenca



Elaborado por: El Autor

Como se ha podido evidenciar se puede presentar un crecimiento de establecimientos turísticos dedicados a la actividad de intermediación emisiva; pero el problema con

estos negocios turísticos es que no manejan un portafolio de diferenciación y se ofertan los mismos destinos internacionales, solamente se reduce el margen de ganancia sobre comisión ganada para poder llegar a captar clientes.

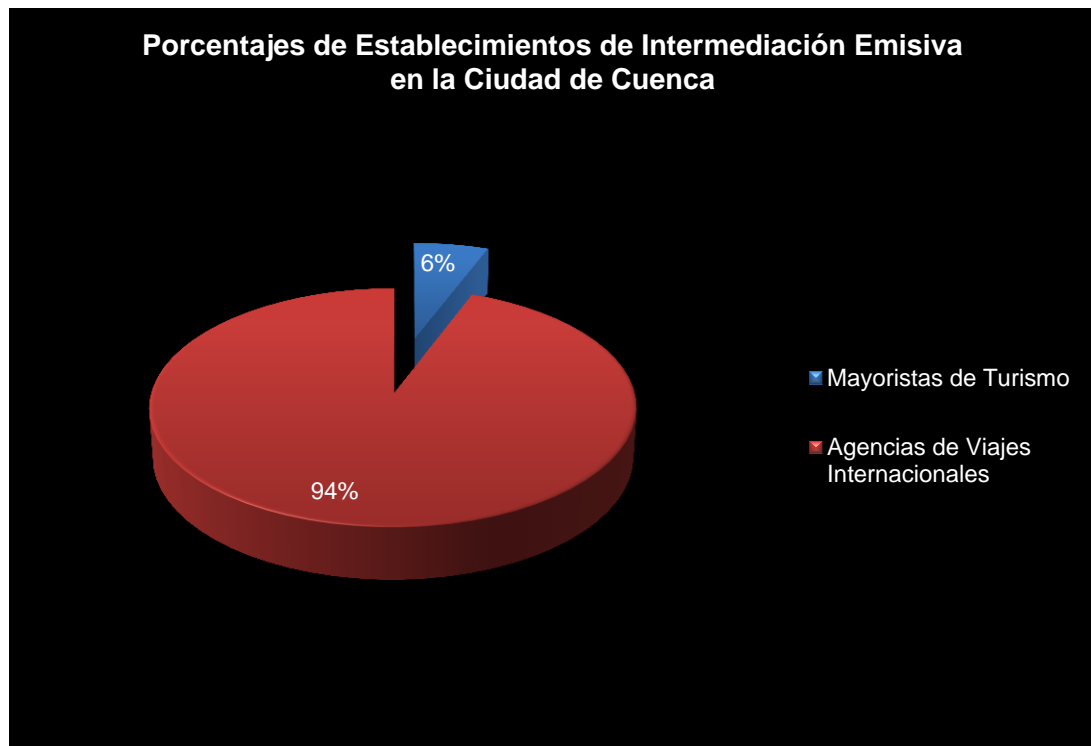
De acuerdo a la categorización legal vigente en el país, se puede validar que los establecimientos turísticos de intermediación emisiva se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Establecimientos de Intermediación Receptiva en la Ciudad de Cuenca

Tipología de Establecimiento Turístico	Número de Establecimientos
Mayoristas de Turismo	4
Agencias de Viajes Internacionales	65

Fuente: MINTUR

Gráfica de Representación Porcentual de los Establecimientos Turísticos en la ciudad de Cuenca.



Elaborado por: El Autor

Como se puede observar en la gráfica anterior las agencias de viajes internacionales son las que mayor proporción del mercado emisor maneja, siendo consecuentes con lo estipulado por la Ley de Turismo, ya que las mayoristas de turismo hacen una actividad de intermediación interna y no pueden tener legalmente contacto con el público, es decir, realizar venta directa.

Para poder realizar una gráfica del comportamiento de la oferta en el mercado de intermediación emisiva, se utiliza los datos asociativos de gasto turístico externo y el número de nacionales que han salido del país; es decir los \$ 512.00 dólares americanos y el promedio de salida de residentes locales (cuenca) hacia destinos internacionales de 28.000 turistas y visitantes, tomando en cuenta además que la distribución del nivel de gasto promedio externo tiene la misma lógica de comportamiento que el interno, solamente varía la asignación porcentual; correspondiendo a el 28% alojamiento, 24% restauración y 21% intermediación turística.

Mediante los datos obtenidos, se puede determinar que la función de la Oferta es la siguiente:

$$Q_o = f(p)$$

La cual a su vez se traduce en:

$$Q_o = \bar{O} - op$$

Dónde:

Q_o = Cantidad ofrecida (variable dependiente)

\bar{O} = Oferta autónoma (cantidad mínima)

o = Propensión marginal a ofertar (pendiente)

p = Precio (variable independiente)

La función de la oferta es una función lineal con pendiente positiva.

Obteniendo el siguiente cuadro de datos:

Precios	Cantidad Ofertada
92,00	65
100,00	67
108,00	69
116,00	71
124,00	73

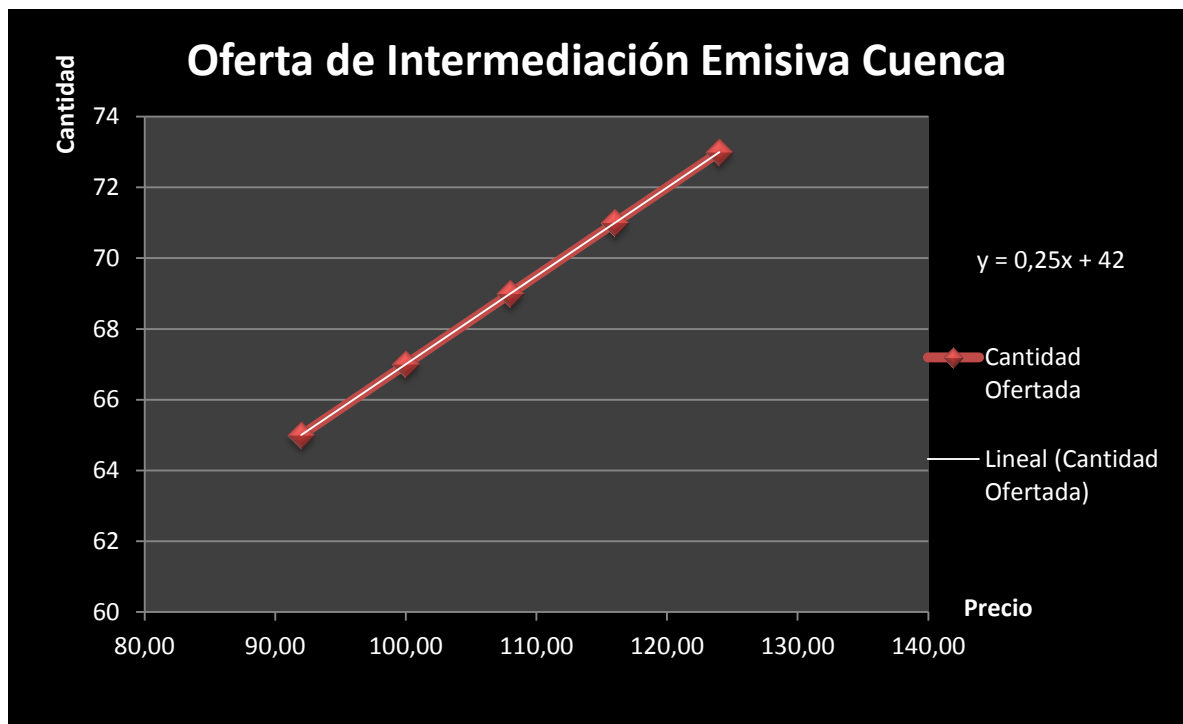
Elaborado por: El Autor

Con dichos datos podemos decir que la función de la oferta para el presente subsector turístico es la siguiente:

$$Q_o = 0.25p - 42.00$$

El gráfico que nos demuestra cual es el comportamiento de la oferta, se presenta a continuación:

Gráfica de la Curva de Oferta de Intermediación Receptiva para la Ciudad de Cuenca



Elaborado por: El Autor

En lo referente a el comportamiento de la demanda turística asociativa a éste sector, se puede aceptar que la misma dependerá de manera directa de la variable temporalidad; ya que el turismo emisor maneja flujos turísticos relacionados con las temporadas (alta, media y baja) que inciden directamente en el accionar de la empresa turística.

La demanda turística de la ciudad de Cuenca, debe diferenciar claramente el número de turistas y visitantes que en realidad se encuentran interesados en viajar a destinos internacionales, por ello se distribuye a la demanda en las siguientes:

→ *Demanda Potencial.*- La demanda potencial del sector de intermediación emisiva en la ciudad de Cuenca determina que el posicionamiento turístico y atractivo que presentan ciertos destinos internacionales constituyen un referente de acción para la operatividad de las empresas turísticas en éste mercado. Determinando la demanda potencial en base el descriptor demográfico, la misma indica que la demanda potencial puede manejar un rango fluctuante ubicado entre el 50 al 75 por ciento del grupo analizado, en el caso específico del proyecto se tomará el 70% del total de la registro de turistas evidenciado en la ciudad. Por lo que se obtiene lo siguiente:

$$DP = 168.000 \times 0.70$$

$$DP = 117.600 \text{ Turistas/Visitantes}$$

→ *Demanda Efectiva.*- La demanda efectiva de turistas/visitantes relacionadas con el sector de alojamiento asume su correlación con el nivel de productividad o producción de ventas que presentan las empresas de intermediación de aproximadamente un 50% (valor fluctuante dependiente de la variable temporalidad).

$$DE = 117.600 \times 0.50$$

$$DE = 58.800 \text{ Turistas/Visitantes}$$

De éste valor se obtiene un promedio mensual de los turistas/visitantes registrados en la ciudad de Cuenca, para los meses analizados anteriormente, por lo cual se trabaja con un total de 9800 personas, de igual manera a éste valor se lo distribuye para los días correspondientes, tomando como constante una lógica de amortización de 30 días por mes económico, obteniendo 327 turistas.

Manejando una función de la demanda basada en la perspectiva del Ceteris Paribus, es decir, que la demanda está en función del precio del producto y que los demás factores no intervienen. Por ello podemos decir que:

$$Q_d = f(p)$$

La cual a su vez se traduce en:

$$Q_d = \bar{D} - dp$$

Dónde:

Q_d = Cantidad demandada (variable dependiente)

\bar{D} = Demanda autónoma (cantidad mínima)

d = Propensión marginal a consumir (pendiente)

p = Precio (variable independiente)

La función de la demanda es una función lineal con pendiente negativa.

Obteniendo con ello la función de la demanda resultante, que es:

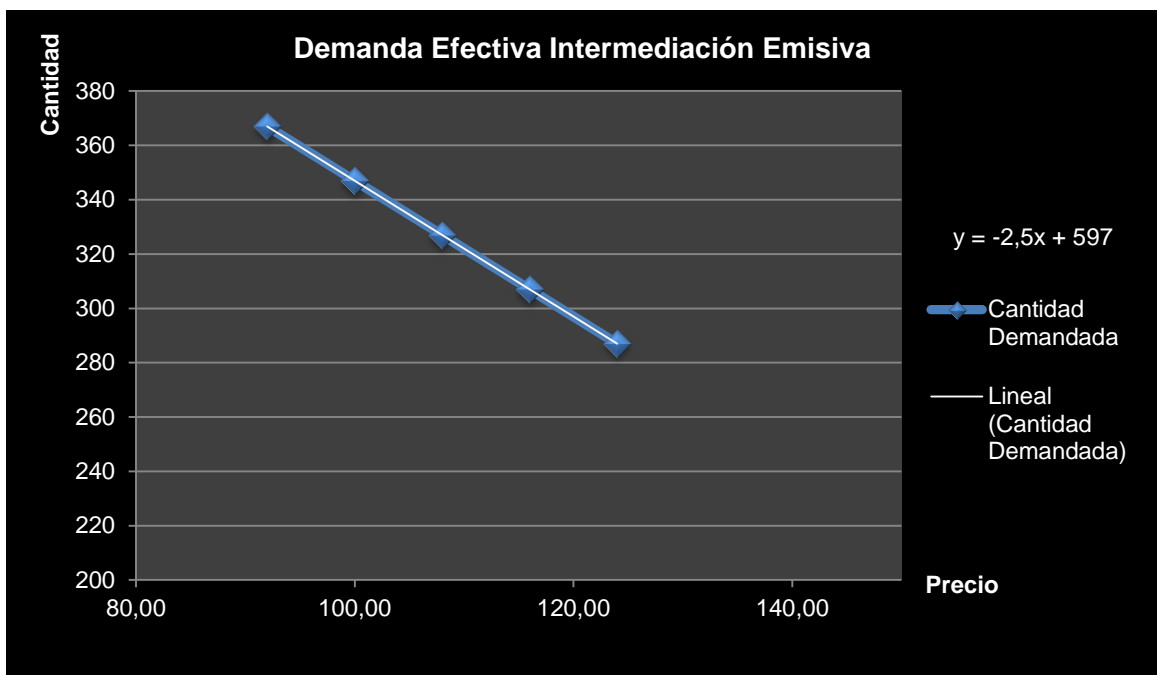
$$Q_d = -4.5p + 814.00$$

Obteniendo el siguiente cuadro de datos:

Precios	Turistas (Demanda)
92,00	403
100,00	360
108,00	327
116,00	294
124,00	256

Elaborado por: El Autor

Gráfica de la Curva de Demanda Efectiva de Intermediación Emisiva para la Ciudad de Cuenca



Elaborado por: El Autor

Con las dos funciones de oferta y demanda determinadas se puede ahora calcular el punto de equilibrio de éste subsector.

Por ello procedemos a equipar las funciones antes mencionadas, así:

$$Q_o = Q_d$$

$$Q_d = -2.5p + 597$$

$$Q_o = 0.25p - 42$$

$$\begin{aligned}
 -2.5p + 597 &= 0.25p - 42 \\
 -2.5p - 0.25p &= -597 - 42 \\
 2.75p &= 639 \\
 p_e &= \frac{639}{2.75} \\
 \mathbf{p_e = 232}
 \end{aligned}$$

$$Q_d = -2.5 (232) + 597$$

$$Q_e = -580.91 + 597$$

$$Q_e = \mathbf{16.09}$$

La cantidad de equilibrio en el mercado es de $16.09 \approx 16$ turistas o visitantes diarios y el precio de equilibrio en el mercado corresponde a \$ 232,00 dólares americanos.

Con dichos valores podremos ahora determinar cuando existe escasez o excedente en el mercado, para clarificarlo pondremos dos valores, uno superior al precio de equilibrio y otro inferior, de la siguiente manera:

Precio	Cantidades	Precio	Cantidad	
227	30	227	14	16 Escasez
232	16	232	16	
237	5	237	18	13 Exceso

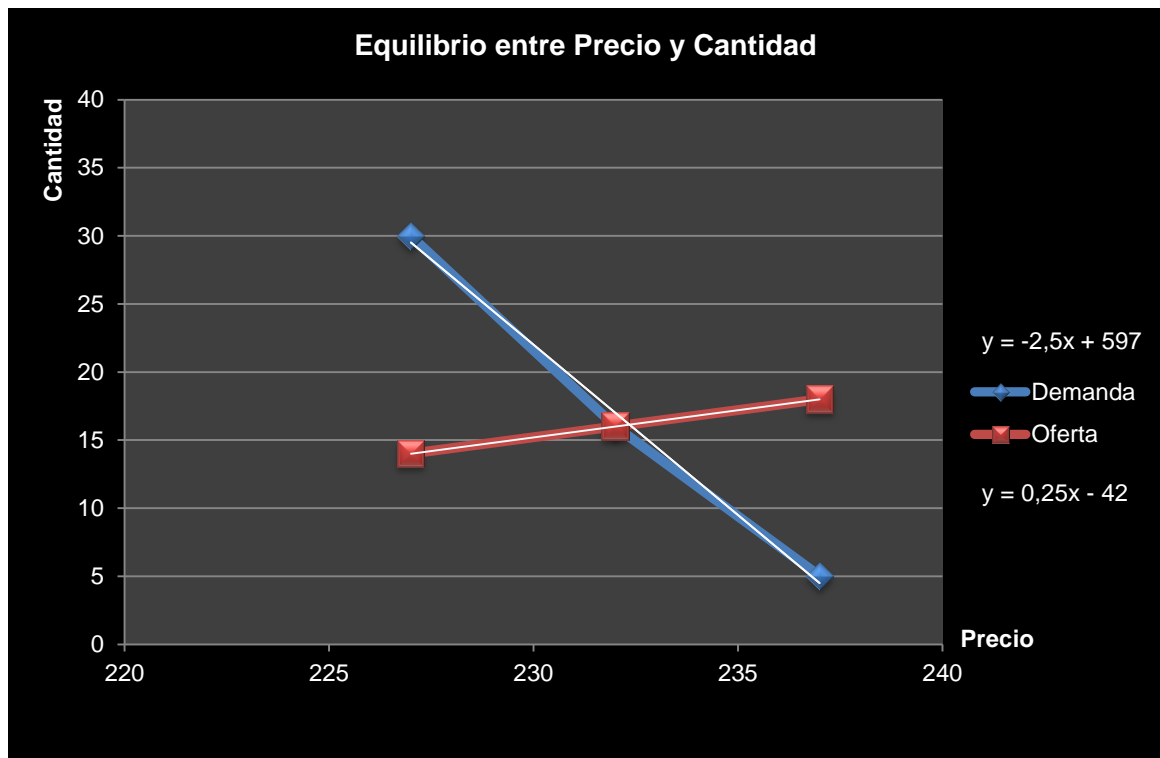
Teniendo muy claro la relación existente para determinar la existencia de escasez o exceso en el mercado mediante la siguiente función:

$$Q_d > Q_o = \mathbf{Escasez}$$

$$Q_d < Q_o = \mathbf{Excedente}$$

Con ello podemos determinar que el grado de demanda a los precios planteados presentan el comportamiento normal exigido por el funcionamiento de los mercados de libre competencia, en el turismo específicamente, la competencia acerca de los productos turísticos suelen ser muy notables, debido a que una vez que se trabaja con un determinado producto, los mismos presentan un alto grado de imitabilidad.

Gráfico del Punto de Equilibrio para el Sector de Intermediación Receptiva



Elaborado por: El Autor

Observando que en la realidad la incidencia del subsector de alojamiento sobre el gasto turístico no es el 21% sino más bien representa el 45% del mismo, adicionalmente se prevé que para que cada negocio de intermediación emisiva se mantenga vigente en el mercado, requiere un cubrir un nivel de producción de ventas diaria direccionadas a 16 pax; amortizando los volúmenes de producción de ventas mensuales de acuerdo a la variable (alta, media y baja).

3.3.- COMPORTAMIENTO Y TENDENCIAS DE LAS FUERZAS DE MERCADO (OFERTA Y DEMANDA) EN EL SECTOR DE RESTAURACIÓN.

En cuanto al sector de restauración se refiere, los datos presentados por los dos estamentos turísticos que ejecutan un monitoreo individualizado, no se genera una información asociativa relevante; principalmente porque muchos de estos establecimientos a pesar de estar categorizados de manera turística muestran un empirismo demasiado demarcado en el integral de sus actividades realizadas (administración, operatividad y servicio), el comportamiento de tendencias de éste subsector es subjetivo mayoritariamente.

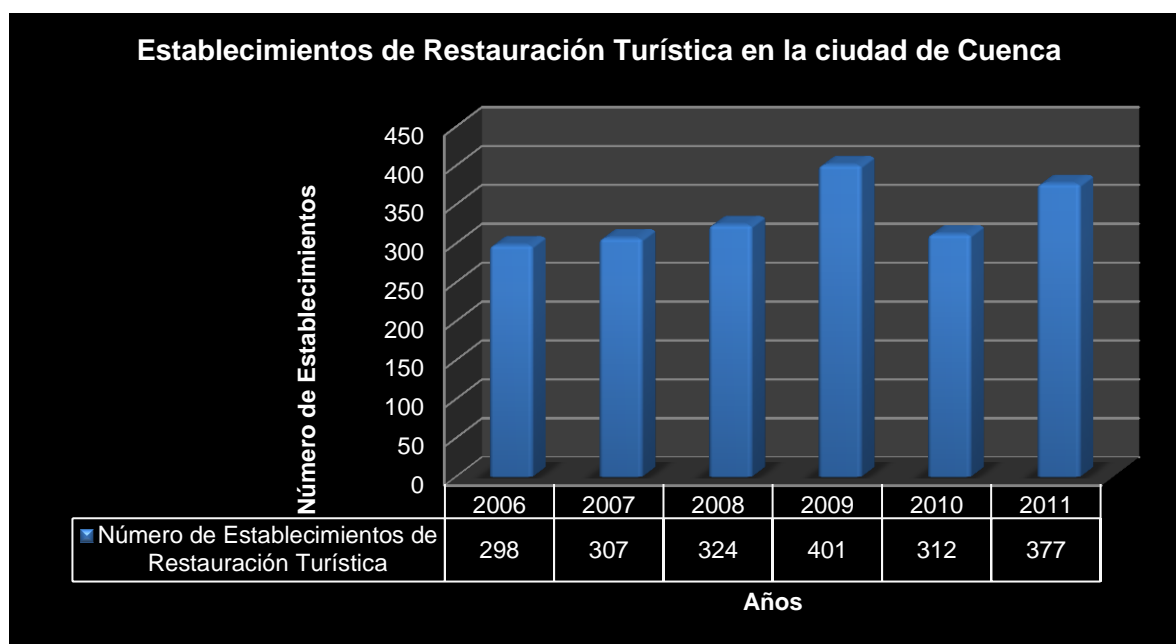
Primero se analizará la oferta turística del subsector de restauración, evidenciando el crecimiento sostenido de los negocios turísticos ubicados en la ciudad de Cuenca, por lo que se presentan los siguientes datos:

Número de Establecimientos de Restauración Turística en la ciudad de Cuenca

Número de Establecimientos de Alojamiento	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	298	307	324	401	312	377

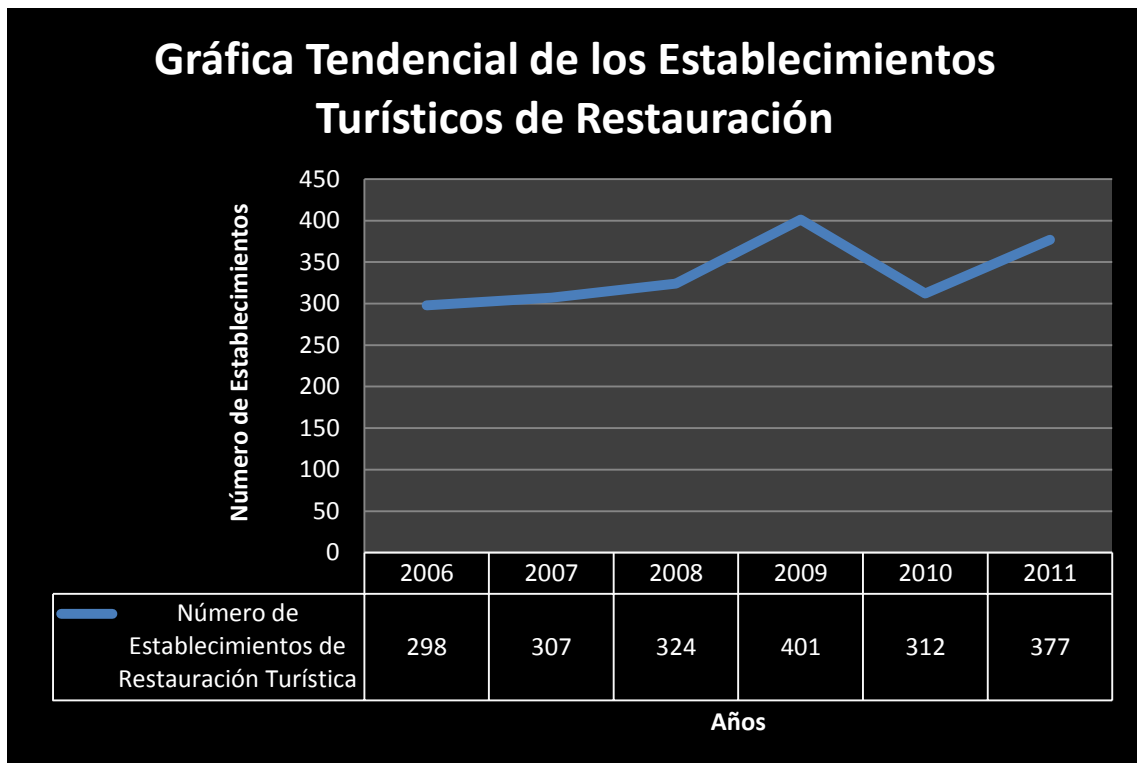
Fuente: MINTUR/Fundación Turismo para Cuenca

Gráfica de los Establecimientos Turísticos en la Ciudad de Cuenca



Elaborado por: El Autor

Gráfica Tendencial del Número de Establecimientos Turísticos en la Ciudad de Cuenca



Elaborado por: El Autor

En el caso de las empresas de restauración turística, sufren una problemática de continuidad en los negocios, ya que su promedio de duración en el mercado es de 3 años (negocio no diferenciado), adicionalmente el nivel de reinversión en estas actividades comerciales se encuentra muy por debajo de los flujos de efectivo que la teoría señala como promisorios. La limitante de esto radica en la poca profesionalización y casi nulo manejo de funcionamiento de mercado.

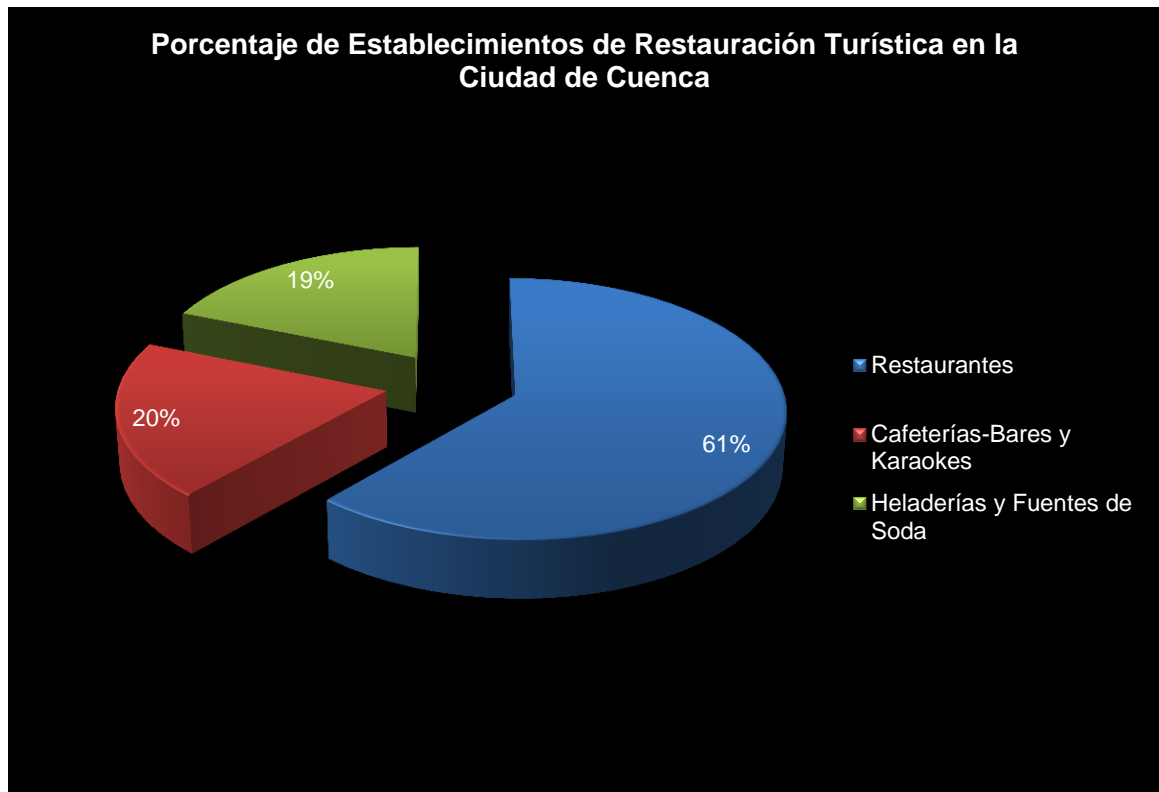
En éste aspecto, y de acuerdo a la categorización legal vigente en el país, se puede validar que los establecimientos turísticos de restauración se encuentran distribuidos así:

Establecimientos de Alojamiento en la Ciudad de Cuenca

Tipología de Establecimiento Turístico	Número de Establecimientos
Restaurantes	232
Cafeterías-Bares y Karaoques	74
Heladerías y Fuentes de Soda	71

Fuente: MINTUR

Gráfica de Representación Porcentual de los Establecimientos Turísticos en la ciudad de Cuenca.



Elaborado por: El Autor

Como se puede observar en la gráfica anterior la categorización de restaurantes es la que mayor representatividad muestra en la ciudad de Cuenca, esto se encuentra ligado estrechamente a la afluencia turística que tiene en la actualidad dicho destino. Las otras dos categorizaciones no muestran gran variación porcentual entre sí.

Para poder realizar una gráfica del comportamiento de la oferta en el mercado de restauración turística, se utiliza los datos tentativos generados, referentes al gasto turístico promedio realizado en la ciudad de Cuenca por los turistas y visitantes, en cuanto a esto, según el último barómetro medido por el Ministerio de Turismo en concordancia con la Fundación Turismo para Cuenca, se estipuló que el turista promedio (nacional e internacional) gasta en su estadía en la ciudad de Cuenca \$ 215.00 dólares americanos, así como también se obtuvo un promedio de visitación turística de la ciudad mensual de 14.880 turistas y visitantes, adicionalmente del nivel de gasto promedio se distribuye el nivel de incidencia de cada actividad turística, correspondiendo a el 22% alojamiento, 19% restauración y 12% intermediación turística.

Mediante los datos obtenidos, se puede determinar que la función de la Oferta es la siguiente:

$$Q_o = f(p)$$

La cual a su vez se traduce en:

$$Q_o = \bar{O} - op$$

Dónde:

Q_o = Cantidad ofrecida (variable dependiente)

\bar{O} = Oferta autónoma (cantidad mínima)

o = Propensión marginal a ofertar (pendiente)

p = Precio (variable independiente)

La función de la oferta es una función lineal con pendiente positiva.

Obteniendo el siguiente cuadro de datos

Precios	Cantidad Ofertada
21,00	299
31,00	340
41,00	377
51,00	415
61,00	465

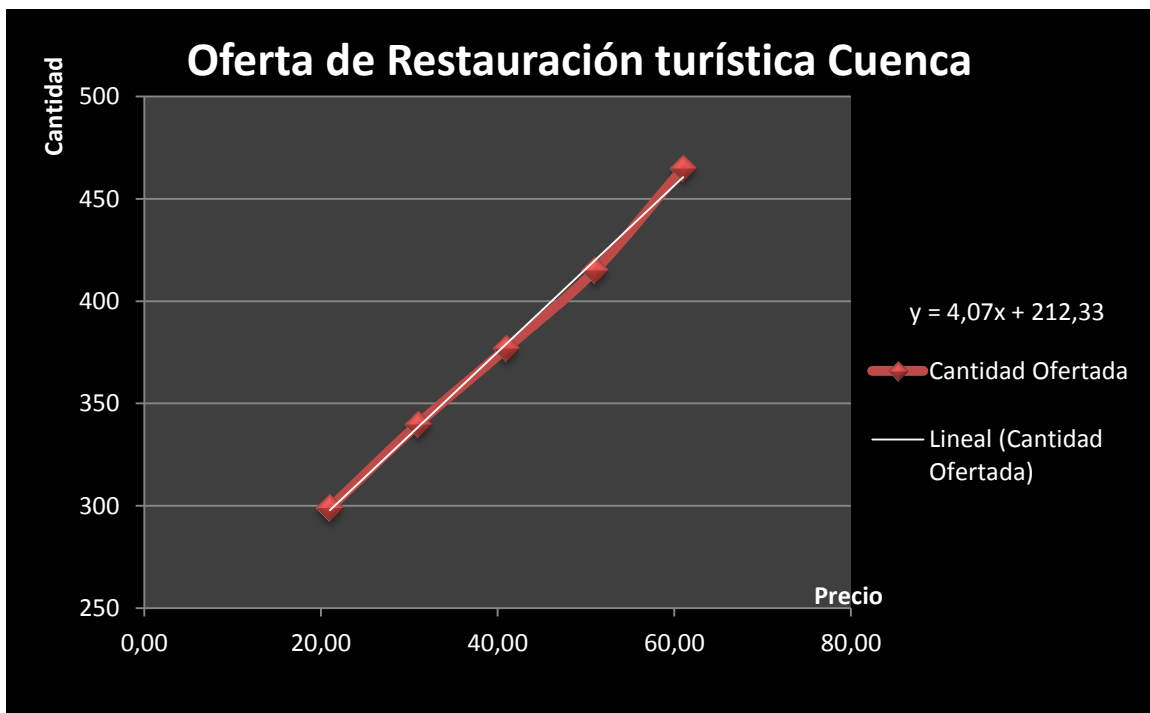
Elaborado por: El Autor

Con dichos datos podemos decir que la función de la oferta para el presente subsector turístico es la siguiente:

$$Q_o = 4.07p - 212.33$$

El gráfico que nos demuestra cual es el comportamiento de la oferta, se presenta a continuación:

Gráfica de la Curva de Oferta de Alojamiento para la Ciudad de Cuenca



Elaborado por: El Autor

En lo referente al comportamiento de la demanda turística esta varía de acuerdo a los requerimientos planteados por el sector, indiscutiblemente lo que sostiene a las empresas de restauración turística es el turismo interno, ya sea local, regional o nacional.

La demanda turística de la ciudad de Cuenca, debe diferenciar claramente el número de turistas y visitantes que en realidad se encuentran interesados en el destino antes mencionado, por ello se distribuye a la demanda en las siguientes:

→ *Demanda Potencial.*- La demanda potencial del sector de restauración turística en la ciudad de Cuenca determina que el posicionamiento turístico del destino se encuentra en constante crecimiento (interno y externo), propendiendo a utilizar la regla de marketing orientada a determinar la demanda potencial en base el descriptor demográfico, la misma indica que la demanda potencial puede manejar un rango fluctuante ubicado entre el 50 al 75 por ciento del grupo analizado, en el caso específico del proyecto se tomará el 55% del total de la registro de turistas evidenciado en la ciudad. Por lo que se obtiene lo siguiente:

$$DP = 89.285 \times 0.55$$

$$DP = 49.107 \text{ Turistas/Visitantes}$$

→ *Demanda Efectiva.*- La demanda efectiva de turistas/visitantes relacionadas con el sector de restauración turística asume su correlación con el nivel de rotación de estaciones que presentan los mismos, aproximadamente un 62% (valor fluctuante dependiente de la variable temporalidad).

$$DE = 49.107 \times 0.62$$

$$DE = 30.446 \text{ Turistas/Visitantes}$$

De éste valor se obtiene un promedio mensual de los turistas/visitantes registrados en la ciudad de Cuenca, para los meses analizados

anteriormente, por lo cual se trabaja con un total de 5.074 personas, de igual manera a éste valor se lo distribuye para los días correspondientes, tomando como constante una lógica de amortización de 30 días por mes económico, obteniendo 169 turistas y/o visitantes.

Manejando una función de la demanda basada en la perspectiva del Ceteris Paribus, es decir, que la demanda está en función del precio del producto y que los demás factores no intervienen. Por ello podemos decir que:

$$Q_d = f(p)$$

La cual a su vez se traduce en:

$$Q_d = \bar{D} - dp$$

Dónde:

Q_d = Cantidad demandada (variable dependiente)

\bar{D} = Demanda autónoma (cantidad mínima)

d = Propensión marginal a consumir (pendiente)

p = Precio (variable independiente)

La función de la demanda es una función lineal con pendiente negativa.

Obteniendo con ello la función de la demanda resultante, que es:

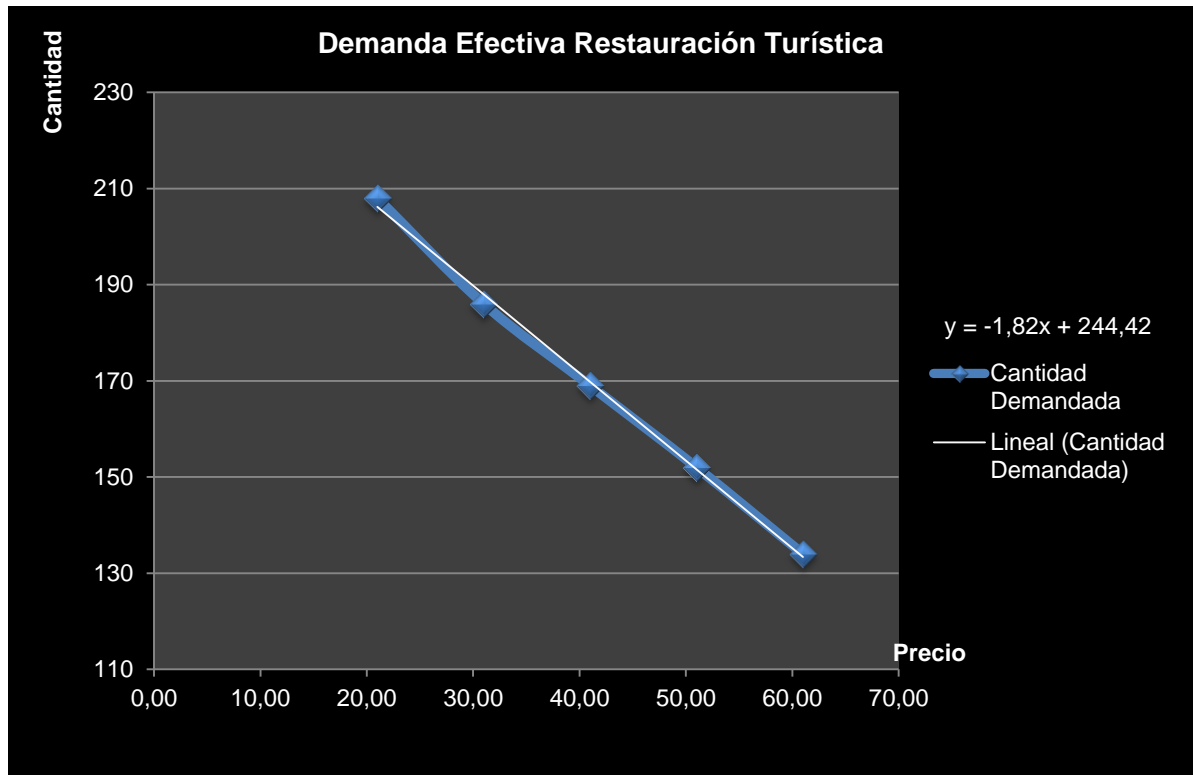
$$Q_d = -1.82p + 244.42$$

Obteniendo el siguiente cuadro de datos:

Precios	Turistas (Demanda)
21,00	208
31,00	186
41,00	169
51,00	152
61,00	134

Elaborado por: El Autor

Gráfica de la Curva de Demanda Efectiva de Alojamiento para la Ciudad de Cuenca



Elaborado por: El Autor

Una vez obtenidas las funciones de la oferta y la demanda, podemos realizar un análisis conjunto de dichas fuerzas de mercado para poder determinar el punto de equilibrio del mercado fundamentado en su funcionamiento actual y real.

Por ello procedemos a equipar las funciones antes mencionadas, así:

$$Q_o = Q_d$$

$$Q_d = -1.82p + 244.42$$

$$Q_o = 4.07p - 212.33$$

$$- 1.82p + 244.42 = 4.07p - 212.33$$

$$- 1.82p - 4.07p = - 244.42 - 212.33$$

$$5.89p = 456.75$$

$$P = \frac{456.75}{5.89}$$

$$P = 77$$

$$Q_d = -1.82 (77) + 244.42$$

$$Q_e = -141.96 + 244.42$$

$$Q_e = 103.29$$

La cantidad de equilibrio en el mercado es de $103.29 \approx 103$ turistas o visitantes diarios y el precio de equilibrio en el mercado corresponde a \$ 77,00 dólares americanos.

Con dichos valores podremos ahora determinar cuando existe escasez o excedente en el mercado, para clarificarlo pondremos dos valores, uno superior al precio de equilibrio y otro inferior, de la siguiente manera:

Precio	Cantidades	Precio	Cantidad	
67	124	67	60	64 Escasez
77	103	77	103	
87	88	87	142	54 Exceso

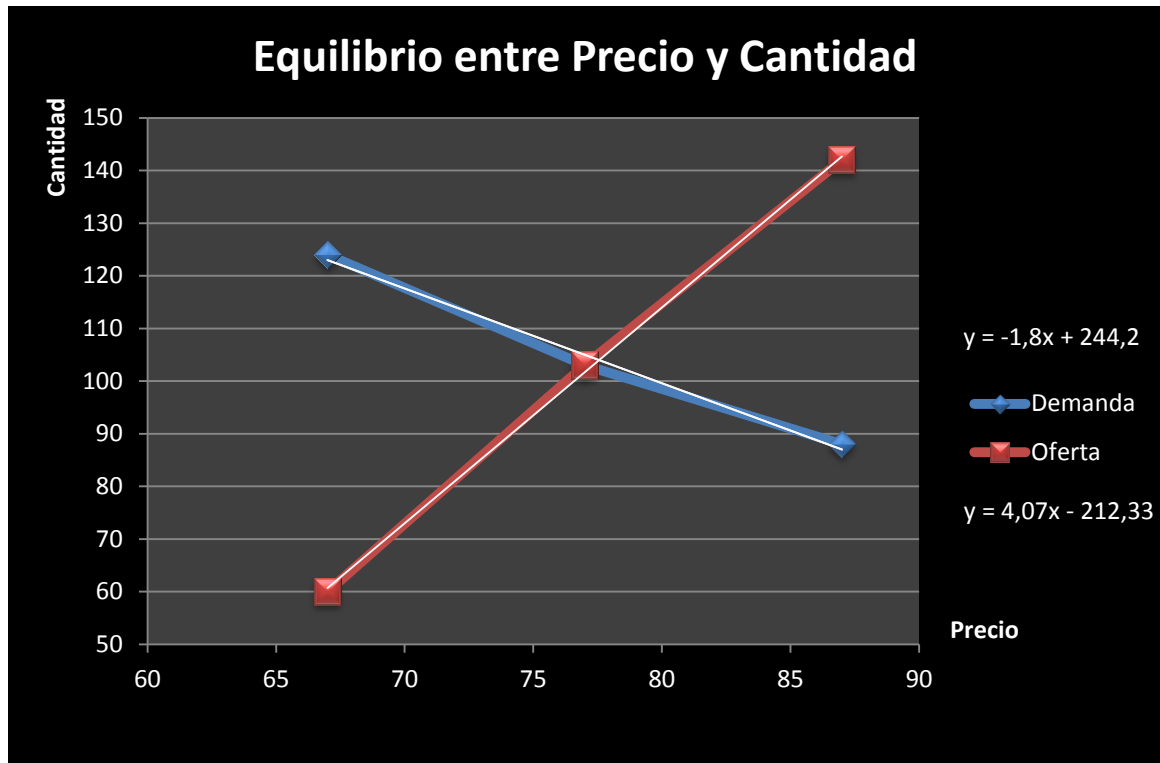
Teniendo muy claro la relación existente para determinar la existencia de escasez o exceso en el mercado mediante la siguiente función:

$$Q_d > Q_o = \text{Escasez}$$

$$Q_d < Q_o = \text{Excedente}$$

Con ello podemos determinar que el grado de demanda a los precios planteados presentan el comportamiento normal exigido por el funcionamiento de los mercados de libre competencia, en el turismo específicamente, la competencia acerca de los productos turísticos suelen ser muy notables, debido a que una vez que se trabaja con un determinado producto, los mismos presentan un alto grado de imitabilidad.

Gráfico del Punto de Equilibrio para el Sector de Alojamiento



Elaborado por: El Autor

Observando que en la realidad la incidencia del subsector de restauración sobre el gasto turístico no es el 22% sino más bien representa el 48% del mismo, adicionalmente se prevé que para que cada negocio de restauración turística se mantenga vigente en el mercado requiere un cubrir un nivel de rotación promedio diaria de 77 pax por estación; esto en la práctica no se demuestra, pero se logra amortizar dicha falencia prorrateando el nivel de rotación anual para los meses del año, tomando en cuenta el factor de temporalidad (alta, media y baja).

CAPÍTULO IV.- ESTRUCTURACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD ASOCIADAS A LA OPERATIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE CADA SUBSECTOR, BASADAS EN SU TIPOLOGÍA.

El planteamiento de estrategias competitivas es inherente a cualquier actividad económica debido a que las exigencias, fluctuabilidad y reacción de un mercado es diferente; por ello todas las organizaciones se encuentran inmersas de manera directa o indirecta en dicha situación, propendiendo que los ejecutivos de cada una de las empresas deban tomar acciones lógicas que responda a necesidades o problemáticas como: la globalización, los avances científicos y/o tecnológicos, el desarrollo de los procesos comunicacionales, la demanda ponderativa de productos y/o servicios de calidad generando una clara relación proporcional entre el avance del comercio, la inversión y el nivel de rentabilidad de cada sector industrial pertenecientes a un mercado. Por ello se puede decir que el planteamiento de mecanismos estratégicos son una herramienta organizacional eficiente para poder convertir a un determinado negocio turístico en competitivo frente a la competencia de su sector o subsector industrial.

El desarrollo del sector turístico requiere de una conceptualización lógica de que es un negocio estructurado, no de una empresa empírica que ejecuta su función en base a las experiencias de un determinado liderazgo. En el Ecuador, y específicamente en la ciudad de Cuenca, se ha visto evidenciado en el porcentaje de empresas que cierran sus operaciones cada año en el sector turístico, según la Cámara de Turismo del Azuay el promedio de negocios turísticos que cierran sus operaciones es del 9% del total de empresas del sector, es decir, aproximadamente un total de 50 empresas; ello se debe a la poca visualización a futuro de las mismas, debido a que desde el momento de su creación fueron visualizadas como empresas de redituación económica a corto plazo, sin sustento de sostenibilidad rentable en su axiología empresarial.

Contextualizando la formación epistemológica de la estrategia competitiva se puede evidenciar que se encuentra estrechamente ligada con el proceso administrativo de dirección organizacional; pero el proceso de desarrollo organizacional es dinámico y autoajutable, por ello se han visto acervos técnicos y metodológicos que se orientan a varias aseveraciones ligadas a éste tema, pero rescatando siempre que el desarrollo estratégico de un negocio depende de manera franca del talento humano que presta

sus servicios en la empresa, evidenciando su incidencia en aspectos aptitudinales, actitudinales, destrezas, conocimientos, profesionalización, empoderamiento, entre otros.

En lo referente a la competitividad, varios autores citan aproximaciones conceptuales que validan un funcionamiento de la empresa dentro de un determinado sector industrial, pero hasta el momento no se encuentra una epistemología clara asociada al tema antes mencionado, por ello, y para el presente análisis, se entiende por competitividad a generar y fortalecer las capacidades productivas y organizacionales de una empresa para enfrentar de manera exitosa los cambios del entorno, transformando las ventajas comparativas en competitivas, dándole sustentabilidad a través del tiempo como condición indispensable para alcanzar niveles de desarrollo elevados. Por ello se deduce claramente que la competitividad va asociada claramente con la productividad generada por una empresa demostrando un manejo prolijo en aspectos relacionados con: costos, precios, cantidad, calidad, presencia en el mercado, innovación, flexibilidad y adaptación a los cambios, fortalecer y desarrollar la reflexión, el análisis, romper con los paradigmas, ser proactivo, estructurar, organizar y rediseñar las empresas, así como también con la evaluación periódica de las estrategias; debido a que no podemos mantener estandarización estratégica si hemos entendido y aceptado que el mercado es un ente dinámico y se ha optado por reconocer a la actividad turística como un factor dinamizador de la económica local y global.

Mientras que en lo que respecta a la estrategia como tal, varios autores señalan que la misma es resultado de una planificación estratégica formal de las empresas, resultante de un patrón de decisiones coherentes, unificador e integrador, esto significa que su desarrollo es consciente explícito y proactivo. Pero la praxis empresarial permite presumir que la estrategia independientemente que sea un plan, un proceso o un patrón de acción, es la herramienta que le proporcionara a la empresa las condiciones para hacer lo previsto y lo parcialmente imprevisto de la organización. Desde ésta perspectiva se corrobora que en el sector turístico aún se están construyendo los ejes de acción para desarrollar de manera eficaz y eficiente la actividad; si partimos del hecho de que la estrategia es resultado directo de un proceso de planificación formal y validamos el suceso claramente identificado de empirismo organizacional o poco

profesionalismo en el sector, el futuro del turismo se encuentra en un factor de mejoramiento continuo.

En base a lo antes sustentado, se puede indicar que estrategia competitiva es la acción que lleva a desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuales deberían ser sus objetivos y políticas necesarias para alcanzar dichos objetivos. Porter afirma, que la estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se esta esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales se está buscando llegar a ellas, todo ello planteado desde una visión microempresarial (endógena) orientada a una macroempresarial (exógena).

Según el autor se puede categorizar las estrategias competitivas, de la siguiente manera:

Cuadro Comparativo de Estrategias Competitivas

Autores	Porter (2000)	Villalba (2003)
Tipo de Estrategias	Maneja la estipulación de tres estrategias competitivas, que son: <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Liderazgo en los Costos Totales Bajos.</i>- Utilizada cuando los consumidores de determinadas industrias son sensibles a los precios, cuando existen pocos cambios para lograr diferencias entre los productos, cuando a los compradores no les interesa las diferencias entre una marca y otra o cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación 	Estipula cuatro tipos de estrategias que son: <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Disuasión.</i>- Destinadas a evitar o atenuar la severidad de conflictos entre empresas y los competidores. ▪ <i>Defensivas.</i>- Orientada a eliminar o debilitar la competencia, o también aumentar la participación de un competidor establecido. ▪ <i>Ofensivas.</i>- Emplazada a resistir los ataques de los competidores o a infringir pérdida al atacante lo suficientemente elevada

	<p>considerable.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Diferenciación.</i>- Ésta se lleva a cabo cuando se introduce en los productos o servicios características distintas a los de la competencia. ▪ <i>El Enfoque.</i>- Conocida también como de alta segmentación se implementa cuando las organizaciones atienden a mercados muy segmentados y generalmente pequeños en comparación con los mercados de las empresas o industrias. 	<p>para hacerlo desistir de su propósito.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Cooperación.</i>- son las propuestas para sumar la capacidad de varias empresas con el fin de competir en mejores condiciones.
--	---	---

Elaborado por: El Autor

Adicionalmente a esto se debe identificar cual es el proceso para plantear una estrategia competitiva, evidenciado la aparición intrínseca de cuatro etapas que son:

- **Análisis de la Estructura del Mercado.**- En este aspecto se hace referencia a la tipología de mercado en la que participa una determinada empresa, sean estos: libre competencia, oligopolio y monopolio; debido a que la manera de actuar frente a cada una es variante, adicionalmente se debe identificar claramente cuales son los límites de ingreso o restricciones de ingreso al mercado participante.
- **Identificación y Evaluación de las Ventajas Competitivas.**- Las empresas independientemente del sector industrial al que pertenecen deben identificar con claridad y en la etapa de evaluación de la situación actual del negocio, cuales son las ventajas competitivas que poseen frente a sus competidores

directos, evaluando además la productividad de la empresa y el poder de mercado que la misma tiene o presenta en un determinado segmento.

- Definición de las Estrategias Genéricas.- El procedimiento lógico de plantearse estrategias genéricas responde a las necesidades situadas o encontradas una vez realizado el respectivo análisis situacional actual y real de cada mercado, y cuales son las condiciones tendenciales que se pueden evidenciar en los mismos; no siempre se puede confiar en un estudio estático realizado en relación directa con el proceso de planificación, es decir, que cuando se ejecuta el proceso de planificación en ciertas empresas, se toma al análisis superficial realizado, como un análisis de factibilidad real, esto no genera el espacio real para crear estrategias competitivas orientadas a mejorar la participación de la empresa en el mercado, adicionalmente las empresas turísticas realizan dicho análisis una sola vez al año tomando como constante que el funcionamiento del mercado es invariable a corto plazo, cuestión claramente errónea.

- Evaluación Periódica de la Estrategia.- La fase de evaluación permanente de las estrategias competitivas son el factor crítico de mayor incidencia según las nuevas teorías administrativas, ya que el proceso de control inmerso en la planificación requiere que se autoevalúe de manera coherente el funcionamiento operativo de una determinada estrategia, debido a que la misma debe tener la característica de ajustarse a los cambios que se presenten en el mercado y de adaptarse a los requerimientos que en el camino de su ejecución se consideren necesarios.

Cabe resaltar que las estrategias competitivas que a continuación se plantean se encuadran dentro de la terminología de “genéricas” debido a que se agrupan a responder necesidades globales de las empresas del sector de alojamiento, intermediación y restauración turística desde una visión integral, por lo cual las mismas empresas podrían complementar de manera más personalizada las mismas mediante la utilización de ciertas herramientas administrativas (branding, benchmarking, timing, merchandising, entre otras).

4.1.- DETERMINACIÓN DE VENTAJAS COMPARATIVAS Y COMPETITIVAS DE CADA EMPRESA PERTENECIENTE AL SUBSECTOR DE ALOJAMIENTO.

Fundamentado en el análisis integral realizado previamente de éste subsector, se han logrado obtener varias medidas de propensión administrativa interesantes de aplicar en el mercado actual; las cuales serán redistribuidas y plasmadas en estrategias competitivas direccionadas a cada tipología de empresas turísticas que operan en el subsector de alojamiento, entre ellas:

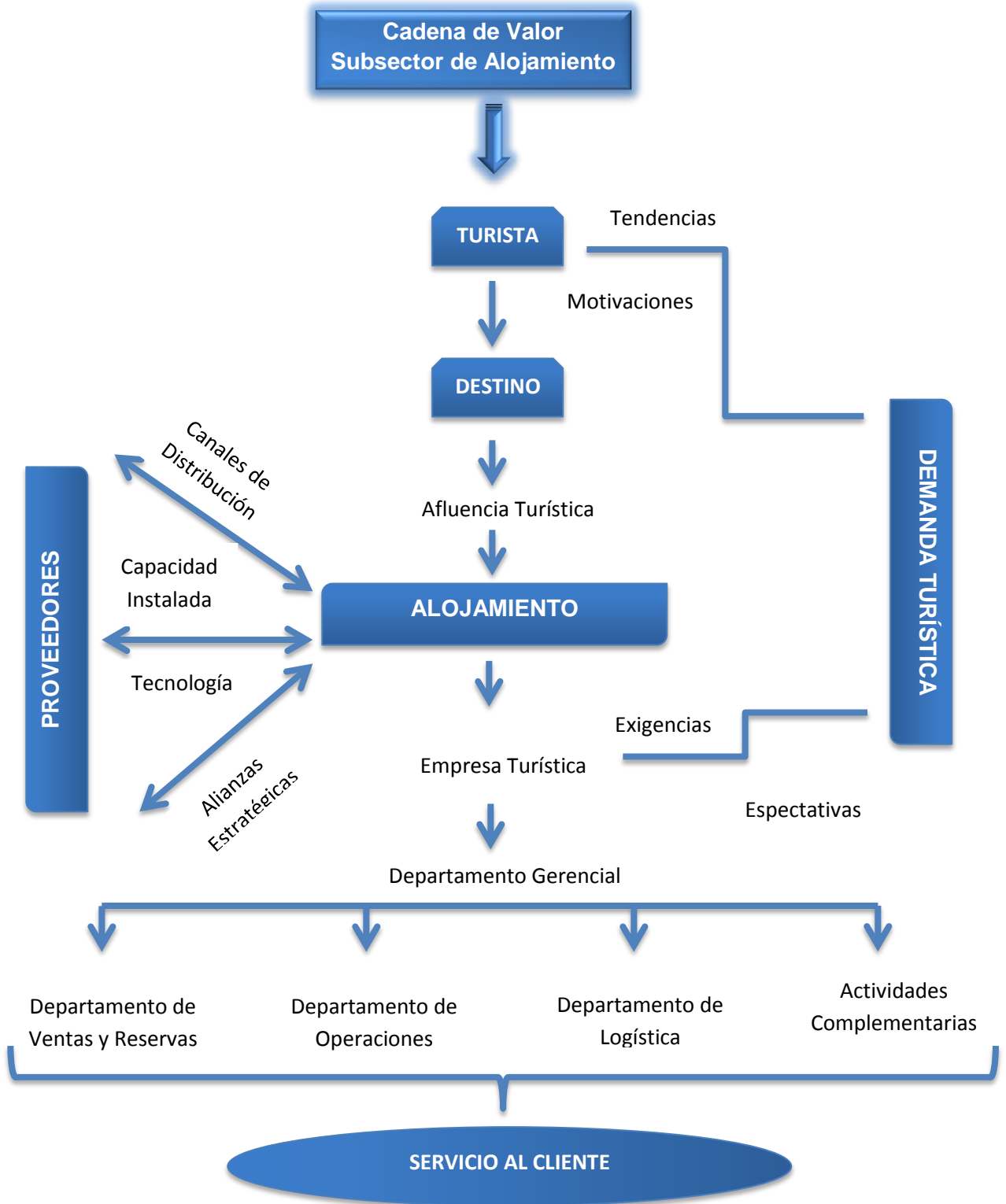
- Hoteles (primera categoría, segunda categoría y tercera categoría),
- Hostales,
- Hosterías.

En el caso específico de residenciales, pensiones y moteles el procedimiento es más complejo ya que no participan de manera activa en las decisiones de mercado tomadas por los gremios asociados, a pesar de que la actividad de alojamiento es inclusiva no cumplen con los criterios de participación que requiere el reglamento interno de los mismos, y siendo más específicos el caso de los moteles, a pesar de que la legislación nacional los categoriza como establecimientos hoteleros, en la práctica no son utilizados como tal, por ello los propietarios de estos negocios no les interesa formar parte del gremio de la AHOTEC, ya que su porcentaje de visitación corresponde a turismo local simplemente, recalcando que su retorno sobre la inversión es más alto que los demás participantes del sector de alojamiento.

Es importante poder definir cuál es la cadena de valor del sector de alojamiento en la ciudad de Cuenca, con respecto a éste tema, los gestores públicos de la actividad turística desconocen cual es la real cadena de valor turístico de cada uno de los subsectores que forman parte del turismo, y en vez de realizar una visualización representada en flujogramas reales lo único que han hecho es limitarse a definir qué es una cadena de valor, pero las mismas no orientadas a las actividades sino a las tipologías de turismo que se pueden manejar en un determinado destino como: naturaleza, cultura, ecoturismo, salud, entre otros.

Para elaborar una cadena de valor de un subsector industrial se debe tener en cuenta los siguientes aspectos: Gestores de la Actividad Turística; Recursos Turísticos; Organización Interna Óptima de la Actividad y Factores de Incidencia Directa.

Obteniendo el siguiente Flujograma operativo en el sector de alojamiento:



Elaborado por: El Autor

Como premisas para la estructuración y el planteamiento de las estrategias competitivas se han analizado los siguientes parámetros del sector de alojamiento:

- a) Análisis situacional del sector de alojamiento;
- b) Análisis integral de las fuerzas de mercado (oferta y demanda) del sector de alojamiento; y
- c) Cadena de valor turística del sector de alojamiento

Ahora los parámetros para plantear las estrategias competitivas para el sector de alojamiento son:

- Crecimiento (Económico, Alianzas Estratégicas y de Mercado)
- Desarrollo (Organizacional y Producto/Servicio)
- Diferenciación (Imitabilidad, Exclusividad y Costeable)
- Competitividad (Innovación, Calidad, Servicio, y Posicionamiento)

Se van a trabajar las mismas variables para cada subsector debido para mantener una simetría en lo expuesto.

Estrategias de Crecimiento para Hoteles (Lujo y Primera Categoría).

▲ Crecimiento:

✎ Económico:

- Evaluar de manera tentativa la productividad de los activos fijos que se posee, debido a que en la mayoría de los hoteles de lujo y primera categoría manejan una propensión a la acumulación de activos fijos improductivos que se analizan dentro de una tentativa de rentabilidad.
- Establecer por lo menos un porcentaje de la producción de ventas anual que se estime entre el 18 al 22% para mantenerlo como mecanismo de contingencia en caso de que se pueda presentar cualquier inconveniente financiero.
- Potenciar la participación del gremio hotelero en la ciudad de Cuenca, debido a que se podría obtener líneas económico-

financieras favorables para sus miembros, debido a que se podría manejar un nivel de liberación arancelaria o tributaria que gravan ciertas compras de amenitis, bienes muebles o importaciones de materia prima orientada explícitamente a brindar un servicio de calidad internacional.

✎ *Alianzas Estratégicas:*

- Generar una participación de mercado creciente con relación directa con las motivaciones y tendencias actuales del subsector de alojamiento, es decir, este tipo de establecimientos de alojamiento en la ciudad de Cuenca pueden contar con la firma de convenios interinstitucionales con cadenas hoteleras de renombre internacional o afiliarse a los denominados “Shatos”, los cuales cubren un sistema de servicios de calidad que cumple con estándares cosmopolitas.

- Analizar la probabilidad holística de que se pueda implementar un sistema de franquicias internacionales, ya que la ciudad de Cuenca aún no se muestra como un lugar de potencialización turístico para este tipo de cadenas hoteleras, principalmente por medidas políticas y económicas, pero en los últimos años el país a mantenido una estabilidad en estos aspectos sentidos por los participantes en el mercado extranjero, por ello se debería tratar de implementar proyectos de crecimiento e inclusión en cadenas hoteleras internacionales.

- Instaurar un mecanismo de verificación de servicios integral. Por parte de la asociación gremial hotelera, en la cual de manera periódica se evalúen los servicios ofertados por los establecimientos asociados; estableciendo para ello unos indicadores de gestión, servicios y aplicación profesionales; pudiendo trabajar para ello con la colaboración directa de los establecimientos académicos de educación superior profesional en el turismo.

✎ *Mercado:*

- Analizar cuales son los mercados turísticos internacionales a los cuales “Cuenca” se ha convertido en un destino de visitación atractivo, como por ejemplo, el caso del mercado Argentino y Chileno; debido a que por varios eventos de distinta índole se han venido desarrollando de manera constante en la ciudad, como es el caso del festival de danza internacional, festival de cine y teatro, la bienal, congreso de arquitectos internacional, entre otros.
- Establecer un análisis periódico de los cambios que presente el perfil de la demanda efectiva de los turistas con relación directa al destino, debido a que la ciudad de Cuenca no presenta un estudio real que arroje cifras cuantitativas reales acerca de temas clave, como es el caso de variables asociadas al gasto turístico interno y externo, sensibilidad de la demanda al utilizar cualquier factor adyacente económico, perfil del turista real (no visitante o residente) y las exigencias de mercado.
- Gestionar una línea de acción conjunta entre establecimientos de alojamiento de primera categoría con servicios conexos que sirvan con el mismo estándar, como por ejemplo, establecimientos de restauración turística, hosterías que presenten un nivel de diferenciación (termalismo) y spa’s o centros de cuidado estético y de salud; todo ello como beneficio extra ofertado a los turistas. Para ello se ofrecerían descuentos por el uso compartido de instalaciones.

Estrategias de Crecimiento para Hoteles (Segunda y Tercera Categoría) y Hostales.

✎ *Crecimiento:*

✎ *Económico:*

- Verificar cuál es el nivel óptimo de operación de los establecimientos pertenecientes a ésta categoría con relación directa a la capacidad instalada de las mismas, para lo cual se

podrían utilizar indicadores de gestión productiva asociada a los activos fijos de cada empresa; no se plantea un indicador unificado debido a que ésta actividad no presenta un funcionamiento formal dirigido u observado de manera profesional por los establecimientos de orden público encargados de manejar la actividad turística.

- Reducir costos de capacitación y contratación del talento humano en éstas empresas, ya que generalmente las mismas contratan personas que no tienen experiencia o son empíricas para desarrollar dicha actividad, lo cual repercute directamente en el nivel de satisfacción de los turistas, debiendo incurrir en costos de capacitación profesional altos, adicionalmente el nivel de rotación del personal en estas empresas es bastante alto, durando un promedio de tres a seis meses como empleados en relación de dependencia en dichas empresas.
- Los establecimientos de verificación pública como el MINTUR y la Fundación Municipal Turismo para Cuenca, deberían implementar límites de ingreso de nuevas empresas turísticas en estas categorías, debido a que se ha proliferado la instauración operativa de las empresas categorizadas, ya que sus niveles de inversión son relativamente bajos en comparación con la categoría anterior. Y por ello la capacidad de competencia legal se ve disminuida y evidenciada en el nivel de rentabilidad promedio del subsector.

✎ *Alianzas Estratégicas:*

- En el caso de los establecimientos hoteleros de segunda categoría y hostales, se debe potencializar a manejar un nivel de ocupación más alto para incrementar el nivel de producción de ventas anual generado por estos negocios, con ello se podrá generar una estrategia de cooperación activa de mercado, en la que todos los establecimientos pertenecientes a ésta categoría

puedan generar un room list distribuible, para ello, adicionalmente se requiere de participación activa de las empresas de intermediación turística.

- Establecer una línea de acción compartida con los centros de información turística (ITUR) ubicados en la ciudad de Cuenca, para que ellos entreguen información publicitaria como mecanismo de difusión empresarial, ya que la mayoría de turistas que asisten a éste destino lo hacen sin utilización de empresas de intermediación y su rango de gasto turístico se encuentra dentro del precio promedio ofertado por estas empresas.
- Éstas empresas podrían afiliarse a paginas de internet especializadas en turismo, las cuales están orientadas para un target de turistas de consumo intermedio, existen páginas como visitaecuador, tripadvisor, booking.com y lonely planet; cada una de ellas oferta servicios de consumo promedio que sí presentan calidad en el servicio prestado.

✎ *Mercado:*

- Manejar dentro de las empresas turísticas una microlocalización fundamentada en una macrolocalización turística (hoteles de lujo y primera) que permita facilitar la determinación del perfil de cliente, preferencias y el gasto promedio turístico de los segmentos que se estipule, evitando utilizar una sobre segmentación del subsector de alojamiento.
- Realizar un BTL de marketing ponderativo, que ubique al proceso de creación de valor individualizada como un eje central de la operación hotelera, debido a que su potencialidad no es la comodidad y lujo, se deben centrar en cubrir las necesidades de los clientes reales y potenciales.

- Crear una base de datos asociativa al target de clientes frecuente que maneja el segmento, ya que, se podría utilizar el factor multiplicador del cliente en sentido positivista en comparación con el utilizado por las empresas de alojamiento de primera categoría.

Estrategias de Crecimiento para Hosterías.

▲ Crecimiento:

↘ Económico:

- Establecer una cadena de servicio sólida con sus proveedores, debido que ello permite manejar criterios de proyección empresarial real, si no se manejan redes de trabajo interno sólidas las empresas propenden al declive.
- Las empresas deben trabajar en la actualidad para crear vínculos más fuertes y una mayor lealtad de los clientes y determinar claramente su target, que generalmente buscan experiencias que no se les oferta en los establecimientos hoteleros ubicados dentro de la zona urbana del destino.
- Estructurar un sistema de inversión paulatina con relación a la capacidad instalada, ya que, si se manejan criterios de operatividad con estándares internacionales, los mismos se traducen en costos operativos elevados que a su vez se traducen en incremento del margen de utilidad propuesta; encareciendo así el producto o servicio a ser vendido.

↘ Alianzas Estratégicas:

- Armonizar una actuación complementaria con los operadores de turismo receptivo, ya que podrían utilizarse como mecanismos de promoción directa, para lo cual se deberían establecer porcentajes de comisión de acuerdo al número de turistas manejados por un determinado periodo de tiempo.

- Propiciar una actuación proactiva de la localidad dentro de la parte de animación turística, las hosterías de la localidad no presentan este servicio y mucho menos una inmersión de la localidad en su funcionamiento; con esto alcanzarían una vinculación con la comunidad e instaurarían un servicio pionero en la ciudad.
- Realizar un análisis situacional de la empresa y ubicar a las empresas que cumplan con los valores presentados dentro del casco urbano de la ciudad, para generar beneficio mutuos mediante líneas de acción específicas, como por ejemplo: los turistas que acuden a las hosterías puedan hacer una city tour en el centro histórico de Cuenca y puedan comer en sus instalaciones, retornando a pernoctar en la hostería.

✎ *Mercado:*

- Identificar claramente cuales son las causas de deserción de los clientes del antes mencionado target y determinas cuales se pueden reducir o eliminar de manera satisfactoria, ya que su nivel de ocupación es mucho menor que los establecimientos de alojamiento ubicados en la zona urbana.
- Determinar con eficiencia el valor vitalicio del cliente, enmarcado en el conocimiento previo del nivel de ocupación, producción promedio de producción de los miembros de cada segmento de mercado perteneciente y activo.
- Identificar factores externos que afectan la decisión de adquisición de un producto o servicio, antes de establecer los precios, se debe analizar la relación existente entre el precio y la demanda del producto.

Estrategias de Desarrollo para Hoteles (Lujo y Primera Categoría).

△ Desarrollo:

✎ Organizacional:

- Potencializar la proliferación de un departamento de Recursos Humanos profesional, que maneje políticas de selección, inducción, empoderamiento y capacitación de los mismos, orientados a estimular la práctica del pensamiento propositivo orientado hacia el cliente en todos los empleados de la organización, centrado en el denominado “In search of Excellence”.
- Departamento de Mercadotecnia Profesional que estimule el poder de compra y la intención de la misma, en la mayoría de empresas de alojamiento el gerente o jefe de ventas es el que realiza esta actividad, en éste caso específico, la polifuncionalidad podría traer consecuencias en el nivel de clientes que se maneja en relación con el público objetivo de cada empresa.
- Instaurar un código de servicio”, que se podría orientar en base al conocido “Código de Servicio Statler”, el cual propende a brindar un servicio exclusivo, manejando un nivel de eficiencia en el servicio, debido a que en la mente de los trabajadores el servicios significa el grado de cortesía y atención eficiente que cada empleado en particular ofrece al huésped; sin olvidar la prudencia y respeto a los clientes reales.

✎ Producto/Servicio:

- Tangibilizar el servicio prestado por las empresas del sector de alojamiento, mediante la capacitación y profesionalización del talento humano; debido a que ellos mantienen una relación directa con los clientes. Entendiendo que en ésta industria serán los que ejecuten la diferenciación en el servicio de cada uno de los negocios.

- El material de promoción de los hoteles podrían incluir fotografías profesionales de las áreas de hotel y servicios conexos, permitiendo la visualización del espacio destinado, para ello se podría utilizar el marketing de sentidos.
- Todos los hoteles de primera categoría deben contar con un plan de medios y promoción turística que esté orientada al público internacional pero asentada en el sector nacional, es decir, que las condiciones del servicio que se oferte se encuentren alineadas con las promociones que realizan las grandes cadenas hoteleras pero en directa relación con la capacidad instalada del negocio.

Estrategias de Desarrollo para Hoteles (Segunda y Tercera Categoría) y Hostales.

▲ *Desarrollo:*

✎ *Organizacional:*

- Orientar a un liderazgo integral, evitando el tradicionalismo en estas empresas, generalmente aquí se puede evidenciar la presencia de vínculos familiares dentro de los niveles de mando medio y alto, lo que dificulta el factor de competitividad organizacional entre las empresas de este tipo.
- Filosofía empresarial centradas en el cliente, es decir, que los valores, misión, visión, objetivos y metas organizacionales no cumplan con los requerimientos del departamento directivo, sino que se encuentren alineados a las exigencias de los clientes manejados y potenciales de la empresa turística.
- Centrarse en la creación de clientes y no de productos, debido a que su capacidad de producción económica es menor, se debe propender a fidelizar al cliente y multiplicarlo a través del servicio de calidad que se oferte.

✎ *Producto/Servicio:*

- Se podría utilizar la teoría del color, cromática de diseño, definida a generar espacios de recreación y relajación para el público objetivo de dichas empresas, es decir, que dependiendo del target identificado las áreas de uso social deberían tener colores que llamen al descanso, relajación y/o entretenimiento.
- Lograr que las empresas validen su atuendo comercial, evitando que las marcas corporativas sean de fácil asimilación por parte de la competencia, para ello su marca debe convertirse en un hecho generador de beneficios, más no un centro de confusión en el mercado.
- Se debe manejar una habilidad latente en la ingeniería de mercados y no solamente en la ingeniería de productos, debido a que el departamento encargado debe orientarse a la eficiencia y satisfacción de los clientes, siendo óptimo en las empresas en donde todos los departamentos de la empresa trabajan en equipo para desarrollar un sistema de entrega de valor al cliente que sea superior al de la competencia directa.

Estrategias de Desarrollo para Hostelerías.

✎ *Desarrollo:*

✎ *Organizacional:*

- Implementar un sistema Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en la empresa, que se encuentre orientado al mejoramiento continuo de la empresa y la obtención de beneficios económicos para la misma y la localidad circundante.
- Contratar un Gerente de Relaciones, el cual estará encargado de crear planes anuales y a largo plazo, de relaciones con los clientes que permitan alcanzar la fidelización de los mismos de manera comparativa y proyectiva.

- Preparar un programa de capacitación continua al personal que labore en la empresa, evitando el pensamiento tradicionalista de que al ser un servicio rural sus estándares de calidad son menores, dichos programas de capacitación profesional se puede realizar en coordinación con las unidades académicas de los establecimientos de educación superior.

✎ *Producto/Servicio:*

- Los mercadólogos deben tener cuidado en crear el nivel adecuado de expectativas en los clientes, debido a que si se maneja expectativas superiores al servicio real y no se evidencia en la experiencia vivencial será contraproducente. Solamente manejar lo que la empresa puede brindar.
- Los objetivos planteados por la empresa deben ser congruentes con la tipología de clientes, ya que los mismos podrían cambiar su decisión de compra, por ello es recomendable que la empresa pueda incrementar la satisfacción del cliente disminuyendo sus niveles de utilidades.
- Enfocarse en un tipo de producto turístico en especial, no tratar de abarcar todos en un solo lugar, esto contrae problemas de calidad percibida y calidad recibida, es decir, si una hostería se especializa en brindar servicios de ecoturismo no tratar de incluir a la vez servicios de agroturismo y deportes de aventura, si bien es cierto se puede diversificar su portafolio, no es recomendable si su nivel de satisfacción real y calidad es calificada como excelente.

Estrategias de Diferenciación para Hoteles (Lujo y Primera Categoría).

✎ *Diferenciación:*

✎ *Imitabilidad:*

- Implementar un servicio de atención de quejas de los clientes que sea permanente, en el cuál se pueda entregar soluciones

rápidas e inmediatas a cualquier requerimiento que se presente durante la estadía de los huéspedes en los negocios de alojamiento turístico. Además manejar un sistema de comentarios de los clientes que sean retroalimentadas con los empleados y avisado de su avance al cliente en cuestión.

- Manejar los cinco niveles de relaciones con los clientes: básico, reactivo, sensible, proactivo y sociedad; orientadas a la vinculación de fidelidad empresarial por parte de los clientes reales y asiduos de las empresas de alojamiento.
- Crear un sistema de captación de clientes online, para lo cual se puede utilizar herramientas como el forex, google analytics, entre otros; que me entreguen medición de métricas en la página del establecimiento hotelero, así como mapas de calor que permitan visualizar cuales son los puntos de interés de los mismos.

✎ *Exclusividad:*

- Implementar un sistema de análisis histórico de los clientes frecuentes, el cual entregue información relevante asociada a los gustos en comida, comodidad, confort y demás que presenten nuestros clientes.
- Personalizar los productos y servicios, mediante la orientación del personal al tratarlos siempre con una sonrisa e identificación personal, debido a que así se lograría mejorar las relaciones generadas entre la empresa y el cliente final.
- Crear vínculos estructurales a favor de sus clientes reales y fidelizados, como por ejemplo líneas telefónicas de atención especial, espacios de acceso privilegiado, servicios conexos que permitan satisfacer las expectativas de los mismos.

✎ *Costeable:*

- Establecer una política de consumo en función a la oferta de la competencia en concordancia con la satisfacción del cliente, validando los juicios de valor que emiten los clientes que dependen del funcionamiento del producto en relación con las expectativas del consumidor; propendiendo cubrir los deseos del cliente frente a las necesidades de los mismos.
- Implementar programas de recompensas e incentivos financieros, lo que aumenta la preferencia de los clientes, que consiste en agregar beneficios sociales y financieros (bonos, tarjetas de afiliación, cheques de viajero, entre otros).
- Determinar claramente la calidad técnica y la calidad funcional, entendiendo como calidad técnica a lo que el cliente obtiene después de que termina su interacción con los empleados y la calidad funcional es el proceso de proporcionar el servicio o el producto. Ya que una excelente calidad funcional puede compensar una habitación que no cumple con las expectativas de un huésped.

Estrategias de Diferenciación para Hoteles (Segunda y Tercera Categoría) y Hostales.

✎ *Diferenciación:*

✎ *Imitabilidad:*

- Posicionar la Imagen Corporativa en el segmento de mercado determinado, aumentando la calidad percibida de las empresas evitando el surgimiento de problemas frecuentes a causa del servicio o producto entregado.
- Implementar sistemas de reservación en línea automáticos, que permitan a los clientes manejar a su conveniencia su ubicación en el hotel (habitaciones), fechas y servicios que requieran.

- Utilizar mecanismos de ubicación y diferenciación del personal, a través de la utilización de uniformes, distintivos con el nombre del empleado y su cargo, para hacer más fácil el proceso de socialización entre ellos.

✎ *Exclusividad:*

- Identificar a los clientes claves, para que sean atendidos por la gerencia departamental inmediata, así como incluir a los nuevos clientes que promuevan un desarrollo sostenido en la industria.
- Organizar eventos temáticos que respondan a las necesidades o requerimientos de la sociedad, como por ejemplo, reuniones de poesía, conversatorios con literatos o escritores locales, presentaciones culturales pequeñas, entre otros.
- Implementar un sistema de tarjetas de huéspedes frecuentes, esto ya es realizado por algunas empresas del sector turístico, pero no es difundido dentro de la categorización analizada, principalmente porque se supone que su uso es solamente para personas con poder adquisitivo alto, pero el nivel de confianza y empoderamiento alcanzado entre cliente-empresa es bastante redituable.

✎ *Costeable:*

- Determinar la influencia de los costos manejados por la calidad social o ética, ya que es una calidad de convicción evaluada al momento de la compra, evitando el surgimiento de elementos adversos perjudiciales.
- Manejar la conceptualización de costos compartidos, entre los proveedores de servicios y la empresa de alojamiento, por ejemplo, si se van a entregar servicios de amenitis en el establecimiento, establecer cuales son los proveedores que

entregan este tipo de servicios y analizarlos para ubicar los más productivos, los que ofrezcan un valor agregado.

- Manejar una política de precios acorde con la competencia en el mercado, no se puede arriesgar el colocar un valor promedio al azar si no se conoce cuál es la posición de la contención frente a esto, pero esto solamente durante los primeros meses o máximo dos años de participación en el mercado, para luego convertirse en un generador de procesos no solamente un simple seguidor.

Estrategias de Diferenciación para Hosterías.

✦ Diferenciación:

✦ Imitabilidad:

- Evaluar cuales son las potencialidades y ventajas competitivas que presenta la empresa y la zona adyacente, ya que si una hostería esta ubicada en una zona adyacente a cualquier remanente de importancia, sea cultural o natural, propiciar la creación de una imagen diferenciada del negocio.
- Realizar un análisis histórico de la zona en la cual se encuentra el establecimiento de alojamiento, propendiendo a rescatar viejas tradiciones ancestrales, saberes o creencias que puedan ser utilizadas como medio de enganche para futuros clientes.
- Utilizar el imaginario local para crear ambientes de convivencia únicos, ya que nuestra riqueza cultural y leyendas manejadas de generación en generación permitirán crear espacios de convivencia mutua (turista-lugareño).

✦ Exclusividad:

- Implementar servicios conexos acordes con la tipología de grupos y segmento de mercado demandante, como por ejemplo: salas de juego, karaoke, juegos de mesa, entre otros.

- El hecho de que se trate de un establecimiento hotelero periférico, no es sinónimo de confort reducido ni mucho menos de servicio de calidad básico, por ello el personal del negocio turístico debería estar a disposición de los huéspedes para hacer su estadía mucho más confortable.
- Crear un sistema de beneficios progresivo a los clientes frecuentes, como por ejemplo, brindarle un tipo de acomodación mucho más cómoda, brindarle en su próxima visita una cesta con frutas del lugar, una habitación con chimenea y jacuzzi, etc.

✎ *Costeable:*

- Reducir los costos de funcionamiento del establecimiento en las actividades complementarias, mediante la utilización de la polifuncionalidad de los empleados, es decir, un empleado que se encarga del servicio de botones o camarero y tiene conocimientos de cabalgata será el encargado de esas actividades.
- Tratar de ubicar a todas las actividades extra que realicen los turistas dentro de los mecanismos que posea la hostería, por ejemplo si el negocio posee un trapiche, generar actividades de obtención de zumo de la misma, manipulación del trapiche, entre otras.
- Trabajar con sistemas de producción limpia, que contrario a lo que se cree no son caros, y sus costos de adquisición amortizan el valor relacional de los costos de operación y mantenimiento de las tecnologías tradicionales.

Estrategias de Competitividad para Hoteles (Lujo y Primera Categoría).

✎ *Competitividad:*

✎ *Innovación:*

- Es importante que las empresas manejen el valor denominado CSLV, es decir, Calidad, Servicio, Limpieza y Valor;

preponderante en las empresas competitivas en mercados internacionales.

- Utilizar la página web de la empresa turística como medio dinamizador de la actividad, no solamente como un mero receptor de solicitudes de reservación, sino también permitirle al cliente frecuente el poder crear su propio ambiente en cada visita, ofreciendo servicios extra como arreglos florales, servicios de bebidas en la habitación, etc.
- Generalmente este tipo de hoteles cuenta con personal suficiente para cubrir los requerimientos de los clientes, por lo que se les podría ofrecer el servicio de un mayor domo profesional personal, el cual será el encargado de servir, acompañar y solucionar cualquier problema, requerimiento o necesidad que presente el huésped durante su visita.

✎ *Calidad:*

- Orientar su accionar a la obtención de cualquier reconocimiento técnico asociado a la calidad (ISO 9001:2008, Q de calidad en Turismo, Calificación QUIALYTUR, entre otras), que genere no solamente seguridad en su servicio brindado, sino también actué como eje de difusión y promoción externa en las páginas de cada uno de estos estamentos privados.
- Implementar políticas de servicio al cliente que sean de uso uniforme entre los empleados, manteniendo como ejes transversales del mismo la cordialidad, amabilidad, normas de educación, protocolo, ética y moral de aceptación promulgada.
- Mantener un programa de motivación orientado a sus empleados, en el cual se alcance no solamente una superación de índole laboral sino también personal, con ello se alcanzará la meta de apropiación de los subordinados, así como su

capacidad de captar y recibir ordenes y/o sugerencias para mejorar.

✎ *Servicio:*

- Establecer normas de calidad en el servicio, mediante la sistematización de las mismas, generando círculos de calidad con representación de cada uno de los departamentos; ubicándolos como un departamento de mejora continua.
- Conservar a los buenos empleados, evitando la rotación de personal o la disminución de la moral de los mismos
- Aplicar los fundamentos operativos, orientados a la planificación y dirección de la empresa acorde con la filosofía empresarial que se estructuró dentro de la planificación operativa anual empresarial (POA).

✎ *Posicionamiento:*

- Utilizar los beneficios tecnológicos como canales de posicionamiento, para lo cuál use puede utilizar varias herramientas de potencialización en el comercio electrónico evidenciado en un plan de medios sociales o social media plan.
- Crear fuentes e interacción directa entre cliente y empresa, a través de la utilización de plataformas tecnológicas orientadas a los teléfonos celulares, las aplicaciones para estos móviles no son costosas solo requieren de una ideología del producto y de un servicios real.
- Destinar un porcentaje de las utilidades obtenidas por la empresa para ser redistribuidas a favor de la promoción de la misma, ya que mientras mayor presencia tenga el negocio en eventos turísticos nacionales e internacionales, mejores alianzas estratégicas podrá conseguir e incrementar su mercado meta.

Estrategias de Competitividad para Hoteles (Segunda y Tercera Categoría) y Hostales.

▲ Competitividad:

✎ Innovación:

- Al no tener un espacio tan amplio como la categoría anterior de los hoteles se puede trabajar más en la decoración de ambientes temáticos, por ejemplo manejar una decoración sobria para lugares de negocios y una decoración acogedora para lugares de conversación informal y familiar.

- Preparar servicios de animación turística segmentada, es decir que previa visita de un grupo determinado se lo analice y se entregue una danza típica de la localidad y una del país de procedencia, o manejar música propia de la localidad y música del su país de procedencia.

✎ Calidad:

- Establecer un sistema de control de calidad integral, del cual serán responsables los jefes de área o departamento de manera conjunta, el mismo debe ser continuo y por lo menos 3 cada año.

- La cordialidad y calidez del trato del personal para con los huéspedes debe ser la carta de presentación de la empresa ante el mercado, sin discriminación de ninguna clase.

✎ Servicio:

- Al momento de facturar, se debe entregar una encuesta escrita a los clientes asociado con temáticas propias de medición del servicio (calidad, prontitud, honradez, entre otras) que potencien el accionar de la empresa.

- Realizar un collage fotográfico de los visitantes que estuvieron en la empresa, de manera periódica, con ello se logra personalizar el servicio y estrechar lazos de pertenencia entre los clientes y la empresa.

✎ *Posicionamiento:*

- Analizar e identificar cuales son las operadoras de viajes o los guías que mayor influencia de visitación presentan, tratando de engancharlos con el servicio de alojamiento a través de un sistema de incentivos real.
- Preparar un plan de acción integrativa entre la empresa y los organismos del sector público encargados de las actividades turísticas, éste proceso de cooperación debe tener como finalidad la promoción de los servicios por parte de estos estamentos. Dichos planes debes ser planteados con metas alcanzables a corto o máximo mediano plazo.

Estrategias de Competitividad para Hosterías.

↳ *Competitividad:*

✎ *Innovación:*

- Establecer un stand de información turística ubicado en las zonas de libre circulación de los huéspedes, con ello se entrega información asociativa del destino que se está visitando, así como también se fortalece el proceso de alianzas estratégicas contraídas con antelación.
- Establecer o adoptar la estrategia de los hoteles de primera categoría, denominada “24/7” servicio las veinte y cuatro horas los siete días de la semana, debido a que cada grupo es diferente.

✎ *Calidad:*

- Generar un proceso de formación semi-profesional en cooperación con escuelas de la localidad encargadas de preparar mandos medios (repcionista, botones, ayudantes de oficina, entre otros).

- Organizar de manera adecuada los denominados Fam Trips, que sirven principalmente como medio de promoción y difusión, pero a la vez de evaluación de la calidad por parte de los operadores turísticos invitados.

✎ *Servicio:*

- Utilizar como herramienta de mejora continua a el conocido “Libro de Recomendaciones”, el cual debe ser llenado por lo clientes al momento de finalizar su consumo en la empresa, por ello debe estar ubicado en zonas de libre circulación de los huéspedes.
- Establecer un cronograma de reuniones periódicas entre los empleados de cada área funcional de la empresa y el o los directivos de la misma, para retroalimentar todo lo acontecido en un determinado periodo de tiempo.

✎ *Posicionamiento:*

- Implementar un Joint Venture (acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo) con empresas de alojamiento ubicadas en el sector urbano de la ciudad y con los proveedores del servicio.
- Evaluar la situación actual de los negocios similares ubicados en el perímetro circundante de la empresa, y sí es el caso, orientarse a desarrollar actividades de adquisiciones, absorciones y fusiones.
- Generar un nombre corporativo con peso en el mercado asociado directamente con la sensibilidad del cliente, para lo cual es recomendable utilizar nombres cortos y en idioma local, evitando eufemismos y copia directa de nombres extranjeros.

4.2.- DETERMINACIÓN DE VENTAJAS COMPARATIVAS Y COMPETITIVAS DE CADA EMPRESA PERTENECIENTE AL SUBSECTOR DE INTERMEDIACIÓN.

En el caso del subsector turístico de intermediación, resulta más fácil el aplicar una estructuración estratégica debido principalmente a que su categorización no es abundante como en el caso del alojamiento o la restauración turística, por ello se puede validar la aplicación de las estrategias a plantearse por cada una de éstas, siempre y cuando cuenten con un análisis interno integral, como se había sustentado legalmente en el capítulo uno, según la ley de turismo se clasifican en tres tipos de empresas de intermediación:

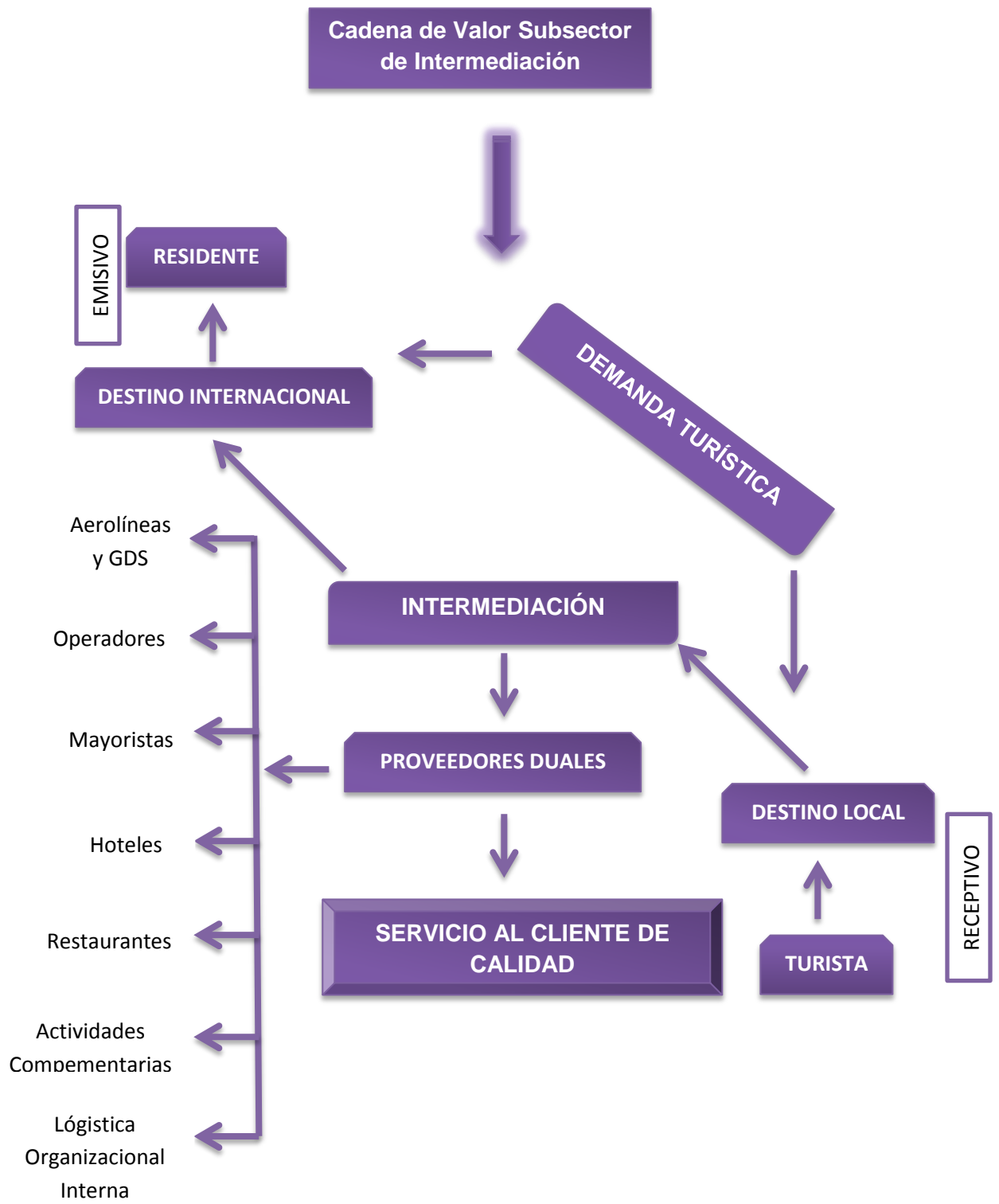
- Mayoristas,
- Internacionales o Duales; y
- Operadoras.

Como lo había realizado en el capítulo anterior, se debe distinguir entre las actividades correspondientes al turismo receptivo y emisor, debido a que el comportamiento de la demanda de mercado es diferente y su sensibilidad a los factores adyacentes intrínsecos puede mostrar gran variabilidad una con respecto de la otra; por ello las estrategias que se plantearán más adelante están divididas con la misma lógica pragmática.

Al igual que en el caso del sector de alojamiento es importante definir cuál es la cadena de valor del sector en la ciudad de Cuenca y al igual que el caso anterior se desconoce del funcionamiento operativo de la cadena de valor del sector de intermediación turística, he incluso se evidencia que el desconocimiento del discernimiento de ésta actividad es subjetivo, ya que depende de la experiencia antes que la profesionalización.

Para elaborar una cadena de valor de un subsector industrial se debe tener en cuenta los siguientes aspectos: Gestores de la Actividad Turística; Recursos Turísticos: (Nacionales e Internacionales); Organización Interna Óptima de la Actividad; Factores de Incidencia Directa y Actividades Complementarias (debido a que las agencias prestan un servicio de intermediación, ellas requieren y dependen directamente de los proveedores de servicios complementarios nacionales e internacionales).

Obteniendo el siguiente Flujograma operativo en el sector de alojamiento:



Elaborado por: El Autor

Como premisas para la estructuración y el planteamiento de las estrategias competitivas se han analizado los siguientes parámetros del sector de intermediación:

- d) Análisis situacional del sector de intermediación;
- e) Análisis integral de las fuerzas de mercado (oferta y demanda) del sector de intermediación; y
- f) Cadena de valor turística del sector de intermediación.

Ahora los parámetros para plantear las estrategias competitivas para el sector de intermediación son:

- Crecimiento (Económico, Alianzas Estratégicas y de Mercado)
- Desarrollo (Organizacional y Producto/Servicio)
- Diferenciación (Imitabilidad, Exclusividad y Costeable)
- Competitividad (Innovación, Calidad, Servicio y Posicionamiento)

A continuación se detallan las estrategias asociadas al sector de intermediación turística.

Estrategias de Crecimiento para Mayoristas.

▲ Crecimiento:

↘ Económico:

- Potencializar los ingresos obtenidos dentro de un ciclo económico a través de conversión del circulante en inversión, sea esta para bienes de capital o para contingentes de la empresa.
- Fijar como herramienta de gestión financiera la observación del comportamiento del mercado financiero para obtener fuentes de financiamiento reales aplicables en el caso de necesitar una inyección económica para la empresa.

↘ Alianzas Estratégicas:

- Estandarizar un protocolo de negociación con las agencias de viajes en la cual permita un crecimiento o la obtención de una

ganancia para la mayorista, sin tener en cuenta la comisión de la intermediación de la agencia de viajes.

- Establecer mecanismos de acción con las Agencias de Viajes, Operadoras de Turismo y Cámara de Turismo del Azuay, por lo cual el asignar un porcentaje de comisión es crucial para el buen trabajo grupal.

✎ *Mercado:*

- Mantener un canal de distribución específico, es decir que las agencias de viajes interesadas en promocionar el servicio que se oferta, se encuentren siempre activas y participativas con nuestra empresa.
- Utilizar medios de publicidad que permitan difundir los servicios que la empresa pretende ofertar; como: spots publicitarios, folletaje y pagina web.

Estrategias de Crecimiento para Operadoras.

✎ *Crecimiento:*

✎ *Económico:*

- Evidenciar la participación de la empresa en un sistema de economía a escala fundamentada en nuestra cadena de valor empresarial.
- Centrar su actividad en el análisis integral y periódico del turismo interno del país, ya que es un nicho de mercado poco trabajado en la actualidad y los que mayor movilidad económica generan.

✎ *Alianzas Estratégicas:*

- Establecer líneas de acción cooperativa con las empresas de transportación turística, para cubrir rutas nacionales específicas de manera eficiente.

- Establecer una base de datos de operadores internacionales de los países vecinos (Colombia y Perú) debido a que el mercado de Cuenca tiene una gran atracción para visitar estos destinos.

✎ *Mercado:*

- Manejar una estructura de innovación y creatividad que fomente el diseño visual de los paquetes a ser ofertados, de esta manera trabajaremos con los sentidos de las personas generando una nueva opción de comercialización más sectorizada y dinámica.

Estrategias de Crecimiento para Agencias de Viajes (Internacional y Dual).

✎ *Crecimiento:*

✎ *Económico:*

- Establecer la designación de un porcentaje de las ventas que se generen por la participación en el mercado, para actualizar y mejorar cada vez el portafolio de productos, variando su forma más no su función ni calidad.
- Estar al tanto de las noticias internacionales que se suscitan día a día, ya que el diferencial cambiario, guerras o inseguridad en un determinado destino podría ocasionar problemas a los pasajeros.

✎ *Alianzas Estratégicas:*

- Utilizar medios impresos y visuales para promocionar su portafolio de productos y servicios, a través del mecanismo denominado “canje” con el cual se puede obtener beneficios de promoción y difusión.
- Asistir a por lo menos dos ferias de turismo internacional para dar a conocer los productos o servicios que ofrece al mercado extranjero, formalizando un proceso de reconocimiento empresarial.

✎ *Mercado:*

- Ejecutar un análisis periódico del funcionamiento del mercado y de la competencia, por parte del departamento de Gerencia, con ello conocer claramente cuáles son las nuevas tendencias de mercado y su movimiento real. Para ello se recomienda utilizar un benchmarking comparativo en el caso de la competencia y en el caso del mercado se utilizará un proceso de investigación consensual que permita monitorear los cambios relevantes que se puedan observar dentro del funcionamiento real de mercado.
- Salir del estándar normal de prestación de servicio, brindando un servicio que permita a los clientes sentirse importante, mediante la calidad impuesta en el proceso de planificación del paquete turístico, así como también de la ejecución del mismo.

Estrategias de Desarrollo para Mayoristas.

✎ *Desarrollo:*

✎ *Organizacional:*

- Implementar un Reglamento Interno que permita delimitar las actividades realizadas por cada departamento, además genere un sistema de control interno de las mismas.
- Gestionar un liderazgo competitivo innovador, es decir, mediante la capacitación actual a los directivos a cerca de los nuevos requerimientos que exige el mercado para su participación y mejoramiento continuo, alcanzar la implementación de un nuevo concepto de liderazgo estratégico que genere un beneficio representado en el crecimiento de las mayoristas de turismo.

✎ *Producto/Servicio:*

- Estructurar en la página web de las empresas un link que le permita al cliente poder disponer su propio paquete vacacional, de manera que él puede acceder a un servicio de venta con asesoramiento en donde el escoge las actividades, servicios de

alimentación, hospedaje, transporte de acuerdo a su conveniencia y necesidades. Él puede escoger su destino y distribuirlas según sus preferencias. A su vez podrá observar el costo total del paquete escogido, así como también podrá imprimir su Boucher de servicios que le permitirá acceder de manera directa a los servicios ofertados por la empresa.

- Mejorar el portafolio de productos manejado por las mayoristas de turismo, creando nuevas cadenas de producto y destino que favorezcan a la diversificación del mismo.

Estrategias de Desarrollo para Operadoras.

▲ Desarrollo:

✎ Organizacional:

- Gestionar la actividad ejecutada por el pool de operadores de manera periódica (no superior a los 3 meses), en la cual se evaluará cual es el nivel de crecimiento individualizado de las empresas y el grupal.

✎ Producto/Servicio:

- Acoplar a la tipología del turista la realización de un paquete turístico trabajando con descriptores psicológicos, de edad, preferencias, motivaciones, etc. Que permitan perfeccionar la definición del destino y su aplicación para el público objetivo o público meta delimitado. Para ello se utilizará la Psicología del viajero o del turista, la cual nos demuestra cuáles son los principales descriptores o regentes que influyen en la movilización de las personas.
- Establecer claramente el comportamiento del ciclo de vida del portafolio de productos y servicios manejada por las operadoras, con la finalidad de establecer subestrategias que permitan reciclar el ciclo o finalmente eliminar un determinado producto.

Estrategias de Desarrollo para Agencias de Viajes (Internacional y Dual).

⤴ Desarrollo:

✎ Organizacional:

- Incrementar la participación de los trabajadores en cada una de las actividades a través de incentivos, económicos, días de vacaciones, viajes gratis, etc.
- Evitar la multiplicidad de actividades en los agentes de counter, ya que los mismos agentes =vendedores son los encargados de realizar los cuadros del VCT y llenar los informes enviados al Produbanco, esto genera malestar y puede ocasionar errores en la ejecución de las actividades.

✎ Producto/Servicio:

- Crear un sistema de validación del proceso de creación de un paquete turístico, basado en los gustos y preferencias del cliente, en las motivaciones del turista y en los nuevos destinos turísticos.
- Incluir nuevos atributos al producto turístico manejado en la actualidad, y plantear el lanzamiento de nuevas líneas de producto que favorezca el nivel de ventas de las agencias de viajes.

Estrategias de Diferenciación para Mayoristas.

⤴ Diferenciación:

✎ Imitabilidad:

- Implementar un software para un control de las ventas, volumen de clientes, determinación de productos estrella y su clasificación; por medio de una prospección que nos ayudará a conocer más al comportamiento de nuestro mercado regente, sus cambiantes y surgentes necesidades, demandas, etc. Con estos datos poder proyectar y retener al público objetivo, generando un factor crítico de éxito en la satisfacción continua

del cliente. Esta herramienta es conocida como el CDR o Customer Relationship Management.

- La profesionalización de las actividades turísticas y la innovación empresarial continua representan un factor de diferenciación a corto plazo.

✎ *Exclusividad:*

- Respetar y manejar de manera eficiente el tiempo de los clientes de la empresa, propendiendo a ser eficientes y prolijos al realizar una reservación o confirmación de servicios.
- Manejo integral de clúster turísticos de cada destino ofertado, en la cual se analice aspectos relacionados con: producto turístico, redes de proveedores, infraestructura económica y las empresas líderes.

✎ *Costeable:*

- Se orientará a la estructuración de costos pormenorizados que permitan evitar el margen de error en la distribución de los mismos y se reflejen en el costo fijo que se sumará al precio del paquete ofertado.
- Establecer medios de fijación de precios variada, basando su cálculo en términos de: Costo Total del Servicio, Precios por Intermediación, Precio Basado en el Costo Meta, Precio por Rendimiento Objetivo, etc.

Estrategias de Diferenciación para Operadoras.

✎ *Diferenciación:*

✎ *Imitabilidad:*

- Contratar servicios de guías turísticos especializados y que además de manejar el idioma nativo del grupo a ser guiado, conozcan un idioma local.

✎ *Exclusividad:*

- Elaborar tours personalizados o individualizados, dependiendo de las exigencias de los grupos o individuos que asistan a la agencia operadora, no rigiéndonos a los programas turísticos contruidos, sino más bien acoplándolos.

✎ *Costeable:*

- Trabajar de manera conjunta con los servicios de restauración y transportación turística para manejar un promedio fijo de visitación mensual por temporada que permita calcular un costo razonable.

Estrategias de Diferenciación para Agencias de Viajes (Internacional y Dual).

✎ *Diferenciación:*

✎ *Imitabilidad:*

- La profesionalización y la aplicación efectiva de servicio al cliente serán la carta de presentación ante los clientes; así como la veracidad de lo ofertado y el cumplimiento de estipulaciones en el caso de no cumplir de manera satisfactoria con los servicios.

✎ *Exclusividad:*

- La capacidad de ajustar los servicios de la empresas con los requerimientos de los clientes son el factor de versatilidad, ya que cada uno podrá escoger las actividades que cada uno desea realizar.
- Manejar los contratos de exclusividad con los prestadores de servicios, los mismos deberán mantener una cláusula que determine que las negociaciones en lo referente a: servicios, precio, frecuencia de visitación y demás, serán de uso exclusivo de la mayorista, es decir que en las fechas planteadas por las partes no podrán asistir otra mayorista con sus pax a sus instalaciones.

✎ *Costeable:*

- Disminuir al máximo los costos por intermediación, así como también el cobro por realización de tramites de asesoramiento de viajes que realizan las empresas turísticas, ya que esto genera una pérdida de clientes potenciales en el mercado.

Estrategias de Competitividad para Mayoristas.

⤴ *Competitividad:*

✎ *Innovación:*

- Demarcar la función de intangibilidad del servicio como un factor potencializador, con ello asentaremos en el personal (agencias, servidores y mayorista) la función de servicio de calidad al cliente, mediante la profesionalización del personal de la empresa y de los servidores turísticos que servirán de regentes del servicio turístico. Además utilizaremos a este por su efecto multiplicador para generar un crecimiento evidente en el volumen de ventas estimado. Aquí trabajaremos en un doble frente desde la parte interna de la empresa y la parte externa, que se reflejará en la percepción y atracción del cliente.
- Potencializar la participación del portafolio de productos ofertado dentro del mercado, a través de campañas de lanzamiento de producto que se realizan en conjunto, entre la mayorista de turismo y los operadores o prestadores de servicios turísticos de los destinos a promocionar.

✎ *Calidad:*

- El personal de servicio estará permanentemente capacitándose en el área de su trabajo y de servicio al cliente.
- El servicio será personalizado y en el caso de existir problemas solucionarlos rápidamente desagregando funciones entre los empleados de la empresa. Adicionalmente el agente de viajes

deberá conocer los destinos ofertados de manera integral para actuar como agente vendedor.

✎ *Servicio:*

- El Servicio Preventa se lo hará por medio de ferias y bolsas de turismo a nivel local, nacional e internacional. En estas por lo general siempre participan agencias mayoristas extranjeras y operadoras de turismo, las que quieren generar alianzas estratégicas entre los productos y servicios que se manejan.
- El servicio de venta, hace referencia al asesoramiento adecuado del cliente, para que tenga un mejor conocimiento de las ofertas de servicios y productos creados. Guiándolo de manera personalizada al momento de ejecutoriar la consultoría. Cabe recalcar que como se trata de una mayorista de turismo no se tiene contacto directo con el público pero mediante las agencias de viajes, adquieren ellos el producto, por lo que de nuestra mejor atención al agente vendedor él captará más clientes.
- El servicio post venta estará orientado al agente de viajes, el cual podrá llenar un formulario en el que se evalúa el servicio, atención, las instalaciones, a los guías, etc. Esto se realizará de manera digitalizada, en concordancia con el servicio que la mayorista prestó. Además el agente de operaciones y ventas que perfeccionó la venta será el encargado de dar solución a cualquier tipología de problema que se produzca antes, durante y después de vendido el paquete.

✎ *Posicionamiento:*

- La rapidez constituye el factor crítico que determina la opcionalidad de compra del pasajero, en cuanto al servicio de intermediación turística, la atención será eficaz y rápida en relación a los problemas o dudas que el cliente posea frente a la

adquisición del servicio. Sin descuidar la calidad del servicio por la rapidez de la prestación.

- El diseño es una parte muy importante, ya que quedará fijado en la percepción del cliente. Se tiene la ventaja de que en estas empresas se trabaja con paisajismo natural, por lo que la elaboración de grafismos es más representativa, demostrando de manera implícita lo que se pretende alcanzar con la adquisición del cliente del servicio, esparcimiento, relax, etc.

Estrategias de Competitividad para Operadoras.

✦ Competitividad:

✦ Innovación:

- Creación de un plan de medios electrónico, en el cual su herramienta principal sea la promoción mediante videos exclusivos obtenidos de sus experiencias propias, los cuales se deberían subir a la pagina del youtube y sus links ser enviados por las redes sociales a sus contactos.

✦ Calidad:

- Propender a la profesionalización del personal, es decir, que si el personal no cuenta con los estudios necesarios ayudarlos a culminar los mismos; ya que solamente la profesionalización permitirá cubrir con los requerimientos de competitividad actual.

✦ Servicio:

- Disminuir los tiempos de espera para la ejecución de una cotización por parte de los consumidores, es decir, que el personal de counter deberá responder de manera inmediata a los requerimientos individualizados de cada solicitud de reserva.

✦ Posicionamiento:

- Especializarnos en un destino o actividad turística en particular, fundamentado para ello, en las motivaciones y tendencias turísticas que presenta el destino “Cuenca”.

Estrategias de Competitividad para Agencias de Viajes (Internacional y Dual).

↳ Competitividad:

↘ Innovación:

- Inclusión del denominado “VideoTex”, forma parte de los sistemas telemáticos (telecomunicaciones más informática) y revoluciona los sistemas de venta a distancia con la asociación del llamado pago electrónico a través de las tarjetas de crédito, permite el acceso a base de datos mediante la pagina web de las agencias de viajes, es un sistema interactivo que permite preguntas y respuestas.

↘ Calidad:

- Procurar que el servicio cumpla con estándares de eficiencia, eficacia y efectividad para que los clientes perciban que son el eje fundamental de la empresa.
- Mantener la ideología empresarial interiorizada por todos y cada uno de los empleados de la empresa.

↘ Servicio:

- El servicio en Línea debe estar acorde con la base de datos o data Mining de cada empresa hasta la fecha, para ello se realizarán envíos de correos electrónicos en lo que se detallan las diferentes actividades y servicios que se encuentran dentro de cada uno de los paquetes manejados. Por lo tanto, el cliente podrá armar su propio paquete y el precio de este saldrá automáticamente. Cabe recalcar que en cada uno de los servicios estará una breve explicación del contenido de la actividad y el costo, es decir, dentro de cada destino se le ofertará la posibilidad de que pueda escoger el tipo de alojamiento, actividades complementarias, etc. Habrá un personal en línea que estará disponible durante las horas de oficina para responder las inquietudes del cliente.

✎ *Posicionamiento:*

- La garantía del servicio es una herramienta de posicionamiento en estas empresas, ya que se fundamenta en la reputación corporativa, tanto del interventor cuanto de los prestadores de servicios turísticos que se ofertan dentro de un paquete. El Boucher de servicios otorgado a la agencia de viajes para ser comisionado y entregado a los clientes será el documento de respaldo.

4.3.- DETERMINACIÓN DE VENTAJAS COMPARATIVAS Y COMPETITIVAS DE CADA EMPRESA PERTENECIENTE AL SUBSECTOR DE RESTAURACIÓN.

El sector de restauración turística es el que mayor incidencia presenta en el sector turístico, referido al número de empresas que participan actualmente en dicho subsector, pero contrastando con este hecho es la que mayor fluctuación económica presenta, al igual que la de menor rentabilidad en el sector; a pesar de que se fundamenta del consumo interno principalmente.

Adicionalmente la Ley de Turismo faculta a una subdivisión demasiado amplia de ésta actividad, incluyendo fondas y puestos de comida rápida que no representan completamente a la actividad turística, ni mucho menos se encuentran alineados a los requerimientos reales de un mercado que esta enfocado a un servicio de calidad. Por ello solamente se analizarán estrategias asociadas a negocios turísticos formales, con rendimientos productivos de ventas representativos, entre ellos tenemos a:

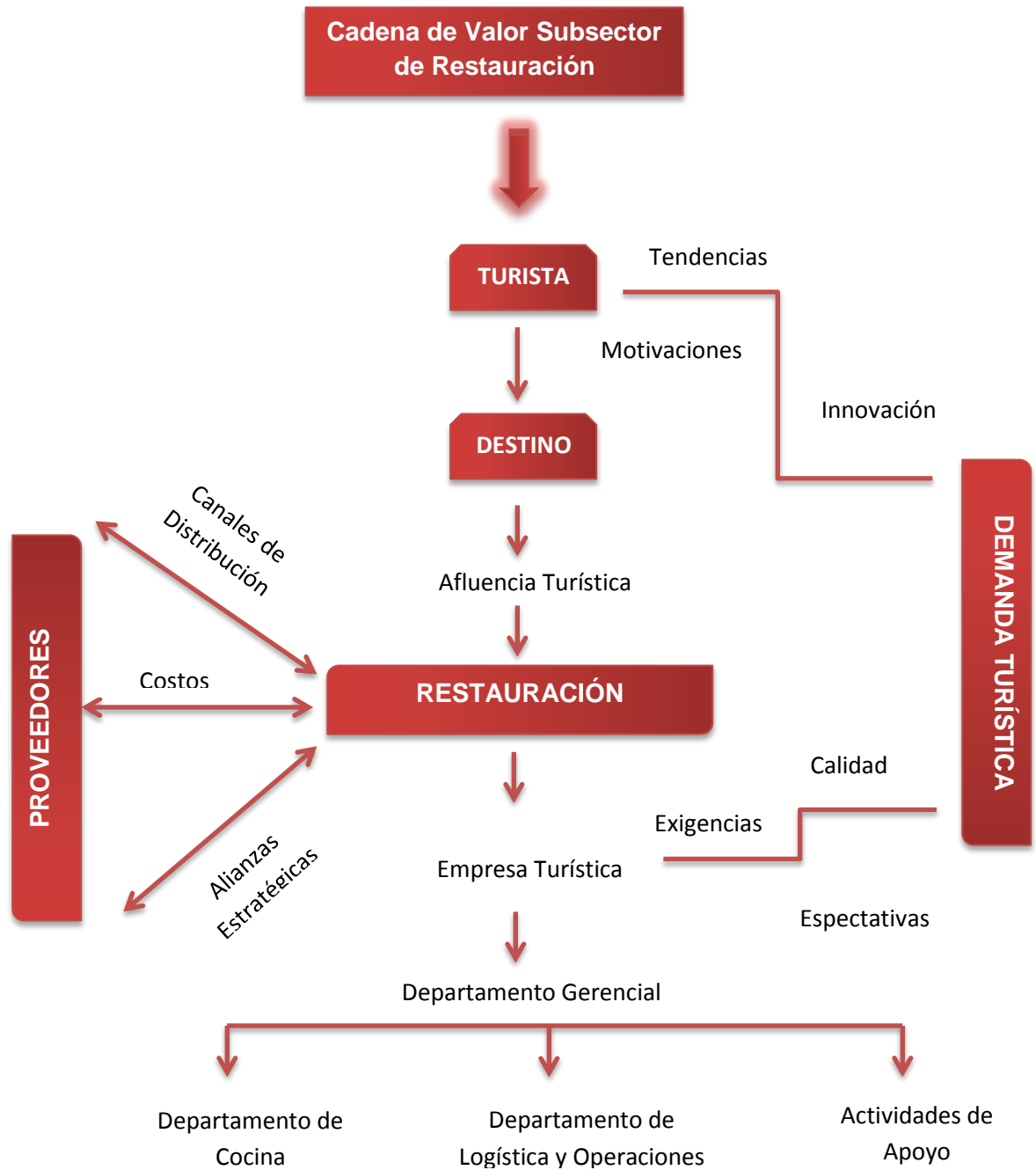
- Restaurantes;
- Bares-Cafeterías-Karaokes; y
- Heladerías y Fuentes de Soda.

De igual manera se define a nivel de Flujoograma la cadena de valor del sector de restauración turística en la ciudad de Cuenca; siendo específico en éste caso se prepondero la actuación de la calidad y la innovación dentro de los requerimientos reales que busca la demanda efectiva actual del destino antes mencionado, principalmente debido a que la comida para los turistas, sean estos nacionales o extranjeros, podría resultar una experiencia no tan enriquecedora como se podría esperar, debido a ciertos factores que tienen que ver principalmente con su preparación, tratamiento y materiales utilizados por parte de cada una de las empresas antes descritas.

Para elaborar una cadena de valor de un subsector industrial se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Gestores de la Actividad Turística;
- Recursos Turísticos (Destino de Referencia o Centro de Distribución Turística);
- Organización Interna Óptima de la Actividad;
- Factores de Incidencia Directa.

Obteniendo el siguiente Flujograma operativo en el sector de alojamiento:



Elaborado por: El Autor

Como premisas para la estructuración y el planteamiento de las estrategias competitivas se han analizado los siguientes parámetros del sector de restauración turística:

- g) Análisis situacional del sector de restauración;
- h) Análisis integral de las fuerzas de mercado (oferta y demanda) del sector de restauración; y
- i) Cadena de valor turística del sector de restauración.

Ahora los parámetros para plantear las estrategias competitivas para el sector de restauración son:

- Crecimiento (Económico, Alianzas Estratégicas y de Mercado)
- Desarrollo (Organizacional y Producto/Servicio)
- Diferenciación (Imitabilidad, Exclusividad y Costeable)
- Competitividad (Innovación, Calidad, Servicio y Posicionamiento)

Las estrategias planteadas son las siguientes:

Estrategias de Crecimiento para Restaurantes.

▲ *Crecimiento:*

✎ *Económico:*

- Realizar una inversión en activos fijos y capacidad instalada considerable, enfocándose en encuadrar una temática de servicio (clásica, fusión, moderna, etc).
- Utilizar la técnica del management como eje dinamizador de la empresa, en el cual se maneja el ámbito integral de la misma, desde el punto de vista global y aplicado a la empresa específicamente.

✎ *Alianzas Estratégicas:*

- Establecer convenio de cooperación por comisión entre la empresa de restauración turística y los operadores o guías, los cuales tendrán un beneficio económico directo sobre el monto bruto de ventas y no sobre el neto.
- En el subsector de restauración, una de las herramientas más representativas son las franquicias, las cuales conllevan

beneficios onerosos a sus franquiciados, una vez posicionada la empresa se podría optar por franquiciarla fuera de las fronteras de la geolocalización interna.

✎ *Mercado:*

- Estandarizar protocolos de servicio, en el cual se pueda validar cuáles son las expectativas de los clientes frente a la realidad de la empresa, no porque se cuente con talento humano empírico se debe prestar un servicio ineficiente.
- Aplicar el “Office Depot” como estrategia de medios online, en la cual los sistemas de reservación generen ordenes de adquisición optimas para ser utilizadas por los comensales al momento de su arribo a la empresa.

Estrategias de Crecimiento para Bares-Cafeterías-Karaoke.

✎ *Crecimiento:*

✎ *Económico:*

- Al ser negocios turísticos que no generan un nivel de rotación preponderante, se debe orientar a ofrecer una variedad de bebidas, platillos rápidos y picadas que se encuentren acorde con el target, manejando un rango de utilidad que oscile entre los 18 y 22%.
- Ejecutar un sistema de pago diferenciado, ya que varios de estos establecimientos ofrecen entretenimiento para grupos con un nivel económico aceptable.

✎ *Alianzas Estratégicas:*

- Ejecutar asociaciones con restaurantes y tour operadores en actividades de distracción, generando un rango más amplio de acción.

- Brindar los servicios de animación turística a los mecanismos de diversión que están siendo utilizados en la actualidad, como las chivas o buses de dos pisos.

✎ *Mercado:*

- Clasificar claramente a la empresa de acuerdo a su tamaño y su target, ya que no todos los clientes se encuentran enmarcados en un nivel de satisfacción y exigencia similar.
- Estructurar de manera periódica la realización de un STP (Segmentación, Target Group y Posicionamiento) básico, que permita observar cuales son los cambios evidenciados en las preferencias de consumo y niveles económicos.

Estrategias de Crecimiento para Heladerías y Fuentes de Soda.

✎ *Crecimiento:*

✎ *Económico:*

- Enfatizar la medición de la productividad directamente en el nivel de ventas generado y comparándolo con el monto de los activos fijos que posee la empresa.

✎ *Alianzas Estratégicas:*

- Establecer una línea de crédito abierto con los proveedores frecuentes, así mismo generar una ruta de distribución conocida que evite el surgimiento de imprevistos.

✎ *Mercado:*

- Determinar cual es el target de mercado al que está dirigido el servicio o producto ofertado, concentrando el 100% del desarrollo de la actividad a cubrir los requerimientos del mismo.

Estrategias de Desarrollo para Restaurantes.

✧ *Desarrollo:*

✧ *Organizacional:*

- Establecer una estructura organizacional optima, en la cual las líneas de mando no se encuentren tan delimitadas y se pueda evitar caer en una burocracia innecesaria para el negocio.

- Establecer un canal de comunicación efectiva en la cual se pueda generar un sentimiento de confianza para expresarse, aplicado tanto para el cliente interno cuanto para el cliente externo.

✧ *Producto/Servicio:*

- Realizar de manera periódica un festival gastronómico local, nacional e internacional que permita generar una captación de clientes mucho mayor.

- Establecer claramente en la página web del local un servicio de reservación en línea, el cual permita confirmar los datos y requerimientos de los comensales, independientemente del número.

Estrategias de Desarrollo para Bares-Cafeterías-Karaoke.

✧ *Desarrollo:*

✧ *Organizacional:*

- Tratar de estructurar una línea de mando medio, que será el encargado de manejar toda la operatividad del negocio, no duplicando funciones.

- Evitar que la polifuncionalidad laboral genere una incertidumbre en el trabajador, es decir, que de tanto apoyo interno no se conozca cuales son sus funciones reales.

✎ *Producto/Servicio:*

- Ofrecer dentro del portafolio de productos o servicios una variedad de los mismos pero que se encuentren alineados al eje central del negocio, por ejemplo sí se venden cafés, ofrecer variedad en los mismos, café nacional, café de altura, café internacional, etc.
- La imagen corporativa es muy importante, la utilización de uniforme e implementos necesarios para manipular los alimentos brindan confianza a los clientes.

Estrategias de Desarrollo para Heladerías y Fuentes de Soda.

⤴ *Desarrollo:*

✎ *Organizacional:*

- Generalmente éste tipo de negocios es de orden familiar, por lo que la parte administrativa recae en miembros de la misma, los cuales deben formarse para manejar al negocio no como un patrimonio familiar sino como una pymes de proyección.

✎ *Producto/Servicio:*

- Generar un proceso de creativismo en la presentación del platillo o en su elaboración, por ejemplo vender helados de paila acompañado de frutas secas para picar, o vender hot dogs acompañados de salsas especiales.

Estrategias de Diferenciación para Restaurantes.

⤴ *Diferenciación:*

✎ *Imitabilidad:*

- El manejo del menaje de mesas debe ser pulcro y prolijo, no se puede utilizar cualquier mantelería o cubertería que no se encuentren en las condiciones adecuadas para un determinado evento o el servicio normal que ejecute el negocio.

- Variar los menús ofertados cada cierto periodo de tiempo, ubicando a las frutas y tubérculos de la zona como posibles ejes de regulación en cada temporada.

✎ *Exclusividad:*

- Implementar una estrategia denominada “Booking on the Table”, debido a que existe la conformación de varios grupos heterogéneos se puede estructurar el ambiente del restaurante para que las estaciones contengan a grupos de interés común.
- Brindar un servicio de prevención de las condiciones meteorológicas, por ejemplo si los turistas llegan en época de lluvias, los meseros serán los encargados de esperarlos en la zona de recepción con paraguas o cualquier implemento asociativo.

✎ *Costeable:*

- Manejar un sistema de gratuidades óptimo y no preponderativo, es decir que pasados los diez comensales comenzar a aplicar una gratuidad y no esperar a que el grupo cumpla con características mayores.
- Destinar un porcentaje de las ventas brutas generadas para obsequios a las agencias de viajes y los guías que trabajan de manera continua con la empresa.

Estrategias de Diferenciación para Bares-Cafeterías-Karaoke.

✎ *Diferenciación:*

✎ *Imitabilidad:*

- Preparar y ofrecer noches temáticas para sus clientes, por ejemplo utilizar las épocas de antaño (70's, 80's, 90's) que ambienten globalmente su sentido de pertenencia.

- Ofrecer una ambientación diferenciada, en un mismo lugar; este tipo de negocios maneja salas de acontecimientos dentro de un mismo ambiente, es decir se puede decorar una habitación de manera minimalista, otra de manera vanguardista, etc.

✎ *Exclusividad:*

- El manejo de tarjetas VIP para ingreso a estos lugares es fundamental, ya que evita el realizar las largas filas de ingreso, o permite manejar porcentajes de descuento en bebidas favorables a los clientes.
- La denominación de “Promotores” a los clientes asiduos permite generar una cadena de comercialización mucho más personalizada en este tipo de negocios.

✎ *Costeable:*

- El precio de los platillos debe ser obtenido de acuerdo a las denominadas órdenes de fabricación, en las cuales se deberá incluir exactamente y detalladamente factores relativos a: tipo de ingrediente; costo por libras, gramos, kilos; cantidad a utilizar; etc.
- Se debe contabilizar cuidadosamente la cantidad en metros cúbicos que se utiliza para cualquier tipo de bebidas y no manejar sobrantes de las mismas.

Estrategias de Diferenciación para Heladerías y Fuentes de Soda.

✎ *Diferenciación:*

✎ *Imitabilidad:*

- La marca utilizada por el negocio debe transmitir cuál es el producto o servicio que se oferta.

✎ *Costeable:*

- Implementar un sistema de costeo de producción, en el cual se pueda validar por lo menos la información de Materia Prima, Mano de Obra y Costos Generales de Fabricación.

Estrategias de Competitividad para Restaurantes.

✎ *Competitividad:*

✎ *Innovación:*

- Aplicar encuestas de satisfacción al cliente al momento de la facturación del servicio, con encuestas cortas de no más de cinco preguntas por evaluar, en la cual contenga variables como higiene, limpieza, atención, producto final, entre otras.
- Utilizar la presencia de un Somelier multilingüe, de preferencia uno que maneje por lo menos, inglés y francés; potencializando así el sentimiento de confort de los clientes.

✎ *Calidad:*

- Al trabajar con turistas o visitantes de otros países se recomienda realizar, adicional al menú, una breve explicación en el idioma del turista, de lo que contiene el platillo y cuál es la historia de esos elementos que contiene el platillo.
- Manejar opciones diferenciadas para restricciones alimenticias que podrían presentar los turistas, debido a que existen varios factores adversos como alergias o preferencias de consumo.

✎ *Servicio:*

- Atención personalizada de los comensales, otorgando a cada mesero la atención eficiente da una sola estación reconocida en el restaurante, sin poder alejarse demasiado de la mesa.
- Tematizar la ambientación del restaurante para que sea atractiva al turista y además ofrezca la oportunidad de generar una

experiencia vivencial y explicativa en algunos casos (instrumentos musicales propios de la zona)

- Implementar el servicio de almuerzos fríos o box lunch, ya que al trabajar con grupos de turistas muchos de ellos requieren servicios de alimentación rápida para cubrir con su visita de manera satisfactoria.

✎ *Posicionamiento:*

- Desarrollar productos o servicios reconocidos a nivel nacional, por ejemplo destacarse en la preparación de algún platillo nacional o internacional, alguna bebida alcohólica o no alcohólica, entre otros.
- Trabajar de manera conjunta con los guías o tour líder para que entregue información relevante de las personas pertenecientes a un determinado grupo, generando así una base de datos representativa.

Estrategias de Competitividad para Bares-Cafeterías-Karaoke.

✎ *Competitividad:*

✎ *Innovación:*

- Manejar target de mercado con un mayor nivel de gasto, ya que su poder adquisitivo es mucho mayor y las ganancias generadas presentarán un nivel de rentabilidad superior.
- Manejar la variable “Moda” como un factor de decisión de compra crítico, generando ambientes atractivos para los antes mencionados promotores, para que cumplan su función de agentes multiplicadores.

✎ *Calidad:*

- Estas empresas presentan un flujo de utilización de las instalaciones generalmente evidenciado en los fines de semana, por lo que los empleados de la empresa deben cumplir con

características claves de: presencia, colaboración, conversación y predisposición.

✎ *Servicio:*

- Implementar líneas de crédito a los clientes, a través de la utilización de los data fast, debido a que en la actualidad la proliferación en la utilización de las tarjetas de crédito como medio de pago es evidente.

✎ *Posicionamiento:*

- Efectuar un refrescamiento de marca periódico, el Branding en estas empresas no muestra un nivel de riesgo representativo, ya que eso significa remodelar a la empresa y ajustarla a los requerimientos de los clientes.

Estrategias de Competitividad para Heladerías y Fuentes de Soda.

✎ *Competitividad:*

✎ *Innovación:*

- Utilizar en las fundas, porta vasos, sorbetes y demás el logotipo de la empresa, procurando que la cromática de colores de la misma sea llamativa, utilizando el marketing de sentidos.

✎ *Calidad:*

- Optimizar los tiempos de atención a los clientes, mediante la medición de métricas asociadas al servicio prestado, generalmente las personas que acuden a estas empresas no tiene mucho tiempo libre.

✎ *Servicio:*

- Distribuir el servicio mediante sucursales de negocio, ya que una vez posicionado el mismo se debería manejar canales de distribución y acercamiento a los clientes, más efectivos.

✎ *Posicionamiento:*

- Una estrategia de posicionamiento es el precio de venta en el mercado, es recomendable que hasta alcanzar un nivel de clientes óptimo se maneje un precio de venta menor que el de la competencia.

CONCLUSIONES GENERALES:

- El realizar un análisis situacional y prospectivo de manera continua, se convertirá en el eje regulador del desarrollo de la actividad turística, debido a que él mismo permitirá diversificar los mercados y desconcentrar el nivel de afluencia turística direccionada a un solo campo de acción en el sector industrial.
- Mantener un protocolo de investigación de mercados turísticos que permita evaluar cuales son las nuevas tendencias turísticas, perfiles de cliente, niveles de gasto turístico y preferencias sobre expectativas que cada subsector turístico pueda manejar.
- Propender a potencializar la actuación de los gremios profesionales de cada actividad turística, que no sirvan simplemente como un eje de regulación subjetiva, sino que se conviertan en actores propositivos de medidas de fortalecimiento en cada una de sus áreas de acción.
- La aplicación de estrategias competitivas asociadas a las ventajas competitivas y comparativas que demuestre una empresa determinada y un destino, debe ser un proceso organizacional acogido de manera efectiva por cada participante del mismo, ya que el nivel de competitividad directa de la empresa se verá reflejado en el nivel óptimo de adopción de las mismas.
- La estandarización de un protocolo de servicio de calidad asumido como factor crítico de éxito, será el nuevo “deber ser” de las organizaciones turísticas, debido a que éste factor maneja varios niveles de asimilación y percepción que inciden de manera directa con la decisión de compra de los clientes o público objetivo.
- La utilización de indicadores cuantitativos permite evaluar y proyectar sus resultados hacia una meta de posicionamiento, del destino y de las empresas turísticas, recomendable, según los estándares de actuación empresarial internacional.

RECOMENDACIONES:

- Elaborar un reglamento de control interno por asociación o gremio empresarial turístico, que permita delimitar funciones, obligaciones, derechos y deberes de cada uno de los socios que pertenecen a las antes mencionadas agrupaciones.
- Implementar un mecanismo de evaluación o inteligencia de mercados, como iniciativa privada, ya que los organismos públicos están orientados a determinar otros factores de relevancia subjetiva, debido a que su aportación para generar nuevos emprendimientos turísticos es casi mínimo.
- Aplicar de manera diligente las estrategias competitivas que se acoplen al modelo de empresa, filosofía empresarial, nivel de inversión, participación económica, segmentación de mercado y comportamiento organizacional.
- Diversificar la oferta de productos y/o servicios turísticos manejados en el portafolio conjunto empresarial, con la finalidad de desconcentrar la actividad turística y evaluar la probabilidad de enfoque a nuevos mercados, nichos y segmentos competitivos y de alta rentabilidad.
- Analizar cautelosamente variables de comportamiento de mercado tentativas y que presentan injerencia directa en el funcionamiento del mercado turístico, como por ejemplo: temporalidad, seguridad, calidad en el servicio prestado, accesibilidades del destino y la empresa, entre otras.
- Conformar grupos de actuación multidisciplinaria para ejecutar las actividades de medición de mercados, ya que una visión integral (desde varios puntos de vista) permitirá establecer planes, programas y/o proyectos de remediación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- ACERENZA, M. *Marketing de Restaurantes*. Madrid, Editorial Trillas, 2006.
- ALFARO, D. *El marketing como arma competitiva*. Madrid, Editorial McGraw-Hill, 1992. Manual orientado a la gestión empresarial.
- ANGULO, G. *Gerencia competitiva de la posada turística*. México, D.F., Editorial Trillas, 2006.
- ANTÓN CLAVE, Salvador. *Planificación Territorial del Turismo*. Barcelona, Editorial UOC, 2005.
- Bachs, E. *Enciclopedia práctica, profesional de turismo, hoteles, restaurantes*. Barcelona, Editorial Grupo Océano, 2007.
- *Boletín de Estadísticas Turísticas 2010*, Ministerio de Turismo; Quito – Ecuador; 2011.
- BRITT, Stevart. *Cómo se comportan los consumidores/psicología del gasto*. Barcelona, Editorial Hispano Europea, 1962.
- CÁRDENAS, F. *Proyectos turísticos: localización e inversión*. México, D.F., Editorial Trillas, 1994.
- CUATRECASAS, Luis, *Gestión Integral de la Calidad*, Tercera edición, Editorial Gestión 2000, Barcelona, 2005.
- DAVON CADENAS, Carlos. *Manual del director comercial/técnicas de marketing y ventas*; Editorial INDEX, Madrid 1982; Tercera Edición.
- DONNELLY, James H.; BERRY, Leonard; THOMPSON, Thomas. “Marketing de servicios financieros/una visión estratégica” Madrid 1989.
- DOMINGUEZ, Dionisio. ULLAURI, Narcisa. *Glosario Turístico*. 2da. ed. Cuenca – Ecuador, Universidad del Azuay, 2005.
- FLOCH, Jean Marie. *Semiótica, marketing y comunicación: Bajo los signos las estrategias*; Editorial Paidós, Barcelona 1993.
- FOSTER, Dennis. CALLEJAS, Javier. *Agencias de Viajes: administración y operación/Serie de Turismo*; Editorial McGraw-Hill, México 1993.
- GARCIA, Fernando. *Investigación de Mercados*. 2da. ed. Bilbao, Editorial Deusto, 1975.
- GONY, Miguel. *Técnicas comerciales, nuevo lente*; Madrid 1984; Primera Edición.

- HERNÁNDEZ, E. *Planificación Turística: Un Enfoque Metodológico*. México, D.F., Editorial Trillas, 1982.
- JAY, Ros. *Lo fundamental y lo más efectivo acerca de los clientes/serie de gerencia práctica: marketing*. 1ra. ed. Bogotá, Editorial McGraw-Hill, 2001.
- KOTLER, P. *Dirección de Marketing*. 2da. ed. México, D.F., Editorial Limusa, 1999.
- KOTLER, Philip. *Diez pecados capitales del marketing: indicios y soluciones*; Editorial DEUSTO, Barcelona 2005.
- KOTLER, P. AMSTRONG, G. *Fundamentos de Marketing*, Editorial Prentice Hall, México D.F. 2003; Sexta Edición.
- KOTLER, P. y AMSTRONG, G. *Mercadotecnia Organizacional*, Editorial PEARSON PRACTICE HALL. México D.F. 2003; Sexta Edición.
- KOTLER, Philip. BOWEN, John. MAKENS, Rufin Moreno. REINA PAZ, María Dolores. COAUTS, BELLO, Cristina. VELASQUEZ, Elena. *Marketing para turismo*. 3ra. ed. Madrid, Editorial Pearson Practice Hall, 2004.
- LAMBIN, Jean Jacques. *Marketing Estratégico*. Tercera Edición. Editorial McGraw Hill. Madrid 1996.
- MOLINA, S. RODRÍGUEZ, S. *Planificación integral del turismo*. 2da. ed. México, D.F., Editorial Trillas, 1991.
- MORENO-LUZON, María D. *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones*. Madrid, Editorial Practice Hall, 2001
- SCHMITT, Conrad J. *Turismo y Hostelería*. México, D.F., Editorial Mc.Graw Hill Professional, 1993.
- SWANN, Alan. *Diseño y Marketing*; Editorial Gustavo Gili, Barcelona 1991; Segunda Edición.
- www.mintur.gob.ec
- www.cuenca.gob.ec
- www.optur.com