



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICO PARA POTENCIAR EL TURISMO EN
LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial

Línea de Investigación:

GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL
DE EMPRESAS

Autora:

MARÍA JOSÉ VILLACÍS FREIRE

Director:

OSMANY PÉREZ BARRAL, PhD

Ambato – Ecuador

Julio 2018

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

**PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICO PARA POTENCIAR EL TURISMO EN
LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA**

Línea de Investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autora:

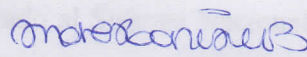
MARÍA JOSÉ VILLACÍS FREIRE

Osmany Pérez Barral, PhD.

f. 

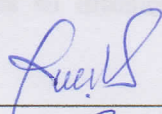
CALIFICADOR

Andrea del Carmen González Bucheli, Ing. Mg.

f. 

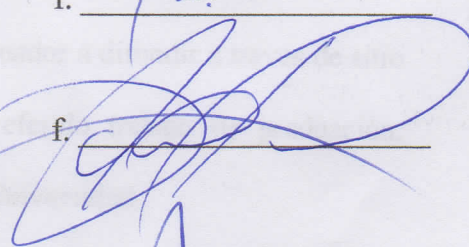
CALIFICADOR

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

f. 

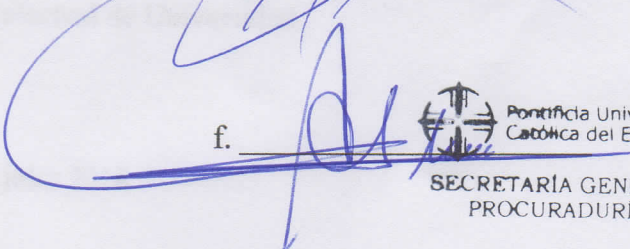
CALIFICADOR

Julio César Zurita Altamirano, Ing. Mg.

f. 

**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f. 

SECRETARIO GENERAL PUCESA

 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
**SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA**

Ambato - Ecuador

Julio 2018

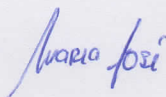
 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **MARÍA JOSÉ VILLACÍS FREIRE**, con **CC. 050325830-3**, autora del trabajo de graduación intitulado: "PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICO PARA POTENCIAR EL TURISMO EN LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA", previa a la obtención del título profesional de **INGENIERA COMERCIAL**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, julio 2018



MARÍA JOSÉ VILLACÍS FREIRE

CC. 050325830-3



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

BIBLIOTECA

AGRADECIMIENTO

A Dios, por todas y cada una de sus bendiciones.

A mis padres, Luis Villacís y Mónica Freire, auténticos motores de vida que me lo han dado todo, cariño, motivación y apoyo constante.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, por haber contribuido a cerrar esta etapa de mi formación profesional.

A mi gran impulsor de tesis, Osmany Pérez. PhD, por su confianza y apoyo total, desde el principio hasta el final en el desarrollo de esta investigación.

A mi familia y amigos, por fomentar en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

DEDICATORIA

A mis padres
Luis & Mónica.

RESUMEN

Tungurahua, es una provincia capaz de potenciar el turismo con la llegada de visitantes y turistas nacionales y extranjeros, por la variedad de atractivos en sus diferentes cantones, a través de nuevas estrategias planteadas en investigaciones hacia el sector. En este sentido, la investigación realizada propone el diseño de un Proceso de Dirección Estratégico para desarrollar y reactivar el sector del turismo, con la finalidad de que pueda ser aplicado en el futuro por la Cámara de Turismo, el Comité Provincial de Turismo, los Gobiernos Autónomos Descentralizados de los nueve cantones y los empresarios. El tipo de investigación es de tipo descriptiva-explicativa con un enfoque mixto, lo cual permite transformar datos en información oportuna para tomar decisiones y proponer estrategias y objetivos que potencien el turismo en la provincia objeto de estudio. Los resultados del estudio, corroboran que es importante desarrollar diferentes acciones que permitan mejorar la proyección de la dirección estratégica, así como la gestión del servicio y la calidad que se ofertan en el sector hotelero, mediante un proceso estratégico integrado a los diferentes niveles de organización en el sector.

Palabras clave: procesos, dirección estratégica, turismo

ABSTRACT

Tungurahua is a province that is capable of boosting its tourism with the arrival of national and international visitors and tourists thanks to the variety of attractions in its towns through new strategies that are outlined in studies done in the area. Accordingly, this study proposes the design of a strategic management process for the development and reactivation of the tourism industry in order to be applied in the future by the Chamber of Tourism, the Provincial Tourism Committee, the Decentralized Autonomous Governments of the nine towns as well as by the business owners. The type of research is descriptive and explanatory with a mixed approach, making the transformation of data into accurate information possible for decision-making and the proposal of strategies and objectives that boost tourism in the studied province. The findings prove that it is important to develop different actions that improve the projection of strategic management, as well as the service and quality that are offered by the hotel industry through a strategic process that is integrated into the different levels of organization in the industry.

Key words: processes, strategic management, tourism

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
1. EL PROBLEMA	3
1.1. Tema	3
1.2. Planteamiento del problema	3
1.2.1. Contextualización.....	4
1.2.1.1. Macro contextualización	4
1.2.1.2. Meso contextualización.....	5
1.2.1.3. Micro contextualización	6
1.2.2. Análisis crítico	8
1.2.3. Prognosis	9
1.2.4. Formulación del problema	9
1.2.5. Interrogantes.....	10
1.2.6. Delimitación del objeto de estudio.....	10
1.2.6.1. Delimitación del contenido.....	10
1.2.6.2. Delimitación Espacial	10
1.2.6.3. Delimitación Temporal.....	11
1.3. Justificación	11
1.4. Objetivos	12
1.4.1. Objetivo General	12
1.4.2. Objetivos Específicos.....	12
CAPÍTULO II	13

2. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	13
2.1. Evolución de la Dirección Estratégica.....	13
2.2. Estudio de Modelos de Dirección Estratégica	18
a) Modelo de Igor Ansoff.....	19
b) Modelo de Russel Ackoff.....	20
c) Modelo de Planificación Estratégica de Fred David.....	21
d) Modelo de Planeación Corporativa Sistemática de George Steiner	22
e) Modelo de Planeación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer	22
f) Modelo Secuencial del Proceso Estratégico D'Alessio	23
g) Modelo de Negocio o <i>Business Model</i>	23
2.3 Herramientas de gestión para los procesos de Dirección Estratégico	27
a) Técnica Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO)	28
b) Matriz de <i>Boston Consulting Group</i> (BCG).....	29
c) Las cinco fuerzas de Porter	30
d) Cadena de Valor	31
e) Herramienta de Planificación Estratégica Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos, Legal (PESTEL)	32
f) Cinco Pilares del Penta.....	32
g) Cuadro de Mando Integral (CMI) o <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	33
CAPÍTULO III.....	38
3. METODOLOGÍA	38
3.1. Tipo de investigación	38
3.2. Enfoque de la investigación	38
3.3. Técnicas de investigación.....	39
3.4. Población y muestra	39
CAPÍTULO IV	40
4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	40
CAPÍTULO V	74
5. PROPUESTA.....	74
5.1. Desarrollo de la propuesta.....	74
a) Principios del Proceso:.....	74
b) Objetivos del Proceso.....	75
c) Características del Proceso.....	76

d) Condiciones básicas para su diseño e implementación	77
5.2. Propuestas de estrategias a partir de la necesidad de desarrollar el turismo en la provincia y los cantones	81
a) Objetivos de la provincia de Tungurahua	81
b) Objetivos para los cantones de la provincia.....	83
CAPÍTULO VI	87
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
6.1. Conclusiones	87
6.2. Recomendaciones.....	89
BIBLIOGRAFÍA	90
ANEXOS	96
Anexo 1. Proceso de Dirección Estratégico para potenciar el turismo	96
Anexo 2. Determinación de variables que influyen en el Proceso de Dirección Estratégico	99
Anexo 3. Estudio de los criterios de especialistas sobre el Desarrollo del Turismo	102

ÍNDICE DE GRÁFICOS

TABLAS

Tabla 1. 1 Datos proyectos hasta el 2015.....	7
Tabla 4. 1 Análisis integral de la encuesta de variables que influyen en un proceso de dirección estratégico a partir de los criterios de los implicados en el estudio	40
Tabla 4. 2 Análisis integral de la encuesta de variables que influyen en un proceso de dirección estratégico a partir de los criterios de los implicados en el estudio	42
Tabla 4. 3 Análisis integral de la encuesta de variables que influyen en un proceso de dirección estratégico a partir de los criterios de los implicados en el estudio	44
Tabla 4. 4 Análisis integral de la encuesta de variables que influyen en un proceso de dirección estratégico a partir de los criterios de los implicados en el estudio	46
Tabla 4. 5 Análisis integral de la encuesta de variables que influyen en un proceso de dirección estratégico a partir de los criterios de los implicados en el estudio	49
Tabla 4. 6 Análisis integral de la encuesta de variables que influyen en un proceso de dirección estratégico a partir de los criterios de los implicados en el estudio	51
Tabla 4. 7 Análisis integral de la encuesta de variables que influyen en un proceso de dirección estratégico a partir de los criterios de los implicados en el estudio	53
Tabla 4. 8 Análisis integral de la encuesta de variables que influyen en un proceso de dirección estratégico a partir de los criterios de los implicados en el estudio	55
Tabla 4. 9 Análisis integral de la encuesta de variables que influyen en un proceso de dirección estratégico a partir de los criterios de los implicados en el estudio	57

Tabla 4. 10 Análisis integral de la encuesta de variables que influyen en un proceso de dirección estratégico a partir de los criterios de los implicados en el estudio	60
---	----

GRÁFICOS

Gráfico 4. 1 Análisis integral de la encuesta de los procesos de dirección estratégico aplicados por el Comité Provincial de Turismo	63
Gráfico 4. 2 Análisis integral de la encuesta de los procesos de dirección estratégico aplicados por el Comité Provincial de Turismo	64
Gráfico 4. 3 Análisis integral de la encuesta de los procesos de dirección estratégico aplicados por el Comité Provincial de Turismo	65
Gráfico 4. 4 Análisis integral de la encuesta de los procesos de dirección estratégico aplicados por el Comité Provincial de Turismo	66
Gráfico 4. 5 Análisis integral de la encuesta de los procesos de dirección estratégico aplicados por el Comité Provincial de Turismo	67
Gráfico 4. 6 Análisis integral de la encuesta de los procesos de dirección estratégico aplicados por el Comité Provincial de Turismo	70
Gráfico 4. 7 Análisis integral de la encuesta de los procesos de dirección estratégico aplicados por el Comité Provincial de Turismo	71

FIGURAS

Figura 1.1 Provincia de Tungurahua	6
--	---

CUADROS

Cuadro 2. 1 Modelos de Dirección Estratégico	25
Cuadro 2. 2 Herramientas de gestión para los Procesos de Dirección Estratégico	34
Cuadro 4. 1 Modelos Dirección Estratégicos.....	68

ESQUEMA

Esquema 5. 1 Proceso de Dirección Estratégico a partir de un modelo conceptual para potenciar el Turismo	78
--	----

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación, busca fomentar el turismo en la provincia de Tungurahua y sus nueve cantones; para ello, es necesario diseñar un Proceso de Dirección Estratégico a partir de un modelo conceptual para su implementación. En este sentido, el proyecto de investigación se encuentra estructurado de la manera siguiente:

Capítulo I. Comprende la identificación del problema, contextualización, análisis crítico, prognosis, formulación del problema, interrogantes, delimitación del objeto de investigación, justificación y objetivos generales y específicos.

Capítulo II. Desarrolla los referentes teóricos y prácticos alcanzado por los autores consultados. Asimismo, despliega la evolución de la dirección estratégica, el estudio de modelos y de gestión para los procesos de dirección estratégica.

Capítulo III. Se centra en la metodología de la investigación, donde se describen los tipos de investigación que se emplean en el estudio, los enfoques y las técnicas de investigación aplicadas para desarrollar el proyecto y lograr la propuesta del estudio realizado.

Capítulo IV. Detalla el análisis, interpretación y tabulación de resultados de las encuestas aplicadas.

Capítulo V. Se enfoca en la propuesta del proyecto, la cual se sujeta en principios, objetivos, características del proceso y condiciones básicas para su futura implementación. De la misma manera, destaca la propuesta de estrategias a partir de la necesidad desarrollar el turismo en la provincia y los cantones objetos de estudio.

Capítulo VI. Conformado por las conclusiones y recomendaciones obtenidas en la investigación, así como por las referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Tema

“Proceso de dirección estratégico para potenciar el turismo en la provincia de Tungurahua”

1.2. Planteamiento del problema

Hoy en día, Tungurahua al igual que otras provincias, posee algunos problemas que impide cumplir los objetivos y detiene el crecimiento de las diversas actividades turísticas, entre estas destacan: infraestructura inapropiada, poca promoción y publicidad turística, escasa información de los puntos de interés, entre otros, y como consecuencia genera pocos visitantes en la provincia, promocionándose siempre con mayor fuerza un solo cantón: Baños de Agua Santa, siendo el de mayor número de visitantes. Sin embargo, el resto de los lugares para visitar no se promociona de igual manera por falta de información sobre los atractivos turísticos, estructura inadecuada, falta de profesionales que laboren en el sector, baja calidad en los servicios que se ofertan desde el punto vista hotelero y gastronómicos, entre otros factores que impiden un desarrollo equilibrado en el sector dentro de la provincia de Tungurahua.

Se puede observar que, desde este comportamiento, los organismos reguladores de turismo (Comité Provincial de Turismo de Tungurahua, Cámara Provincial de Turismo de Tungurahua y empresarios) buscan potenciar mediante estrategias un turismo participativo en sus nueve cantones, de tal manera, que contribuya al desarrollo

económico, profesional, social, ambiental y a un mejor estilo de vida para los habitantes, considerándose el reconocimiento de la provincia como potencia turística. En este sentido, se puede especificar el problema como:

¿Cómo potenciar el turismo en la provincia de Tungurahua?

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Macro contextualización

El turismo es uno de los sectores con mayor desarrollo económico que contribuye de manera importante a la economía de numerosos países Iberoamericanos.

La Organización Mundial del Turismo (2010), afirma: “Con el paso del tiempo, han surgido y han invertido en el desarrollo turístico un número cada vez mayor de destinos, haciendo del turismo moderno el principal motor del progreso socioeconómico creando empleo y empresas, desarrollando infraestructuras y obteniendo beneficios” (p. 12).

Para los países, el turismo, la industria sin humo es una de las actividades productoras y económicas de gran impacto y desarrollo social, que genera importantes fuentes de empleos.

Ecuador, es un país que posee gran riqueza natural y patrimonial, donde se puede evocar el interés para quienes desean vivir experiencias únicas que lo transforman en potencia turística, a tal punto, de convertirse en una herramienta generadora de ingresos económicos que proporciona oportunidades de empleo para las zonas de escasa economía en el país. Sin embargo, su desarrollo ha sido muy lento, así como las inversiones que se han de realizar para atraer mayor cantidad de turistas y visitantes a las diferentes regiones de la nación.

En el Ecuador se logra ingresar a finales del año (2014), 1.500.241 millones de turistas de diferentes países, por razones de: turismo de sol y playa, ecológico, aventura y académico. Lo cual corrobora, la política del Plan de Desarrollo de Turismo Sostenible (PLANDETUR 2020): “El sector turístico ecuatoriano se ha consolidado como uno de los principales generadores de ingresos en Ecuador, junto con el petróleo y el banano y, por lo tanto, merece atención nacional a efectos de mejorar su competitividad y lograr cambios importantes en su estructura” (p. 35).

Con lo cual, se demuestra que varios organismos buscan fomentar el crecimiento y la promoción turística a nivel mundial, mediante el incremento de agencias turísticas en los distintos países para obtener nuevos acuerdos y cumplir las políticas planteadas por la Organización Mundial del Turismo (OMT), en búsqueda de la igualdad, unión y bienestar para el turismo.

1.2.1.2. Meso contextualización

La Zona 3, está constituida por cuatro provincias importantes entre la Sierra y la Amazonia, destacándose: Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza y Tungurahua, que en su conjunto cuentan con 30 cantones, 139 parroquias, 19 distritos y 142 circuitos.

Al respecto, la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (2015), considera que: “Es la zona más grande del país, ocupa un territorio de aproximadamente 45 000 km². En tal sentido, el territorio zonal está atravesado de norte a sur por la Cordillera de los Andes, o sea, por las elevaciones más representativas del país” (p. 13).

Asimismo, se destaca que a pesar de ser una zona volcánica es considerada, por su relieve natural y por sus propias fallas, un lugar especial y atractivo para el turismo e

incluso en momentos en que los volcanes erupcionan. Aquí se ubica, la actividad del volcán Tungurahua desde octubre de 1999, el cual se ha visto influenciado por el sistema climático, productivo y la vida cotidiana de la gente (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2015, p. 13).

En tal contexto, se aprecia que, a pesar de ser una zona privilegiada para realizar turismo, su desarrollo práctico es incipiente y muy empírico, lo cual no deja duda de que exista un despegue en el turismo de la zona 3, sobre todo en la infraestructura hotelera, para recibir gran cantidad de turistas que puedan pernoctar más de tres días.

1.2.1.3. Micro contextualización

La Provincia de Tungurahua constituye nueve cantones (Ambato, Baños de Agua Santa, Cevallos, Mocha, Patate, Pelileo, Quero, Santiago de Píllaro, Tisaleo) y 53 parroquias, la capital de la provincia es la ciudad de Ambato, ubicada dentro de la Zonas de Planificación 3 con una superficie de 3.369.4 km².

Figura 1.1 Provincia de Tungurahua



Fuente: información tomada de la División Política Administrativa del Ecuador (INEC, 2002)

La población de la Provincia de Tungurahua, según el Censo de la Población y Vivienda del 2010 y su proyección al 2015, es de 514.354 habitantes (43% en la zona rural y el 57% en zonas urbanas), es una de las provincias con mayor población de la Región Interandina.

Tabla 1. 1 Datos proyectos hasta el 2015

Cantones	Superficie del cantón (km²)	Población 2010	Densidad Poblacional/ Km2	AÑO 2015 (Datos proyectados)				
				Población 2015	%	Densidad Poblacional/ Km²	Población Urbana	Población Rural
AMBATO	1018,33	329.856	323,92	356.049	65,5%	349,64	178.302	177.747
BAÑOS	1065,82	20.018	18,78	22.549	4,1%	21,16	14.638	7.911
CEVALLOS	18,96	8.163	430,54	8.973	1,7%	473,26	2.749	6.224
MOCHA	85,82	6.777	78,97	7.014	1,3%	81,73	1.251	5.763
PATATE	316,44	13.497	42,65	14.554	2,7%	45,99	2.330	12.224
PELILEO	201,55	56.573	280,69	61.246	11,3%	303,87	10.938	50.308
PÍLLARO	446,51	38.357	85,9	40.393	7,4%	90,46	7.839	32.554
QUERO	173,81	19.205	110,49	19.798	3,6%	113,91	2.762	17.036
TISALEO	59,02	12.137	205,64	13.126	2,4%	222,40	1.372	11.754
	3386,26	504.583	1577,58	543.702	100%	1702,4158	222.181	321.521

Fuente: información tomada de INEC (2010)

Oficialmente, la provincia de Tungurahua es destacada por sus actividades productivas, de acuerdo con la información estadística por parte del Equipo de Gestión Provincial de la Dirección de Planificación (2015). El sector primario está representado por la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca (26.94%), y construcción (5%). Al sector secundario, pertenecen las actividades de industria manufacturera (18%); y, al sector terciario: pertenecen a las actividades relacionadas con el comercio al por mayor y menor (16%), transporte y almacenamiento (5%), servicios financieros y de seguros (0.94%), servicios varios (14%), y otras actividades (12%).

A su vez, en los últimos 10 años el cantón Ambato es considerado como un atractivo turístico, a pesar de que la concepción de sus pobladores lo sitúa como más comercial y

de negocios, no obstante, son más los turistas que buscan un turismo más activo y participativo con la sociedad, la comunidad y la ciudad.

El número de viajes realizados por los turistas visitantes nacionales y extranjeros durante el feriado de cuatro cantones (Ambato, Cevallos, Píllaro y Patate) de la provincia de Tungurahua, de acuerdo con las estimaciones de la Coordinación General de Estadística e Investigación (2017), se cuantifica en 100 000 personas. Esto ha traído consigo que el turismo sea considerado solo en momentos festivos y no por temporada como ocurre a nivel mundial.

1.2.2. Análisis crítico

La situación actual en la provincia de Tungurahua, presenta ciertas causas y efectos que afronta la actividad turística. En este sentido, la poca diferenciación de ofertas de productos turísticos a los visitantes, limita la llegada de mayor cantidad de visitantes y turistas. Por ende, es muy difícil reconocer que existe un alza del turismo en todo el año, solo reconociéndose en tiempos de festividades y celebraciones en los cantones, lo cual genera que no se conozcan cuáles son las temporadas turísticas para una correcta planificación de turismo y cultura en los cantones, corroborándose niveles de insatisfacción en los servicios turísticos y bajos ingresos económicos para la provincia.

A su vez, la capacitación y formación colectiva e individual del personal dedicado a la actividad turística se detecta como deficiente, pues los empresarios que manejan estos negocios en su generalidad son empíricos y no se preocupan porque exista en sus instalaciones personal formado en el turismo y la gastronomía, esencialmente. De la misma manera, los niveles de comunicación que deben existir no satisfacen las

expectativas de los turistas, pues el inglés que se maneja no es técnico ni propio para establecer un nivel de comunicación apropiado y relacionado con: historia de la región, cultura general, entre otros temas que son de interés para los visitantes.

En tal sentido, el estudio plantea una estrategia turística para potenciar el turismo, y así incrementar el nivel económico y de vida de la comunidad, mediante la llegada de mayor cantidad de nuevos turistas y, de aquellos que logren altos niveles de repitencia en la provincia.

1.2.3. Prognosis

Si no se desarrolla un nuevo enfoque estratégico las oportunidades de crecimiento turístico en la provincia de Tungurahua no podrá lograrse, ni tampoco posicionarse en el mercado nacional con una promoción sólida de los sitios turísticos, de igual forma, no mejorará la calidad de los servicios que prestan en las instalaciones hoteleras y, por ello, limitará el interés de los turistas de pernoctar y realizar actividades recreativas, lo que conlleva a la insatisfacción de necesidades y al incumplimiento de expectativas para los turistas, dado el bajo nivel de preparación y formación de los empleados de cada sector que se relaciona al turismo. Además, no se podrá diagnosticar si existe la probabilidad de enriquecer el estado socio - económico de la provincia, con lo cual, no se generarían fuentes de empleos. Limitándose así, el flujo del ingreso de los turistas a cada una de las instalaciones concebidas en el sector.

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo potenciar el turismo de la provincia de Tungurahua?

1.2.5. Interrogantes

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

A partir de un diagnóstico que se realizó conjuntamente con el Comité Provincial de Turismo para potenciar el sector.

¿Dónde se origina?

En la provincia de Tungurahua y sus nueve cantones.

¿Dónde se detecta?

En estudios realizados en festividades de la provincia y los cantones, pues se considera el turismo sólo en estos momentos de celebración.

1.2.6. Delimitación del objeto de estudio

1.2.6.1. Delimitación del contenido

Campo: Administrativo

Área: Turismo

Especialización: Dirección Estratégica

1.2.6.2. Delimitación Espacial

El proyecto de investigación se realiza en la Provincia de Tungurahua en los nueve cantones: Ambato, Baños de Agua Santa, Cevallos, Mocha, Patate, Pelileo, Quero, Santiago de Píllaro y Tisaleo, con una superficie de 3.369.4 Km².

1.2.6.3. Delimitación Temporal

El presente proyecto de investigación se realiza entre los meses septiembre 2017 a enero 2018.

1.3. Justificación

La provincia de Tungurahua, es considerada como una tierra generadora de ingresos por las especializaciones comerciales e industriales, pero existen otras fuentes de ingresos que no son aprovechadas en su totalidad, entre los que destaca esencialmente el turismo, con lo cual, existe la necesidad de descubrir y aprovechar las nuevas oportunidades que deben ser potenciadas para el desarrollo del crecimiento turístico y socio-económico de las comunidades de cada cantón.

Por ello, el estudio beneficia a la provincia, cantones, parroquias y comunidades a partir de la propuesta de un nuevo enfoque estratégico basado en las debilidades existentes. Se hace énfasis en el desarrollo del turismo de ciudad y de naturaleza, que hace crecer el potencial de posibilidades de ofertas y de nuevos atractivos para los visitantes y turistas de la provincia, en aras de lograr: un desarrollo y crecimiento económico y una mejor inversión con procesos innovativos acorde al contexto de cada cantón. De esta manera, se contribuye a la consolidación de la provincia como sector turístico y a la diferenciación de los servicios y atractivos que pueden seleccionar los propios visitantes y turistas.

Asimismo, la investigación se justifica y es importante porque brinda información indispensable acerca de la probabilidad de fomentar el turismo en la provincia de

Tungurahua y sus nueve cantones, la misma que puede ser utilizada para la elaboración de nuevos proyectos que contribuyen al crecimiento de los sectores. Durante el desarrollo del estudio, se incentiva el interés de las comunidades y de identidades públicas y/o privadas para crear un turismo más activo y sustentable.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Diseñar un Proceso de Dirección Estratégico para su implementación en el turismo en la provincia de Tungurahua.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del turismo en la provincia de Tungurahua para el mejoramiento del proceso estratégico.
- Fundamentar los referentes teóricos para el proceso de dirección estratégico relacionado al turismo para la provincia de Tungurahua, a partir del criterio de diversos autores reconocidos.
- Identificar los componentes para el diseño del Proceso de Dirección Estratégico en la provincia de Tungurahua.

CAPÍTULO II

2. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

2.1. Evolución de la Dirección Estratégica

En la Edad Antigua de acuerdo a los autores Medina & Ávila (2002), el pensamiento administrativo surge cuando las civilizaciones antiguas de Sumeria, Egipto, Babilonia, Hebreos, China, Grecia y Roma implementaban diferentes elementos utilizados que aún perduran y se relacionan con la administración, enfocados en: planeación, organización, dirección y control, descentralización del poder y la organización funcional de poderes administrativos. Sin embargo, tras la caída del Imperio Romano inicia la Edad Media, que se caracterizó por la organización del feudalismo, y en la Edad Moderna se impulsó la revolución industrial con fuertes cambios en la estructura empresarial y económica.

En referencia a Medina & Ávila (2002) añaden que, en los años 1800, James Watt & Matthew Boulton describen la preocupación de incrementar la productividad con bajos costos y aspectos humanos, como incentivos económicos salariales, bonificaciones, seguros para empleados, entre otros elementos; dónde los operarios superan el tiempo en la producción. Para los años de 1900, se introduce la administración científica con el objetivo de resolver problemas de la organización enfocada a la preocupación del desarrollo de la productividad y nace así el enfoque humanístico del trabajo, el enfoque clásico de la administración y la teoría clásica o tradicional.

Los autores Casate (2007) y Medina & Ávila (2002), manifiestan que en los años cuarenta, inician el análisis de los objetivos organizacionales y la dirección por objetivos propuesto por Peter Drucker, lo cual refiere que los empleados deben aportar sus funciones sin dejar de seguir los objetivos de la organización, siendo el recurso económico básico el conocimiento.

Alrededor de los años sesenta y ochenta, surge un nuevo interés por la dirección estratégica y por los cambios estructurales que obedecen a la dinamicidad del entorno de los países industrializados, lo cual demuestra la necesidad de un sistema de dirección para afrontar los nuevos desafíos que generen la riqueza organizacional a través de su gestión, y en consecuencia surge el paradigma de la estrategia empresarial (Aguilera, 2010); (Casate, 2007). Y a finales de los años setenta, el planteamiento estratégico pasa del sistema considerado por Planificación Estratégica al actual Dirección Estratégica (Casate, 2007). Dónde, el resultado de la dirección estratégica es imprescindible para el logro de los objetivos y metas futuras de la empresa (Ansoff, 1997).

Además, el estudio realizado por Martínez & Briceño (2013), da a conocer que el enfoque estratégico cobra interés en los años 2000, que ingresa como un nuevo modelo de administración llamado dirección estratégica, que constituye elementos como: la formulación, la implantación y la evaluación, con el propósito de mejorar la gestión y desarrollar la capacidad de las empresas.

Después de las consideraciones anteriores, todos los cambios que surgen en el transcurso del tiempo son agentes principales para la toma de decisión estratégica. Razón por la cual, hay períodos de tiempo que son fundamentales para la definición e implementación

de estrategias que incorporen los cambios del tiempo y tecnología, para lograr una posición competitiva y que satisfaga no solo a los propietarios de una empresa sino también al personal de ésta.

Dirección estratégica

Los autores Menguzzato & Renau (1991) mencionan que se refiere a “la actitud de la dirección que propicie el desarrollo de la capacidad de dominar el cambio y de adaptarse a las turbulencias del entorno” (p. 127). A su vez, Goodstein, Nolan, & Pfeiffer (1998) especifican que “se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito” (p. 386). De acuerdo a Dess & Lumpkin (2003) es “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas” (p. 3). Por tanto, la dirección estratégica engloba el manejo de una organización para establecer y conservar ventajas competitivas, a partir de estrategias bien estructuradas que utilicen y desarrollen competencias para elevar su participación en el mercado con recursos escasos que pueda obtener de su ambiente.

La planeación estratégica y la dirección estratégica presentan diferentes enfoques, como lo señala Fred (2003). Al respecto, “la dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación, mientras que la planeación estratégica se refiere solamente a la formulación de la estrategia” (p. 5). Por ello, la dirección estratégica tiene como objetivo primordial la formulación de las estrategias y planes de acción, para anticiparse a los desafíos y eventualidades del entorno competitivo; de esta forma se encamina correctamente a las empresas al éxito, creándose valor para los clientes y *stakeholders*, así como el contribuir activamente al entorno.

Proceso de Dirección Estratégico

El proceso de dirección estratégico constituye tres etapas diferenciadas, como lo detalla Aguilera (2010), el cual está basado en los modelos de Dess & Lumpkin (2003) y Johnson & Scholes (1997), el cual incluye agentes y expertos externos e internos que se sintetizan a continuación:

1. Análisis estratégico (análisis)

Para Johnson & Scholes (2001) el análisis estratégico debe comprender de la posición estratégica externa e interna, recursos, competencias y expectativas de los *stakeholders*. Asimismo, Dess & Lumpkin (2003) exponen que la dirección estratégica se ocupa del análisis estratégico con el fin de crear visión, misión y planteamiento de objetivos estratégicos junto con la definición de las amenazas y oportunidades externas, la identificación de las fortalezas y debilidades internas de la empresa. Por lo tanto, el análisis estratégico se refiere a establecer los factores clave que intervienen en el bienestar de la organización, las oportunidades y las competencias de la organización.

En ese sentido, Dess & Lumpkin (2003) corroboran en sus estudios que se debe tener un análisis sólido que determinen el espacio estratégico en que se va a desenvolver la empresa con los siguientes pasos: analizar los propósitos y los objetivos; analizar el entorno; realizar el análisis interno y valorar los activos intangibles de la empresa.

2. Formulación de las estrategias (elección y decisión)

En referencia a Gómez & Balkin (2003) se destaca que "la formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa" (p. 159). De

este modo, la empresa trata de diseñar estrategias eficazmente formuladas, íntegras, ordenadas para la asignación de los recursos internos de la empresa y hacer un uso apropiado de la información del entorno externo. Además, Navas & Guerras (2012) plantean que se elabora en varios niveles: a) Estrategia competitiva o negocio, que determina cómo competir mejor en los distintos negocios, actividades estratégicas de negocio; b) Estrategia a nivel corporativo o empresa, direcciona el desarrollo futuro de la empresa; c) Estrategia funcional, se centran en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

Una vez identificadas las posibles alternativas de estrategia, es necesario evaluar a través de diferentes criterios, con la finalidad de decidir cuáles son las mejores estrategias posibles que proporciona máximos beneficios para su implantación siguiente.

3. Implantación y control estratégico (acción)

De acuerdo a Dess & Lumpkin (2003) esta etapa asegura que la empresa u organización posea adecuados controles estratégicos y también diseños organizativos. Así como, en poner en práctica las estrategias seleccionadas y la manera de como dirigir los cambios para lograr los objetivos estratégicos, visión, y que se cumpla la misión. La implantación estratégica también expresa el diseño de mejorar la estructura organizacional, pero los autores Grant, Kaplan y Norton (citados por Ronda & Marcané, 2004), afirman que el gran problema que tienen las organizaciones del siglo XXI es en la implementación de la estrategia. Igualmente Ronda y Marcané (2004) coinciden con estos autores y agregan

que ha traído consigo la ausencia de la integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo.

En ese sentido, Aguilera (2010) añade que es importante que una vez aprobado el plan, se ponga en marcha para tener éxito, la empresa debe definir mecanismos de control eficaces en la creación de diseños organizativos eficientes, establecer una organización inteligente y fomentar el aprendizaje corporativo, así como la creación de nuevas iniciativas.

Por consiguiente, las tres fases que conforman el direccionamiento estratégico son de especial importancia para el éxito del mismo y; por lo tanto, deben ser desarrolladas con la mayor objetividad posible, para permitir de esta forma establecer una organización con visión estratégica. Del mismo modo, los procesos de la administración estratégica constituyen una herramienta de gestión que guía al administrador con una visión clara y precisa de su negocio, o mejor, de su ámbito de actuación. Esto lo ayuda en el desempeño de sus actividades y, consecuentemente, en el logro de sus objetivos.

2.2. Estudio de Modelos de Dirección Estratégica

Debido a la aparición de nuevos cambios en un entorno turbulento en los diferentes ámbitos, las estructuras de las empresas muestran debilidad para poder afrontarlos. A pesar de ello, los cambios crecen y requieren de nuevos paradigmas para dar una solución válida a las situaciones, es ahí cuando surgen los modelos de dirección estratégico, que son diseñados y aplicados para dirigir el proceso, como un instrumento de apoyo para la gestión (Garcés & Tovar, 2009).

En consecuencia, un modelo de dirección estratégico se considera híbrido y dinámico, se apoya primordialmente en la gestión de la cadena de valor en diferentes ámbitos que impulsa a la mejora de los niveles de eficiencia en las actividades de una organización empresarial, la eficacia de las estrategias y la satisfacción de las necesidades de los clientes (Bolaño, Robaina, Pérez, & Arias, 2014). Respecto al tipo de planeación, tuvo sus primeros planteamientos con: Anssof y Andrews, Ackoff, Goodstein, Porter, Martínez, Steiner, entre otros (Ronda & Marcané, 2004).

En el siguiente epígrafe, se consideran paradigmas de los modelos de dirección estratégico, diseñados e implementados en el mundo que permiten fortalecer y mejorar la capacidad de la empresa.

a) Modelo de Igor Ansoff

El modelo propuesto por Ansoff (2017), define a una organización mediante un análisis de proximidad metódica en la toma de decisiones estratégicas. A la vez el modelo en su ciclo de proceso evalúa los métodos de respuestas vigilando el desempeño apropiado para los cambios lentos, a través de este modelo se efectúa una evolución constante tanto en el proceso interno como externo dentro de la organización en donde se tiene claro destrezas, beneficios y empoderamiento de la misma, el cual comienza el modelo con: 1) Medio ambiente; 2) Evaluación de los sistemas de respuesta; 3) Postura estrategia; 4) El sistema de administración de eventos estratégicos.

Asimismo, el modelo de Ansoff (1976) posee una matriz cuyos ejes son los productos actuales, mercados nuevos y mercados actuales, que ayudan a detallar las posibles alternativas de crecimiento. Destacándose los componentes siguientes: 1) Penetración en el mercado, es decir, la organización logra alcanzar el crecimiento con los productos y servicios en sus segmentos actuales del mercado, de tal manera, que aumente su participación; 2) Desarrollo de mercados, la organización logra alcanzar el crecimiento colocando sus productos en nuevos mercados; 3) Desarrollo de productos, las organizaciones crean nuevos productos para su segmentación actual del mercado; 4) Diversificación, es ingresar a nuevos mercados con productos nuevos.

b) Modelo de Russel Ackoff

Según Ackoff (citado por León & Acevedo, 2002) su modelo se basa en la importancia de planear de todo lo que se elabora, porque a partir de este plan depende del futuro deseado y el alcance de las metas y objetivos. Con lo cual, se sustenta en tres principios para ejecutar la planeación interactiva: 1) Principio participativo; 2) Principio de continuidad; 3) Principios holísticos.

Este modelo se basa en la planificación que apoya en la comprensión anticipación de los cambios en el entorno, lo que permite alcanzar mejores resultados basándose en principios de coordinación e integración para mayor efecto. Además, las etapas del modelo de Ackoff, se basan en: formulación de la problemática, preparación de proyecciones de referencia, planeación de los fines, planeación de los medios, planeación de los recursos, diseño de la implantación y control, modificándose si es necesario, el sistema y su medio ambiente (León & Acevedo, 2002).

c) Modelo de Planificación Estratégica de Fred David

El Modelo de Planificación Estratégica de Fred (2003), se caracteriza por ser un modelo con un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones y se enfoca al crecimiento general de la empresa, el cual se basa en tres fases, estos son:

1. Formulación de la estrategia

- a. Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión
- b. Realización de una auditoría externa e interna
- c. Establecimiento de los objetivos a largo plazo
- d. Creación, evaluación y selección de las estrategias

2. Implantación de estrategias

- a. Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.
- b. Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo. Además de los sistemas de información de la gerencia.

3. Evaluación de la estrategia

- a. Medición y evaluación del rendimiento

Asimismo, Fred (2003), establece que las auditorías externa e interna se implican en la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos e Internos, para las cuales es importante la colaboración de los gerentes y empleados de la organización.

De acuerdo a Fred (2003), “la implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción estratégica, significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas” (p. 6). De esta manera, el autor considera esta etapa

como la más difícil y que requiere de disciplina, así como de una amplia motivación de los gerentes hacia sus empleados. La habilidad interpersonal es una base esencial para el logro del éxito en la implantación de la estrategia. En la última etapa, los gerentes necesitan conocer cuándo ciertas estrategias no funcionan correctamente, mediante la evaluación de la estrategia que es el principal medio para obtener la información necesaria.

d) Modelo de Planeación Corporativa Sistemática de George Steiner

Relacionado a éste modelo, Steiner (2004) señala que la planeación estratégica se refiere al reconocimiento sistemático de las oportunidades y amenazas del futuro, los cuales apoyan en la toma de decisiones a fin de aprovecharlas y utilizarlas como fortalezas de la empresa. Además, este proceso comienza con la definición de metas organizacionales, estrategias y políticas para lograr esas metas, y el desarrollo de planes estructurados para asegurar la implantación de las estrategias y conseguir los objetivos macro de la organización. De acuerdo al autor Figueroa (2010), especifica que la planeación estratégica para Steiner es un proceso que posee tres tipos de planes fundamentales: planes estratégicos, programas de mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

e) Modelo de Planeación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer

El Modelo Goodstein, Nolan y Pfeiffer, está dirigido a empresas pequeñas y medianas y se debe implementar de manera cautelosa para su efectividad, como lo detallan Torres, Villafán, & Álvarez (2008). Estos autores consideran las nueve fases siguientes:

planeación, búsqueda de valores, formulación de la misión, diseño de la estrategia del negocio, auditoría del desempeño, análisis de brechas, integración de los planes de acción, en forma vertical y horizontal, planeación de contingencias e implementación.

Los autores Torres, Villafán & Álvarez (2008) manifiestan que un modelo de planeación estratégica aplicada debe enfocarse en la toma de decisiones, orientada por los valores y el proceso creativo de prever el futuro empresarial, incluyendo una fase de integración de los planes de acción.

f) Modelo Secuencial del Proceso Estratégico D'Alessio

El modelo propuesto por D'Alessio (2008), posee un conjunto de actividades para que las empresas logren su visión y se proyecten al futuro, considerándose como un proceso iterativo, interactivo y realizable. Este proceso se divide en tres etapas: la formulación y planeamiento de la estrategia, donde se encuentra las estrategias de la empresa. La implementación y dirección de la estrategia, que ejecuta dichas estrategias. Finalmente, la evaluación y control de la estrategia, donde se monitorea la aplicación de las estrategias. Cabe destacar, que este modelo es secuencial excepto la etapa evaluación y control de la estrategia, que retroalimenta continuamente el proceso.

g) Modelo de Negocio o *Business Model*

Según los autores Osterwalder y Pigneur (citado por Rodríguez & Ojeda, 2013), un modelo de negocio se refiere a la lógica empleada por las organizaciones que crea y captura valor de las oportunidades del mercado a través de la entrega de productos y servicios a los clientes y así obtener un crecimiento organizacional. Por otro lado, Martin

(citado por Aldana, Ibarra, & Loewenstein, 2011), mencionan que un modelo de negocio identifica oportunidades y cómo explotarlas creativamente para que se ajusten a los cambios del entorno.

Los autores Aldana, Ibarra, & Loewenstein (2011); Rodríguez & Ojeda (2013) manifiestan que la utilización de este modelo es fundamental pues establece la forma de interrelación entre los elementos a través de las estrategias planteadas para conseguir ingresos, generar beneficios y disminuir competencias. Además, se basa en una herramienta considerada como *Business Model Canvas* que analiza y describe el funcionamiento del negocio y se compone por cuatro áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Para el desarrollo de un modelo de negocios es importante lo que sustenta cada bloque, como manifiestan a continuación los autores Aldana, Ibarra, & Loewenstein (2011); Rodríguez & Ojeda (2013) en sus nueve bloques: 1) Propuesta de valor, donde consten los productos o servicios que se ofertan a los clientes; 2) Segmentación de mercado, enfocándose en los segmentos de clientes para conocer las necesidades que serán satisfechas con la propuesta de valor; 3) Canal de distribución, de qué forma serán distribuidos los productos o servicios para su venta; 4) Relaciones con los clientes, como se realiza el contacto entre la propuesta de valor y los segmentos de mercado; 5) Fuentes de ingresos, cuando los clientes adquieren la propuesta de valor; 6) Recursos clave, los activos y recursos necesarios que posee la empresa para la creación de la propuesta de valor; 7) Actividades claves, una serie de actividades o procesos para ejecutar la propuesta de valor; 8) Asociaciones o aliados clave, son los proveedores o socios

potenciales para generar valor con ellos; y, 9) Estructura de costes, analizándose todos los costos más relevantes que tiene la empresa.

Al respecto, Ferreira (2015) establece que los elementos de un modelo de negocio son relevantes ya que define, implementa y permite el seguimiento de la estrategia en las organizaciones; donde cada uno de los elementos participan internamente para alcanzar los objetivos y metas trazadas.

En ese sentido, se propone el siguiente cuadro para resumir los modelos de dirección estratégica planteados anteriormente.

Dados los criterios expuestos, se destaca la importancia de determinados Modelos que fortalecen el Proceso de Dirección Estratégico (Ver cuadro 2.1).

Cuadro 2. 1 Modelos de Dirección Estratégico

Modelo	Características	Ventaja	Desventaja
Igor Ansoff (1967)	• Representa una estructura conceptual para la administración de discontinuidades. • Posee un acercamiento sistemático para la toma de decisiones.	• Clarifica las destrezas, beneficios y empoderamiento de la organización. • Proporciona estabilidad organizacional y ventaja competitiva.	• Integra el diseño e implementación de una estrategia.
Russel Ackoff (1972-1974)	• Comprende cambios del entorno en forma global. • Basada en la planeación interactiva, con cinco fases: la formulación de la problemática, la planeación de los fines, los medios, los recursos y el diseño de la implementación y el control. • Principios: participativo, continuidad y holístico.	• Vuelve tangible la formulación de misión. • Mide el logro de su proyección a futuro. • Define los resultados esperados en un tiempo determinado y con una unidad de medida.	• Si no se cumple con los principios no puede mejorar la productividad de las organizaciones. • No garantiza su permanencia en el entorno mediante la definición de los objetivos, estrategias y tácticas.

Fred David (1994)	• Tiene un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones. • Tiene una interrelación continua y dinámica entre componentes.	• Se aplica en las empresas grandes y bien establecidas. • Una empresa es más proactiva.	• El modelo no garantiza el éxito.
Planeación Corporativa Sistemática George Steiner (1997)	• El modelo no comprende sólo una dimensión de tiempo, sino varias. • Inicia del lado izquierdo y termina del lado derecho, como un proceso conceptual.	• El modelo puede ser ajustado para adaptarse a casi cualquier situación con una alta probabilidad de éxito.	• El modelo es complejo.
Goodstein, Nolan y Pfeiffer (2005)	• Nueve fases secuenciales: planeación, búsqueda de valores, formulación de la misión, diseño de la estrategia del negocio, auditoría del desempeño, análisis de brechas, integración de los planes de acción en forma vertical y horizontal, planeación de contingencias e implementación. • Funciones continuas: monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación.	• Útil para empresas pequeñas y medianas. • Prevé el futuro y desarrolla los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo. • Incrementa la calidad y la mejora continua.	• El modelo aborda 15 trampas definidas por Stringer y Uchenick, las siete presenta en la etapa de formulación y las ocho durante la implementación.
D'Alessio (2006)	• Modelo Secuencial • Proceso interactivo, iterativo y retroalimentación constante.	• Ayuda a comprender la organización y lo que hace. • Reduce la ambigüedad, provee orden y facilita la acción.	• No es un esquema rígido. • No aplica a cualquier organización.
<i>Business Model</i> o Modelo de Negocio Osterwalder y Pigneur (2012)	• El modelo de negocio parte de una herramienta como el <i>Canvas</i>. • Es una herramienta de innovación. • Describe las bases de cómo una organización: crea, proporciona y captura valor. • Para su realización no es necesario disponer de una gran cantidad de recursos.	• Modelo interactivo y abierto a nuevas ideas. • Forma más didáctica y con mayor sentimiento de grupo. • Su alto nivel de visualización apoya la facilidad de entendimiento y explicación. • Promueve la conexión hacia problemas y necesidades actuales. • El modelo es la interconexión perfecta hacia el ambiente empresarial y emprendedor cambiante.	• No dan soluciones perfectas.

Fuente: elaboración propia a partir de la literatura consultada

Al respecto, es importante destacar que no existe un modelo universalmente aplicable, ya que cada sector o empresa tiene sus particularidades que lo singularizan, pues deben ser contextualizados según el tipo de empresa y filosofía de dirección estratégica. Por ello, la generalización de modelos particulares de dirección estratégica aplicados en otros sectores, industrias o países traen consigo los errores y fracasos propios. De la misma manera, se percibe que los modelos diseñados presentan como principal desventaja la falta de integración del nivel estratégico en el ciclo funcional de dirección, lo que afecta su ejecución.

En tal sentido, los modelos de dirección estratégicos estudiados, buscan complementar la integración necesaria del nivel estratégico con el táctico y el operativo, lo que facilita la aplicación efectiva con un enfoque moderno de la dirección estratégica lo que contribuye a mejorar la eficiencia y eficacia de las organizaciones al considerar todas las áreas funcionales de la organización.

2.3 Herramientas de gestión para los procesos de Dirección Estratégico

El desafío principal en el mundo estratégico ha sido la formación de herramientas de gestión que apoyan el proceso de toma decisiones. Así, estas herramientas de gestión estratégicas conllevan a que las organizaciones se conviertan en más dinámicas y competitivas capaces de acoplarse rápidamente a las situaciones del entorno, así como también para desarrollar con eficiencia una dirección estratégica:

a) Técnica Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO)

En referencia a Burga (2000), define el DAFO como: “una técnica que permite identificar y evaluar los factores positivos y negativos del "entorno externo" y el "entorno interno": constituye un análisis combinado del macroambiente y el microambiente” (p. 172). Este modelo propuesto por la escuela de diseño, se enfoca en una matriz de factores internos y externos que influye en el rendimiento de la empresa. Después, estos factores internos se interrelacionan con los factores externos, con el fin de crear cuatro de tipos nuevas estrategias sustentadas en las fortalezas de la empresa, aprovechar las oportunidades y rectificar las debilidades y evitar ante las amenazas. La técnica de matriz DAFO, es considerada una herramienta de planificación estratégica que identifica y evalúa los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas). Por lo tanto, es una herramienta para intercambiar ideas de una situación en particular, que permite el entendimiento de la realidad en la que se desenvuelve una empresa (Organización de las naciones unidas para la agricultura y la alimentación, 2007).

Los autores Nikulin & Becker (2015), señalan que los factores internos se controlan, pero los factores externos no. A su vez, Ibañez (2013) manifiesta que debe existir un equilibrio entre la capacidad interna de la empresa y las condiciones externas. Además, dentro del modelo emplea los siguientes elementos con sus matrices, entre las que destacan: matriz de evaluación de los factores externos, matriz del perfil competitivo, matriz de evaluación factores internos y matriz de intereses organizacionales, son los insumos que sustentan para la buena calidad del proceso estratégico en conjunto con las

matrices de las amenazas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción, matriz del *Boston Consulting Group*, matriz interna externa y matriz de la gran estrategia. Asimismo, este proceso da como producto final, las estrategias competitivas de mayor beneficio, que servirán para llevar a la organización al futuro deseado y son seleccionadas por las matrices siguientes: decisión estratégica, cuantitativa de planeamiento estratégico, *Rumelt*, y ética.

b) Matriz de *Boston Consulting Group* (BCG)

La Matriz BCG de acuerdo a Koenes (1995); Dvoskin (2004); así como la Empresa 50minutos.es (2016), concuerdan que tienen diferentes denominaciones: *BCG Matrix*, análisis BCG, matriz de crecimiento-participación de mercado o matriz de crecimiento-cuota de mercado relativa. Su nombre se refiere al *Boston Consulting Group*, grupo internacional de consultoría estratégica de Estados Unidos que la creó. Cabe destacar que, la matriz aconseja e invita a invertir, y conservar o a deshacerse de sus unidades de negocio, pues permite la posibilidad de conocer mejor sus unidades de negocios y de tomar las mejores decisiones en materia de asignación de recursos y de competencias. Siendo la ventaja fundamental de esta matriz, que maneja datos de participación que son numéricos y obtiene el diagnóstico de la situación de una empresa. Además, utiliza varios componentes: los productos estrellas, vacas lecheras, interrogantes o gatos salvajes, niños problemas o incógnitas y perros o huesos.

c) Las cinco fuerzas de Porter

Los autores Bada, Ramírez, & López (2013) plantean que las cinco fuerzas de Porter o Modelo de competitividad ampliada de Porter analizan y evalúan cualquier industria en términos de rentabilidad o buen servicio. Lo que constituye una herramienta de gestión para formular un análisis de la industria o sector a la que pertenece. Así, la empresa puede definir la posición actual para seleccionar las estrategias a seguir.

Además, Gonzales, Espilco & Aragón (2003), detallan las cinco fuerzas que conforman la estructura de la industria e influyen en las empresas del siguiente modo: 1) Potenciales competidores, ingresan se posesionan del mercado, por ejemplo reducen los precios o diferenciándose; 2) Actuales competidores, pueden aumentar la participación del mercado con nuevos productos o mejorando el servicio; 3) Amenaza del ingreso de productos o servicios sustitutos, reduce la participación del mercado de las empresas, porque pueden ser más baratos y con el tiempo podrían apoderarse del mercado total; 4) Poder de negociación de los proveedores, ejercen una presión sobre la empresa para incrementar el precio de los insumos; y, 5) Poder de negociación de los consumidores establece una presión sobre la empresa para reducir el precio de los productos, perjudicando los márgenes de beneficio. Por lo tanto, se debe considerar cualquier influencia de estas fuerzas sobre la empresa, que pone en riesgo su permanencia en el mercado.

d) Cadena de Valor

El autor Porter (1980), manifiesta que la cadena de valor: “está constituida por los procesos o actividades que desempeña una empresa para diseñar, producir, mercadear, entregar y dar soporte a sus productos” (p. 113). Lo cual, permite distribuir las actividades de la empresa y transformarlas en actividades que aporten valor final y costo estratégico, con el objetivo de determinar las maneras de generar más beneficio para el consumidor y obtener ventaja competitiva. Asimismo, los autores Quintero & Sánchez (2006), señalan que las actividades primarias se refieren al desarrollo y entrega del producto, logística, *marketing*, comercialización y postventa, las actividades de soporte; que brindan insumos ya sean de recursos humanos, compras de bienes y servicios, tecnología e infraestructura empresarial. A su vez, Francés (2006), considera que puede ser implementada también a empresas de servicio. Donde se parte de los procesos hasta el análisis de las actividades; pues constituyen actividades de operaciones en la producción o prestación del servicio en sí.

También, se le nombra *Supply Chain*, Cadena de valor, *Supply Chain Management*, Cadena de Valor Empresarial, cadena de valor de Michael Porter, cadena de Porter; la cual mejora la competitividad, reduce los costes, aumenta la creación de valor y es adaptable a todo tipo de empresa (Empresa 50minutos.es, 2016). A su vez, Sánchez (2008) agrega que es “la herramienta principal de análisis estratégico de costes de un negocio. Identifica las actividades, funciones y procesos de negocio que se ejecutan durante el diseño, la producción, la comercialización, la entrega y el soporte de un

producto o servicio” (p.34). Por tanto, esta herramienta permite adaptarla a cualquier empresa, siendo imprescindible para los países sudamericanos.

e) Herramienta de Planificación Estratégica Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos, Legal (PESTEL)

En referencia a la Empresa 50minutos.es (2016), indica que “el análisis ha heredado el nombre PESTEL como acrónimo de las iniciales de las seis categorías de variables macroeconómicas (política, económica, socio-cultural, tecnológica, ecológica y legal) retomadas en el modelo” (p.46). También el mismo autor, añade que el manager puede identificar “las variables macroeconómicas que tiene que tomar en consideración en el desarrollo de su empresa (oportunidades versus riesgos potenciales), y cuyo grado de realización se mantiene relativamente incierto” (p.46). Según la página de la Organización de las Naciones Unidas ONU (2012), se señala que “es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de una campaña. Analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en la campaña” (p.72). Por lo tanto, es una herramienta de planificación estratégica que mide el impacto de factores del macro entorno y ayuda a comprender el crecimiento o declive de un mercado, la posición, el potencial y la dirección de un negocio.

f) Cinco Pilares del Penta

Penta, se considera una herramienta técnica para diagnosticar e intervenir en las organizaciones con el fin de apoyarlas en sus intentos de crear valor económico. Sus pilares básicos, se sustentan en: la estrategia, la cultura, los recursos, la organización y

los mercados, y así lo detallan Marina & Pedro (2009); Levy (2011). Además, constituye un Sistema Socio-Técnico Complejo (SSTC), que se refiere a un esquema conceptual, referencial y operativo, estructurado con cinco pilares principales, que son: la estrategia, la cultura, los recursos, la gestión y los mercados (Levy, 2011). Similarmente, el autor añade que la fusión de estos elementos apoyan a alcanzar los objetivos y el diseño de las estrategias.

g) Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard* (BSC)

El CMI es una herramienta de gestión estratégica integral desarrollada por Kaplan & Norton (2004), que tuvo lugar por la necesidad de lograr una visualización completa del progreso de una empresa, igualmente se enfoca como un conjunto coherente de elementos que conectan las acciones con las estrategias, comportándose como un sistema de ayuda a la planificación y gestión que facilitan la comunicación y proporcionan mejor información a todos los niveles. Asimismo, Cárdenas (2009) considera que “permite gestionar la implementación de un Plan Estratégico u Objetivos y trasladarlos a la acción. El modelo permite que la Alta Dirección se encuentre informada día a día en tiempo real, acerca del avance en el logro de las metas prefijadas” (p.108). La utilidad de este modelo no depende del tipo de organización, sino de los problemas que tiene y de si necesita mejorar su modelo de planificación y gestión.

Añade también, que implica cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje-crecimiento; con el fin de controlar el desarrollo e integración de las estrategias de una empresa. Por lo tanto, se puede deducir que estas perspectivas se

interrelacionan mediante indicadores de proceso, que impulsan a su vez la acción futura y el alcance de objetivos planteado.

El Cuadro de Mando Integral se asienta, fundamentalmente, sobre la elaboración de un mapa estratégico, en el que se reflejan las metas y objetivos estratégicos, y en el diseño de una colección de indicadores que permitan medir la consecución de los objetivos establecidos por la organización.

Al respecto, Fernández (2001) considera los siguientes elementos principales para abordar el diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI): 1) Misión, Visión y Valores; 2) Perspectivas, Mapas Estratégicos y Objetivos; 3) Propuesta de valor al cliente/usuario; 4) Iniciativas Estratégicas y Metas; 5) Responsables y Recursos; 6) Evaluación Subjetiva.

Dados los criterios expuestos, se destaca la importancia de determinadas Herramientas que fortalecen el Proceso de Dirección Estratégico (Ver cuadro 2.2).

Cuadro 2. 2 Herramientas de gestión para los Procesos de Dirección Estratégico

Herramientas	Características	Ventajas	Desventajas
DAFO Albert Humphrey (1960-1970)	- Herramienta de diagnóstico y formulación estratégica. - Herramienta táctica. - Permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización.	- Facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización. - Aporta a la toma de decisiones. - Crea nuevas matrices estratégicas. (MEFE, MPC, MEFI, MIO, MFODA, MPYEA, MBCG, MIE, MGE, MDE, MCPE, MR, ME). - Se adapta a los problemas de cualquier tipo de organización,	- La herramienta es muy riesgosa. - Su aplicación en la práctica puede arrojar proyecciones erróneas que no tienen ninguna funcionalidad.

Matriz de <i>Boston Consulting Group</i> (BCG) Bruce Henderson (1970)	• Muestra la relación entre la tasa de crecimiento de la empresa - participación y cartera de los productos.	• El modelo hace énfasis en el significado de la ventaja competitiva como apoyo para la competitividad exitosa.	• Matriz simple y superficial. • Orientado a empresas de producción y no hacia los mercados y los consumidores.
Las cinco fuerzas Porter (1980)	• Herramienta administrativa que analiza los sectores industriales y la competencia. • Aborda factores relacionados al entorno. • Permite realizar un análisis externo, análisis de la estructura y atraktividad del sector industrial.	• Analiza las barreras de entrada, la rivalidad entre las empresas, amenaza de los productos sustitutos, el poder de negociación entre las empresas y suministros y poder de negociación entre las empresas y compradores de sus productos.	• No todas las fuerzas tienen la misma importancia, lo que supone la necesidad de identificar factores críticos.
Cadena Valor Porter (1985)	• Herramienta gerencial que identifica fuentes de ventaja competitiva.	• Propone que las estrategias genéricas permiten captar y obtener una ventaja competitiva. • Define los procesos y actividades que realiza la empresa.	• Es una herramienta compleja. • No es una base sólida para el análisis de costos.
PESTEL Liam Fahey y Narayanan (1986)	• Es una herramienta de análisis externo. • Detalla mejor el entorno en el que opera la empresa en función de aspecto político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.	• Analiza el macro entorno de la organización. • Se adapta a cada caso. • Ayuda a la toma de decisiones anticipadas. • Tiene un enfoque proactivo. • Es de aplicación amplia.	• Diversos autores consideran innecesario el aumento de aspectos.
PENTA Alberto Ley (1989)	• Herramienta técnica para diagnosticar e intervenir en las empresas con el objeto de apoyarlas en sus intentos de crear valor económico. • Tiene un esquema conceptual, referencial y operativo para crear valor. • Los cinco pilares del PENTA son: Estrategia, Cultura, Recursos, Gestión y Mercados.	• Provee una alta potencia conceptual para entender la organización como es y para transformarla como queremos que sea. • Permite intervenir en las fases de diagnóstico y de formulación e implementación de la estrategia de un Sistema Socio-Técnico Complejo. • Crea valor económico.	• No compete una empresa contra otra empresa.

Cuadro de Mando Integral o <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) Kaplan y Norton (1990)	• Herramienta de gestión estratégica que permite proyectarse al éxito competitivo. • Instrumento de apoyo a la gerencia. • Consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas más concretas.	• Incrementa las capacidades de comunicación de la estrategia a todas las áreas de la empresa. • Clarificar, evaluar y actualizar de manera continuada la estrategia diseñada. • Llevar a cabo revisiones periódicas del rendimiento de la empresa en su conjunto y por áreas. • Ayuda al desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.	• Falta de compromiso por parte de la dirección. • Exceso o defecto de los indicadores seleccionados; información confusa e irrelevante, o ausencia de información.
---	--	---	--

Fuente: elaboración propia a partir de la literatura consultada

Leyenda:

MEFE: Matriz de Evaluación de Factores Externos

MPC: Matriz de Perfil Competitivo

MEFI: Matriz de Evaluación de Factores Internos

MIO: Matriz de Intereses de la Organización

MFODA: Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas

MPYEA: Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción

MBCG: Matriz del *Boston Consulting Group*

MIE: Matriz Interna-Externa

MGE: Matriz de la Gran Estrategia

MDE: Matriz de Decisión Estratégica

MCPE: Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

MR: Matriz *Rumelt*

ME: Matriz de Ética

Relacionados a las herramientas de gestión estratégica consideradas en el estudio, se percibe que son eficaces para implantar en diferentes ámbitos siempre y cuando impliquen a todo el personal de las organizaciones en búsqueda de mejores resultados internos y externos, pues contribuyen significativamente a la toma de decisiones proactivas, al análisis del ambiente competitivo y a la implementación de estrategias que permiten hacer organizaciones reactivas de manera positiva capaces de adaptarse rápidamente a las condiciones del entorno, lograr el máximo de eficiencia en la gestión empresarial, y, consecuentemente, en el logro de sus objetivos.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

La investigación se centra en validar experimentalmente el Proceso de Dirección Estratégico para el desarrollo del turismo en la provincia de Tungurahua, con la finalidad de que los empresarios puedan utilizar óptimamente los recursos y planificar adecuadamente sus costos y gastos en la presentación de un servicio de calidad.

3.1. Tipo de investigación

El tipo o alcance de investigación a realizar es descriptiva y explicativa porque permite analizar y evaluar la forma en que debe ejecutarse la estrategia a nivel provincial, y trazar los objetivos y acciones que potencien el turismo en cada uno de los cantones de la Provincia de Tungurahua para que se trabaje en la satisfacción de las necesidades, gustos y preferencias de los turistas y visitantes.

3.2. Enfoque de la investigación

La investigación acoge un enfoque mixto, es decir, incluye la combinación de los métodos cualitativos y cuantitativos, para obtener información con mayor profundización en el tema. Esto permite que se pueda analizar los datos e informaciones que se obtienen de las encuestas y de los estudios realizados por los teóricos, fundamentándose de mejor manera la propuesta de este estudio.

Asimismo, en la investigación se analiza el enfoque cualitativo porque permite recopilar datos significativos, enfocados a las experiencias y acciones obtenidas directamente de

las personas que dirigen a nivel provincial, cantonal y parroquial, trabajándose los criterios obtenidos mediante un enfoque cuantitativo, que al ser estadístico permite la recopilación y análisis de los datos que se pueden transformar en información para la toma de decisiones de la propuesta. De esta manera, se puede identificar la situación del sector turístico en la provincia de Tungurahua.

3.3. Técnicas de investigación

En tal sentido, la investigación se sustenta con el empleo de técnicas de investigación, como son: encuestas mixtas, observación y fuente de información directa; destacándose los documentos aportados por centros de información turística, entidades y organismos, con la finalidad de profundizar en los principales factores que influyen en el estudio.

3.4. Población y muestra

En el caso de las encuestas, se emplea todo el universo (Comité Provincial de Turismo de Tungurahua, Cámara Provincial de Turismo de Tungurahua y empresarios), pues el universo no sobrepasa las cien personas, lo cual no es factible debilitar la cantidad de personas a encuestar por determinar una muestra innecesaria.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se realiza el análisis y las interpretaciones de las encuestas aplicadas, con la finalidad de obtener resultados que aporten al diseño del Modelo de Dirección Estratégico para potenciar el turismo en la provincia de Tungurahua. En este estudio de campo, los actores que contribuyeron a la información obtenida son los representantes del Comité Provincial de Turismo (que representan los 9 cantones de la provincia de Tungurahua), pues sus criterios facilitaron el análisis de diversas variables que influyen en un Proceso de Dirección Estratégico efectivo.

En tal sentido, la encuesta diseñada y aplicada se relaciona con un enfoque mixto, dada la finalidad de hacer un análisis cuantitativo y cualitativo que se oriente a observar el comportamiento de diversas variables relacionadas al tema objeto de estudio.

Pregunta 1: ¿De qué manera se evalúa la calidad del sector turístico?

Tabla 4. 1 Análisis integral de la encuesta de variables que influyen en un proceso de dirección estratégico a partir de los criterios de los implicados en el estudio

Pregunta 1: ¿De qué manera se evalúa la calidad del sector turístico?	Nivel de Repetitividad	% Nivel de coincidencia	% Nivel de no coincidencia	Orden de prioridad
Nivel de satisfacción de los clientes.	11	33,33	66,67	1
Encuestas.	6	18,18	81,82	2
No se han realizado evaluaciones.	3	9,09	90,91	3
Sondeos.	2	6,06	93,94	4
Mediante la implementación de los sistemas de gestión de la calidad.	2	6,06	93,94	4
Auditorías de Calidad a sus sistemas de gestión.	1	3,03	96,97	5
Creación de indicadores.	1	3,03	96,97	5
Documentación estandarizada en los procesos.	1	3,03	96,97	5

Las instituciones rectoras evalúan la calidad.	1	3,03	96,97	5
Categoría de establecimientos turísticos.	1	3,03	96,97	5
Seguimiento a los prestadores de servicios.	1	3,03	96,97	5
Parámetros MINTUR.	1	3,03	96,97	5
Consolidación en el Centro de Fomento e Innovación Turística.	1	3,03	96,97	5
Evaluar en relación a una normativa ARCSA.	1	3,03	96,97	5
Total	33	100		

Fuente: elaboración propia

Leyenda:

MINTUR: Ministerio de Turismo.

ARCSA: Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria.

Como se observa en la tabla anterior y de acuerdo a las instituciones encuestadas, se refleja que las formas más frecuentes de evaluar la calidad del sector turístico son a través del nivel de satisfacción de los clientes, pues de esta variable depende el nivel de sostenibilidad y sustentabilidad del sector en la provincia, pues sino se trabaja para mejorar éste aspecto, el nivel de repetitividad del cliente siempre será bajo y no se puede lograr fidelizar a los mismos, lo cual trae consigo que se marche a otra provincia o país a realizar turismo.

Es importante destacar, que se perciben empresas turísticas que no se preocupan por: ofrecer servicios de calidad, garantizar accesos adecuados a las instalaciones, mejorar sus instalaciones turísticas, determinar costos para la toma de decisiones, agregar valor a sus productos turísticos, lo cual refleja que existe un desconocimiento de la gestión del sector del turismo por el alto nivel de empirismo que existe en los directivos. Estos

criterios se sustentan, en que existe 18.18% de coincidencia en que sólo se determina la calidad por la aplicación de encuestas a los turistas o visitantes, y otros empresarios (9,09%), que ni tan siquiera se preocupan por saber los que piensan los clientes externos de los servicios que ellos ofrecen, corroborándose la limitada cultura turística que tienen los actores del sector del turismo.

Con lo cual, las instituciones encuestadas deben enfocarse de manera prioritaria en evaluar la calidad del servicio mediante un sistema integral de gestión de la calidad, con la finalidad de conocer proactivamente las insuficiencias o insatisfacciones de sus clientes para mejorarlos. De no hacerlo, corren el riesgo de que sus organizaciones puedan desaparecer de la competencia e incluso llegar a la quiebra por su funcionamiento.

Pregunta 2: ¿Cuáles productos y/o servicios turísticos son considerados los más importantes en la provincia?

Tabla 4. 2 Análisis integral de la encuesta de variables que influyen en un proceso de dirección estratégico a partir de los criterios de los implicados en el estudio

Pregunta 2: ¿Cuáles productos y/o servicios turísticos son considerados los más importantes en la provincia?	Nivel de Repetitividad	% Nivel de coincidencia	% Nivel de no coincidencia	Orden de prioridad
Gastronomía y restaurantes.	11	17,46	82,54	1
Aventura y deportes.	10	15,87	84,13	2
Hospedaje, servicios hoteleros, hosterías, quintas y agencias de viaje.	9	14,29	85,71	3
Naturaleza (Cascadas, Flora, Fauna).	5	7,94	92,06	4
Cultura.	4	6,35	93,65	5
Senderos y rutas provinciales.	3	4,76	95,24	6
Diablada Pillareña en el cantón Píllaro.	2	3,17	96,83	7
Fiestas de las Flores de las frutas.	2	3,17	96,83	7
Centro Turístico Quillán.	1	1,59	98,41	8
Parque Nacional los Llanganates	1	1,59	98,41	8

Complejo recreacional, paseos ecológicos.	1	1,59	98,41	8
Comercio Pelileo.	1	1,59	98,41	8
Productos artesanales.	1	1,59	98,41	8
Agroturismo.	1	1,59	98,41	8
Pailón del Diablo.	1	1,59	98,41	8
Luna Runtun.	1	1,59	98,41	8
Recreación, descanso y diversión.	1	1,59	98,41	8
Parque la familia.	1	1,59	98,41	8
Deportes extremos.	1	1,59	98,41	8
Fiestas cantonales.	1	1,59	98,41	8
Turismo rural.	1	1,59	98,41	8
Rutas agro-turísticas artesanales.	1	1,59	98,41	8
Geoparque.	1	1,59	98,41	8
Servicio de restauración.	1	1,59	98,41	8
Comercio.	1	1,59	98,41	8
Total	63	100		

Fuente: elaboración propia

El resultado de la tabla (3), corrobora que los productos y/o servicios turísticos más importantes en la provincia, son: gastronomía y restaurantes con un 17.46% de nivel de coincidencia, aventura 15.87% y, hospedaje, servicios hoteleros, hosterías, quintas y agencias de viaje 14.29%. Estos productos y/o servicios son los que más porcentaje de similitud tienen, pero es importante señalar que algunos de ellos se potencian porque están relacionados con la naturaleza (cascadas, flora y fauna). En este sentido, el grado de aceptación de los productos y/o servicios depende del nivel de gestión de cada cantón (actores directos que se dedican al turismo), pues sus recursos naturales y las ofertas difieren dadas las características, costumbres y tradiciones de sus pobladores.

Sin embargo, se denota que aún quedan reservas turísticas que ofrecer como productos que necesariamente no son restaurantes y gastronomías, entre las que destacan: turismo de ciudad, turismo académico, entre otros. O sea, se relacionan de alguna manera con la actividad turística extrahotelera.

Un aspecto a mejorar al respecto, se relaciona con no mezclar o confundir turismo con festividades, pues éstas últimas son parte implícita del desarrollo turístico cultural e histórico. Razón por la cual, en el modelo que se propone no debe obviarse la determinación de estacionalidad del turismo, pues esto garantiza una mejor planificación y gestión de las ofertas turísticas y de los productos que se ofrecen en cada estacionalidad, incluso se pueden tomar decisiones acerca de la infraestructura hotelera y extra hotelera para que los turistas y visitantes sientan *confort*, seguridad y ambiente adecuado que les garantice esparcimiento relajado.

Con relación a lo anterior, se demuestra que sigue siendo el desconocimiento un factor influyente en la gestión de productos turísticos. Pues que existan productos turísticos, no quiere decir que todo está bien, pues se debe buscar la diferenciación de los productos que se ofertan a los turistas. Por ello, diversas actividades festivas como productos turísticos han perdido el encanto de los turistas y visitantes, por no existir una diferenciación marcada en las propuestas de los diversos cantones.

Pregunta 3: ¿Cómo los turistas perciben las ofertas turísticas en la provincia?

Tabla 4. 3 Análisis integral de la encuesta de variables que influyen en un proceso de dirección estratégico a partir de los criterios de los implicados en el estudio

Pregunta 3: ¿Cómo los turistas perciben las ofertas turísticas en la provincia?	Nivel de Repetitividad	% Nivel de coincidencia	% Nivel de no coincidencia	Orden de prioridad
Buena por su variedad turística.	12	32,43	67,57	1
Negativo o baja calidad.	12	32,43	67,57	1
Promociones, ofertas, publicidad y comunicación para atraer al turista.	4	10,81	89,19	2
Dependen de sus necesidades.	1	2,70	97,30	3
Ofrece varias alternativas, pero deben mejorarlas.	1	2,70	97,30	3
Proceso complejo, a través de herramientas de medición.	1	2,70	97,30	3

Ofertas turísticas incipientes pues no poseen talento cultural e insuficiente infraestructura.	1	2,70	97,30	3
Boca a boca.	1	2,70	97,30	3
Tungurahua, destino accesible al mercado.	1	2,70	97,30	3
Información en la web y redes sociales.	1	2,70	97,30	3
No posicionado, específicamente la oferta turística.	1	2,70	97,30	3
Está en proceso de posicionamiento.	1	2,70	97,30	3
Total	37	100		

Fuente: elaboración propia

Relacionado a la pregunta 3, se aprecia que para trabajar en el sector del turismo se debe ser un profesional de la rama. Pues de esta manera, se garantiza que no existan confusiones en los procesos y actividades que garantizan el buen funcionamiento de las organizaciones. Pues, las personas graduadas en el sector del turismo pueden entender con mayor exactitud los problemas y las soluciones a buscar en cada momento.

En tal sentido, los actores encuestados señalan que los turistas perciben las ofertas en la provincia como buena por su variedad turística con un 32.43%, pues especifican que es una gran forma de atraer al turista, brinda facilidades en la economía y ahorro de los mismos. Sin embargo, también señalan un aspecto negativo o de baja calidad con un 32.43%, pues detallan debilidades importantes en calidad, infraestructura cuando hay una alta demanda de los productos y atención al cliente. Estas respuestas contrapuestas demuestran el nivel de coincidencia en el pensamiento de los actores turísticos, pues son diferentes en perspectivas de calidad en los servicios, en reconocer la gama de productos, niveles de accesibilidad, señalización, infraestructura y conectividad.

Asimismo, se puede apreciar que los actores no cuentan con instrumentos de medición para conocer qué productos u ofertas mejorar y en qué sentido deben hacerlo para lograr una mayor satisfacción del cliente. Estos (empresarios) consideran que no es su

responsabilidad, que para esos están las instituciones gubernamentales, con lo cual, si el turista se queja de un servicio y/o de una oferta es porque no tienen apoyo del Estado. Como se percibe, los empresarios no sienten la responsabilidad sobre el servicio que ofertan a los turistas, cuestión que afecta en gran medida el grado de satisfacción y apreciación del desarrollo turísticos en los diferentes cantones de la provincia de Tungurahua.

Posteriormente, se trata de identificar los factores claves de éxito para el futuro del turismo en la provincia, con la finalidad de que el modelo de gestión estratégico sea integral y abarque la mayor cantidad de información posible para tomar decisiones en tan importante sector de la economía ecuatoriana.

Pregunta 4: ¿Cuáles son los factores claves de éxito que usted considera importante para el futuro turístico de la Provincia? ¿Por qué?

Tabla 4. 4 Análisis integral de la encuesta de variables que influyen en un proceso de dirección estratégico a partir de los criterios de los implicados en el estudio

Pregunta 4: ¿Cuáles son los factores claves de éxito que usted considera importante para el futuro turístico de la Provincia? ¿Por qué?	Nivel de Repetitividad	% Nivel de coincidencia	% Nivel de no coincidencia	Orden de prioridad
Promoción turística.	7	15,91	84,09	1
Trabajo mancomunado e interinstitucional.	7	15,91	84,09	1
Calidad de los servicios.	5	11,36	88,64	2
Implementación de infraestructura turística innovadora.	2	4,55	95,45	3
Inversión público y privado.	2	4,55	95,45	3
Políticas claras en base a las competencias y atribuciones de los diferentes niveles de gobierno.	2	4,55	95,45	3
Creación de productos turísticos completos generadores de experiencias.	2	4,55	95,45	3
Capacitación de los prestadores.	1	2,27	97,73	4
Estado de las vías.	1	2,27	97,73	4
Dar a conocer a los estudiantes las fortalezas de cada cantón.	1	2,27	97,73	4
Participación en ferias internacionales.	1	2,27	97,73	4

Concientización de la ciudadanía de la actividad turística.	1	2,27	97,73	4
Generar grandes proyectos que llamen la atención.	1	2,27	97,73	4
La concepción del paisaje cultural en todas sus facetas y contextos.	1	2,27	97,73	4
El empleo de personal especializada en el turismo y la gastronomía.	1	2,27	97,73	4
Mejorar facilidades turísticas.	1	2,27	97,73	4
Regeneración urbana.	1	2,27	97,73	4
Turismo comunitario y rutas comunitarias.	1	2,27	97,73	4
Boca a Boca.	1	2,27	97,73	4
Implementación conjunta de proyectos.	1	2,27	97,73	4
Talento humano.	1	2,27	97,73	4
Cambios de mentalidad empresarial.	1	2,27	97,73	4
Convenios para implementación de la estrategia.	1	2,27	97,73	4
Necesidades de los clientes.	1	2,27	97,73	4
Total	44	100		

Fuente: elaboración propia

Los resultados expuestos en la tabla 5, destacan como factores claves a criterio de los actores implicados que la promoción turística (15,91% de coincidencia) es la de mayor relevancia, pues garantiza que los turistas potenciales puedan llegar a la provincia a realizar turismo. Sin embargo, se aprecia que las agencias y *tours* operadores aún no potencian su trabajo en éste sentido, pues no se trabaja para el desarrollo del turismo esencialmente sino para obtener beneficios individuales de sus empresas (agencias turísticas). Esto de alguna manera, afecta negativamente la cantidad de turista que identifican o no a la provincia como destino turístico.

No obstante, existe un mismo nivel de coincidencia (15,91%) que destaca que el trabajo colectivo (mancomunado) e interinstitucional puede aportar a la mejora de los resultados obtenidos hasta el momento en cuanto arribo de turistas y estancia se refiere, esto, sin lugar a dudas, exige elevar la calidad de los servicios turísticos y garantizar que las

necesidades cumplan sus expectativas de distracción, tranquilidad, ocupación del tiempo ocio, entre otros factores que hacen la vida del turista más placentera.

De la misma manera, el 11.36% de coincidencia también refiere a que debe existir una mejor comunicación y orientación turística en las instalaciones, mejorar el personal de servicio con mejores niveles de idioma y variados (inglés, alemán, francés, mandarín, entre otros); pues todo ello, contribuye a mejorar la oferta y la calidad del servicio.

Asimismo, se destacan otros factores que influyen en las decisiones que puedan tomar las personas de hacer o no turismo, por ejemplo: infraestructura turística innovadora, inversión pública y privada, creación de productos turísticos ambientales, calidad de las vías de acceso, participación en ferias internacionales de turismo, concientización de la ciudadanía de la actividad turística, contratación de personal especializado en turismo y gastronomía, facilidades de pago, regeneración urbana, y turismo comunitario. Sin embargo, aún estos factores no son considerados por los empresarios dedicados a la actividad turística, dado que no se aprecia cambios de mentalidad empresarial-turística, ni estrategias diseñadas para lograrlo.

Pregunta 5: ¿El impacto de las nuevas tecnologías que se usa en el sector turístico genera cambios importantes en el turismo de la provincia? ¿En qué medida repercute para el turismo?

Tabla 4. 5 Análisis integral de la encuesta de variables que influyen en un proceso de dirección estratégico a partir de los criterios de los implicados en el estudio

Pregunta 5: ¿El impacto de las nuevas tecnologías que se usa en el sector turístico genera cambios importantes en el turismo de la provincia? ¿En qué medida repercute para el turismo?	Nivel de Repetitividad	% Nivel de coincidencia	% Nivel de no coincidencia	Orden de prioridad
Mejora la capacitación de turistas hacia el cantón a través de la promoción de destinos o fiestas tradicionales en los medios tecnológicos.	6	24,00	76,00	1
Genera cambios e impactos importantes, por difundirse a nivel mundial, de manera rápida y sin generar costos económicos.	3	12,00	88,00	2
Sí genera cambios de dinamismo; sin embargo, no es potencializado en la provincia.	2	8,00	92,00	3
Atracción de los turistas.	1	4,00	96,00	4
Fortalece y desarrolla la competitividad entre los servidores de turismo.	1	4,00	96,00	4
Los cambios son de alto beneficio para los cantones, con bajos emprendimientos turísticos.	1	4,00	96,00	4
Un nivel alto, porque se vive en la era de la información y comunicación tecnológica.	1	4,00	96,00	4
Permitirá potenciar a la provincia como destino turístico y mejorar el número de visitantes.	1	4,00	96,00	4
Favorablemente, puesto que todos tenemos accesos a los sistemas informáticos.	1	4,00	96,00	4
Valor añadido a los productos y pueden transformar a los destinos en destinos inteligentes con facilidades para el turista.	1	4,00	96,00	4
Los medios tecnológicos actuales repercuten en gran medida la difusión.	1	4,00	96,00	4
Genera cambios propensos a la desvalorización de las herramientas ancestrales que utilizan nuestros progenitores.	1	4,00	96,00	4
La falta de mantenimiento y seguimiento repercute en una información desactualizada.	1	4,00	96,00	4
Directamente, ya que las redes sociales permiten acceder a información al instante, tanto de noticias positivas que ayudan al turismo así como noticias negativas que empobrecen los productos.	1	4,00	96,00	4

La tecnología influye para la nueva era y el no estar en la misma, va aportando oportunidades a los emprendedores.	1	4,00	96,00	4
Si existe impacto, mejorar el acceso a la información que ayuda en la toma de decisiones.	1	4,00	96,00	4
Actualmente, la presencia <i>online</i> y <i>offline</i> de una marca es importante y más en el sector turístico en que las nuevas tecnologías permiten acercar el destino hacia la potencia turística.	1	4,00	96,00	4
Total	25	100		

Fuente: elaboración propia

En este aspecto de la tecnología de acuerdo a los encuestados, se detalla que el impacto de las nuevas tecnologías en el sector puede generar cambios importantes en la provincia, pues contribuye a la mejora de la información del turista sobre los diferentes atractivos que puede visitar y disfrutar en los nueve cantones de la provincia. A su vez, potencia la difusión del país y sus provincias a nivel mundial como destino, incrementa la gestión en el posicionamiento de las marcas que se promocionan desde la actividad turística, da a conocer las culturas, tradiciones e historia de los pueblos que se promocionan mediante la tecnología, y puede establecer *ranking* relacionados a la calidad del servicio por instalaciones que sean de interés para los turistas y visitantes.

Asimismo, es importante dentro del aspecto tecnológico mantener la información actualizada de los nueve cantones de la provincia, pues eso garantiza que el turista o visitante tenga confianza en la información recibida desde las diversas herramientas tecnológicas empleadas (*Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, pantallas digitales, correos electrónicos, prensa, televisión, entre otros).

Pregunta 6: ¿En un futuro, la competencia será más intensa en el sector turístico?

Habrá alguna estrategia en particular que puede emplearse en la provincia para que el turismo mejore, por favor mencione las que usted considere.

Tabla 4. 6 Análisis integral de la encuesta de variables que influyen en un proceso de dirección estratégico a partir de los criterios de los implicados en el estudio

Pregunta 6: ¿En un futuro, la competencia será más intensa en el sector turístico? ¿Habrá alguna estrategia en particular que puede emplearse en la provincia para que el turismo mejore?, por favor mencione las que usted considere	Nivel de Repetitividad	% Nivel de coincidencia	% Nivel de no coincidencia	Orden de prioridad
Mayor competitividad.	6	15,79	84,21	1
Calidad de servicio.	5	13,16	86,84	2
Innovación en la realización de eventos y en los productos turísticos.	3	7,89	92,11	3
Empezar a trabajar en Clúster, convirtiéndonos en destinos creados en océanos azules, que generen un concepto diferenciador.	2	5,26	94,74	4
Productos turísticos nuevos.	2	5,26	94,74	4
Seguridad turística.	1	2,63	97,37	5
Capacitación constante.	1	2,63	97,37	5
Trabajar con los prestadores de servicios ofertando servicios de calidad y manejando planes promocionales que ofertan sitios únicos con descuentos.	1	2,63	97,37	5
Posicionamiento de una buena estrategia turística con buenas bases de <i>marketing</i> .	1	2,63	97,37	5
Estrategia de <i>marketing</i> y promoción, para dar a conocer los atractivos y fortalecimiento en capacitaciones.	1	2,63	97,37	5
Realizar un circuito de deportes extremos, gastronómico, cultural, artesanal y proyectarlos a las agencias de viajes que manejan turistas de la tercera edad y jubilados.	1	2,63	97,37	5
Sí, porque a poco la ciudadanía va invirtiendo en proyectos turísticos.	1	2,63	97,37	5
Lugares que permitan pernoctar.	1	2,63	97,37	5
Buscar formas de promoción a nivel nacional e internacional.	1	2,63	97,37	5
La información en dos idiomas por lo menos.	1	2,63	97,37	5
Dar a conocer por diferentes medios todos los destinos.	1	2,63	97,37	5

Creación de políticas, actualización y asistencia técnica permanente.	1	2,63	97,37	5
Generar promotores turísticos desde pequeños.	1	2,63	97,37	5
Trabajar mancomunadamente.	1	2,63	97,37	5
Cambiar la mentalidad de usuarios y prestadores de servicios.	1	2,63	97,37	5
Fortalecer las capacidades de las prestaciones de servicio turístico.	1	2,63	97,37	5
La diversificación de destinos turísticos se acelera cada vez más, creando destinos de experiencia.	1	2,63	97,37	5
Utilización de tecnología.	1	2,63	97,37	5
La integrada y participativa.	1	2,63	97,37	5
Normar y vigilar el sector Turística.	1	2,63	97,37	5
Total	38	100		

Fuente: elaboración propia

Los pronósticos del crecimiento del turismo en el país y la provincia, hacen pensar a los encuestados que en un futuro la competencia será más intensa en el sector turístico, y por tanto, deben trazarse estrategias enfocadas en: competitividad (15.79% de coincidencia), calidad de servicio (13.16 %), innovación en la realización de eventos y en la diferenciación de productos turísticos (7.89%). Pues consideran, que la innovación en sus portafolios de productos y/o servicios es fundamental para ofrecer una variedad con recursos de calidad que garantizan su permanencia en la competencia y en el mercado.

Es importante destacar, en esta parte de la investigación, que el crecimiento del turismo también exige del trabajo asociativo con diferentes empresas relacionadas indirectamente al turismo, como son: transporte, seguridad, instituciones culturales, bancos, comunales, universidad (formación de profesionales y especialistas), gobierno, organismos deportivos, entre otras. Pues, esta asociación puede generar colectivamente: circuitos de deportes extremos, gastronómicos, culturales, artesanales, facilidades de

pagos, formación en dos idiomas al menos (inglés, mandarín), asistencia técnica, promotores turísticos; entre otros, que garanticen el cambio de los prestadores turísticos.

Pregunta 7. ¿Cuáles son las determinantes de la racionalidad para el desarrollo del proceso estratégico en el sector turístico?

Tabla 4. 7 Análisis integral de la encuesta de variables que influyen en un proceso de dirección estratégico a partir de los criterios de los implicados en el estudio

Pregunta 7. ¿Cuáles son las determinantes de la racionalidad para el desarrollo del proceso estratégico en el sector turístico?	Nivel de Repetitividad	% Nivel de coincidencia	% Nivel de no coincidencia	Orden de prioridad
Participación directa, apoyo de las autoridades y la participación ciudadana.	7	19,44	80,56	1
Estrategias de planeación y coordinación.	3	8,33	91,67	2
Nuevos proyectos.	2	5,56	94,44	3
El uso adecuado de las redes sociales y el factor humano para el desarrollo de los mismos.	1	2,78	97,22	4
Los convenios institucionales que fomentan el desarrollo.	1	2,78	97,22	4
El trabajo en conjunto con actores de las rutas agro-turísticas.	1	2,78	97,22	4
Buscar de nuevos actores que conformen la ruta.	1	2,78	97,22	4
Alianzas en convenios con instituciones educativas.	1	2,78	97,22	4
Herramientas de gestión.	1	2,78	97,22	4
Sinergia e interiorización de desarrollo sostenible.	1	2,78	97,22	4
La eficiencia, la eficacia y afectividad marcarán las pautas de la racionalidad que mediante un buen plan estratégico provincial, cantonal y parroquial.	1	2,78	97,22	4
El cuidado y conservación del medio ambiente y del patrimonio cultural, histórico y gastronómico pueden potenciar el proceso estratégico.	1	2,78	97,22	4
Clima e infraestructura.	1	2,78	97,22	4
Vías en buen estado y variedad de productos y servicios.	1	2,78	97,22	4
Identificación clara del patrimonio.	1	2,78	97,22	4
Acciones reales y medibles.	1	2,78	97,22	4
Control y mejora continua.	1	2,78	97,22	4
Capacitación al sector.	1	2,78	97,22	4

Implementación de acciones de gran impacto.	1	2,78	97,22	4
Un adecuado seguimiento de procesos que se implementen.	1	2,78	97,22	4
Generación de un modelo de desarrollo conjunto.	1	2,78	97,22	4
Honestidad de parte de las personas que ofertan los servicios.	1	2,78	97,22	4
Los objetivos a largo plazo que tienen que llevar concordancia con la misión y visión del turismo, en base a la evolución y determinación de la necesidad y perfil del visitante actual.	1	2,78	97,22	4
Cambio de mentalidad del sector público y privado Invertir y apostar otros mercados internacionales.	1	2,78	97,22	4
Cuidado ambiental y gestión de atractivos naturales y culturales.	1	2,78	97,22	4
Profesionalismo en el servicio y compromiso.	1	2,78	97,22	4
Obtener información base cualitativa y cuantitativa sobre el turista que llega al destino y el turista potencial.	1	2,78	97,22	4
Total	36	100		

Fuente: elaboración propia

En tal sentido, los determinantes de la racionalidad se refieren al uso óptimo de los recursos que se emplean para potenciar y desarrollar el turismo. Con lo cual, los encuestados especifican que los determinantes de la racionalidad para el desarrollo del proceso estratégico en el sector turístico, que más destacan son: la participación directa de los empresarios, apoyo de las autoridades y la participación ciudadana (19.44%), y las estrategias de planeación y coordinación (8.33%). Estos determinantes son las que más coinciden, pues a criterio de éstos, la participación ciudadana es fundamental para que se conozcan los productos y/o servicios turísticos al menor costo posible si merma la calidad del servicio, dado que la participación directa de los mismos garantiza la apertura de lugares recreativos, organización de eventos diferenciadores, y consolidación de marcas de productos y servicios.

Por lo tanto, el nivel de coincidencia radica porque no solo incluye aspectos administrativos y de participación, sino también estrategias específicas para redes sociales y tecnologías, estrategias de gestión y desarrollo sostenible, así como el cuidado y conservación del medio ambiente. Destacándose en todo ello, que la racionalidad viene del comportamiento del factor humano, tanto en su capacidad de ofrecer un servicio como en la posibilidad de emplear los recursos necesarios para generar nuevos productos turísticos, en base a la evolución y determinación de la necesidad y perfil del turista o visitante.

Pregunta 8: ¿Cuáles son los factores que favorecen o no el carácter racional del proceso de evaluación y selección de estrategias?

Tabla 4. 8 Análisis integral de la encuesta de variables que influyen en un proceso de dirección estratégico a partir de los criterios de los implicados en el estudio

Pregunta 8: ¿Cuáles son los factores que favorecen o no el carácter racional del proceso de evaluación y selección de estrategias?	Nivel de Repetitividad	% Nivel de coincidencia	% Nivel de no coincidencia	Orden de prioridad
El presupuesto.	5	16.13	83.87	1
Participación y toma de decisiones conjunta.	3	9.68	90.32	2
Necesidad de desarrollo, oferta y variedad turística.	3	9.68	90.32	2
Trabajo en conjunto y acciones en corto tiempo.	2	6.45	93.55	3
Nivel de conocimientos.	2	6.45	93.55	3
Gestión de cambio, desarrollo y apoyo de emprendimientos.	2	6.45	93.55	3
La negatividad de ciertos grupos de la sociedad.	1	3.23	96.77	4
El factor humano y las políticas que tiene cada GAD el mismo que facilita el retraso.	1	3.23	96.77	4
Cumplir objetivos.	1	3.23	96.77	4
Percepción de los clientes internos y externos.	1	3.23	96.77	4

Cultura turística, valores sociales, profesionales, nivel de formación y tecnológico.	1	3.23	96.77	4
Calidad de los servicios.	1	3.23	96.77	4
Coordinación de los organismos públicos y privados para aplicar metodologías.	1	3.23	96.77	4
La descoordinación interinstitucional y el sobre ponerse a las competencias o facultades.	1	3.23	96.77	4
Los factores sociales, económicos y ambientales son básicos para la planificación estratégica.	1	3.23	96.77	4
Trabajo en equipo.	1	3.23	96.77	4
Proceso de inversión.	1	3.23	96.77	4
El conocimiento del perfil y comportamiento del visitante.	1	3.23	96.77	4
No buscar intereses personales o institucionales.	1	3.23	96.77	4
Respetar decisiones internas sobre cualquier ley o reglamento.	1	3.23	96.77	4
Total	31	100		

Fuente: elaboración propia

Legenda: GAD: Gobierno Autónomo Descentralizado.

De acuerdo a la investigación realizada y a los criterios de los encuestados, los factores que favorecen o no el carácter racional del proceso de evaluación y selección de estrategias, son: el presupuesto (16.22%), la participación y toma de decisiones conjuntas (13.51%) y, la necesidad de desarrollo, oferta y variedad turística (10.81%). Como se puede observar los recursos se enfocan a la cuestión económica esencialmente, pues se consideran fundamentales para el desarrollo de cualquier plan estratégico para impulsar el turismo e incluso aun cuando decidan realizar alianzas estratégicas con otras empresas, sean privadas o públicas.

No obstante, otros factores destacan en la evaluación del carácter racional del proceso de evaluación y selección de estrategias, siendo éstos: niveles de gestión y conocimientos

de los empresarios, políticas gubernamentales enfocadas a las estrategias de desarrollo en el sector del turismo, cultura y filosofía recreativa de la población, calidad de los servicios, atención al cliente (interno y externo), proceso inversionista en estructuras y, diferenciación de productos y servicios en cada uno de los lugares que se pueden visitar. Asimismo, hay que señalar que el principal factor que influye en este aspecto abordado es el humano, pues son éstos los que crean, estimulan y gestionan políticas, normas, objetivos, misiones y visiones estratégicas, valores sociales y planifican estrategias de desarrollo turístico; con lo cual, también son los responsables de evaluar y mejorar el trabajo realizado a partir de la selección de estrategias empleadas.

Pregunta 9: ¿Qué estrategias se deben utilizar para el desarrollo del turismo en la provincia a corto, mediano y largo plazo?

Tabla 4. 9 Análisis integral de la encuesta de variables que influyen en un proceso de dirección estratégico a partir de los criterios de los implicados en el estudio

Pregunta 9: ¿Qué estrategias se deben utilizar para el desarrollo del turismo en la provincia a corto, mediano y largo plazo?	Nivel de Repetitividad	% Nivel de coincidencia	% Nivel de no coincidencia	Orden de prioridad
Promoción, comunicación, difusión turística y <i>marketing</i> .	10	16,39	83,61	1
Mayor diversidad de productos y servicios turísticos.	6	9,84	90,16	2
Capacitaciones.	5	8,20	91,80	3
Calidad de servicio y productos.	3	4,92	95,08	4
Trabajar en conjunto todas las instituciones y empresas relacionadas con el tema turístico.	3	4,92	95,08	4
Incremento de emprendimientos.	2	3,28	96,72	5
Innovaciones.	2	3,28	96,72	5
Posicionamiento de turismo local y cantonal.	2	3,28	96,72	5
Generar normativas y certificaciones.	2	3,28	96,72	5
Infraestructura de mayor categoría.	2	3,28	96,72	5
Oferta.	1	1,64	98,36	6
Formación e innovación de productos turísticos.	1	1,64	98,36	6

Cumplir lo establecido del plan 2020.	1	1,64	98,36	6
Crecimiento de personal especializado y gestión administrativa.	1	1,64	98,36	6
Definir acciones de mejora de la demanda.	1	1,64	98,36	6
Cumplir las estrategias provinciales.	1	1,64	98,36	6
Aprovechamiento de infraestructura no hotelera (museos, teatros, parques).	1	1,64	98,36	6
Eliminación de informales.	1	1,64	98,36	6
Incremento de <i>tour</i> operadores.	1	1,64	98,36	6
Determinación de conceptos y alianzas.	1	1,64	98,36	6
Mayor preparación en diversos idiomas.	1	1,64	98,36	6
Cumplir un POA.	1	1,64	98,36	6
Medición de calidad y fortalecimiento de servicios turísticos a través de procesos de certificación de calidad.	1	1,64	98,36	6
Gestión por procesos y sistemas contables	1	1,64	98,36	6
Desarrollo del personal y mayor seguridad para los turistas.	1	1,64	98,36	6
Estructurar el perfil del turista y visitante por destinos.	1	1,64	98,36	6
Implementar aplicaciones o plataformas en redes sociales.	1	1,64	98,36	6
Poder realizar nuevas rutas turísticas.	1	1,64	98,36	6
Planificación y coordinación turística.	1	1,64	98,36	6
Apostar mercados nacionales e internacionales.	1	1,64	98,36	6
Tener un Plan estratégico que sea proyectada para el periodo de las autoridades.	1	1,64	98,36	6
Coordinación y planificación turística.	1	1,64	98,36	6
Estructuración política.	1	1,64	98,36	6
Programa de especialización turístico.	1	1,64	98,36	6
Total	61	100		

Fuente: elaboración propia

Legenda: POA: Plan Operativo Anual.

Se percibe y destaca en los criterios de los encuestados que es importante considerar estrategias a corto, mediano y largo plazo, enfocadas en: promoción, comunicación, difusión turística y *marketing* (16.39% de coincidencia), mayor diversidad de productos y servicios turísticos (9.84%), y las capacitaciones con un (8.20%). Estas son las

estrategias que más poseen, pues señalan que son elementos esenciales para dar a conocer al público los sitios turísticos, así como los productos y/o servicios de cada lugar.

Sin embargo, no le dan toda la prioridad a: calidad de los servicios; diferenciación de productos; la atención del cliente interno-externo; formación de profesionales con un buen idioma y una cultura amplia, y a los sistemas de gestión, cuestiones que deben ser atendidas en el corto y mediano plazo para que los turistas y visitantes se sientan a gusto en el lugar que visitan. Con lo cual se debe señalar, que estas percepciones pueden ser consideradas en los procesos estratégicos para el desarrollo del turismo desde la provincia hasta las propias empresas que ofertan sus servicios; pues, el proceso de dirección estratégico se deriva según los estilos de dirección (ascendente o descendente).

El nivel de no coincidencia es alto en esta pregunta, porque precisamente no existe un proceso estratégico coordinado entre las instituciones que dirigen y ofertan los servicios turísticos. De la misma manera, no se evalúan los resultados en función del desarrollo del turismo en la provincia ni a nivel cantonal, no se considera el turismo por temporadas sino por festividades y celebraciones, los procesos estratégicos no son desarrollados por especialistas en el tema; entre otros aspectos, que limitan el desarrollo y evaluación de estrategias a todos los niveles.

En tal sentido, no se considera en la proyección de las estrategias turísticas al turismo como un todo y no como un funcionamiento de partes aisladas, con lo cual, tanto las instalaciones hoteleras como extrahoteleras deben trabajar en función de un turismo sostenible y sustentable.

Pregunta 10: ¿Cuáles son las metas más importantes para llevar a cabo los objetivos estratégicos en el sector turístico de la provincia?

Tabla 4. 10 Análisis integral de la encuesta de variables que influyen en un proceso de dirección estratégico a partir de los criterios de los implicados en el estudio

Pregunta 10: ¿Cuáles son las metas más importantes para llevar a cabo los objetivos estratégicos en el sector turístico de la provincia?	Nivel de Repetitividad	% Nivel de coincidencia	% Nivel de no coincidencia	Orden de prioridad
Aumentar el flujo de turistas al cantón y provincia.	8	16,00	84,00	1
Mejorar la atención al cliente y la calidad del servicio.	6	12,00	88,00	2
Incrementar el gasto de los turistas en la provincia.	3	6,00	94,00	3
Innovar nuevos productos al sector gastronómico.	2	4,00	96,00	4
Fortalecer el destino Tungurahua.	2	4,00	96,00	4
Promocionar productos de calidad.	2	4,00	96,00	4
Trabajos coordinados y mancomunados.	2	4,00	96,00	4
Mejorar la calidad de vida de la sociedad.	1	2,00	98,00	5
Dinamizar la economía.	1	2,00	98,00	5
Consolidar la provincia y cantón como destino turístico.	1	2,00	98,00	5
Incrementar el desarrollo socio económico de los habitantes.	1	2,00	98,00	5
Proporcionar fuentes de empleo a los habitantes de los cantones.	1	2,00	98,00	5
Funcionamiento de la página web para de la misma trabajar en conjunto como provincia.	1	2,00	98,00	5
Invertir nuevos emprendimientos.	1	2,00	98,00	5
Innovar nuevos productos al sector o recursos naturales.	1	2,00	98,00	5
Involucrar en todos los procesos a los servidores turísticos.	1	2,00	98,00	5
Dinamizar y fortalecer la oferta turística	1	2,00	98,00	5
Disgregación en calidad, cantidad, tiempo de los objetivos de tal forma que se debería realizar mesas de trabajo para plantearlas de forma conjunta.	1	2,00	98,00	5
Gestionar los procesos y las actividades turísticas.	1	2,00	98,00	5

Implementación de sistemas integrados de gestión de la calidad de los productos y servicios turísticos.	1	2,00	98,00	5
Realizar un inventario turístico.	1	2,00	98,00	5
Nuevos productos y servicios turísticos	1	2,00	98,00	5
Que el gobierno se convenza de que el turismo y el agro-turismo son importantes en el crecimiento nacional, regional y local.	1	2,00	98,00	5
Compromiso, planificación, imagen, experiencia y control.	1	2,00	98,00	5
Poder vender más con menos inversión.	1	2,00	98,00	5
La estrategia de turismo que cuente con una institución propia, equipo técnico para el seguimiento y monitoreo.	1	2,00	98,00	5
Aumentar el tiempo de permanencia en los destinos turísticos de la provincia.	1	2,00	98,00	5
Incrementar el número de establecimientos certificados con procesos de calidad.	1	2,00	98,00	5
Convertir a toda la provincia en un destino turístico reconocido.	1	2,00	98,00	5
Desarrollar productos turísticos acorde a las necesidades de visitantes y turistas.	1	2,00	98,00	5
Generar datos estadísticos que ayuden a la toma de decisiones para la provincia.	1	2,00	98,00	5
Consolidar una base de datos de la demanda turística provincial para mejorar y planificar acciones en favor de las necesidades de los turistas.	1	2,00	98,00	5
Total	50	100		

Fuente: elaboración propia

Los encuestados manifiestan que las metas más importantes para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos en el sector turístico de la provincia, deben estar enfocadas a: incrementar el flujo de turistas al cantón y provincia (16.00 %), mejorar la atención al cliente y la calidad del servicio (12.00 %) e incrementar el gasto de los turistas en la provincia (6.00 %). En este sentido, los encuestados se enfocan en aumentar el flujo turístico y, por ende, su interés es generar mayores ingresos personales. No sienten la necesidad de mejorar y desarrollar el turismo en la comunidad a partir de la gestión y

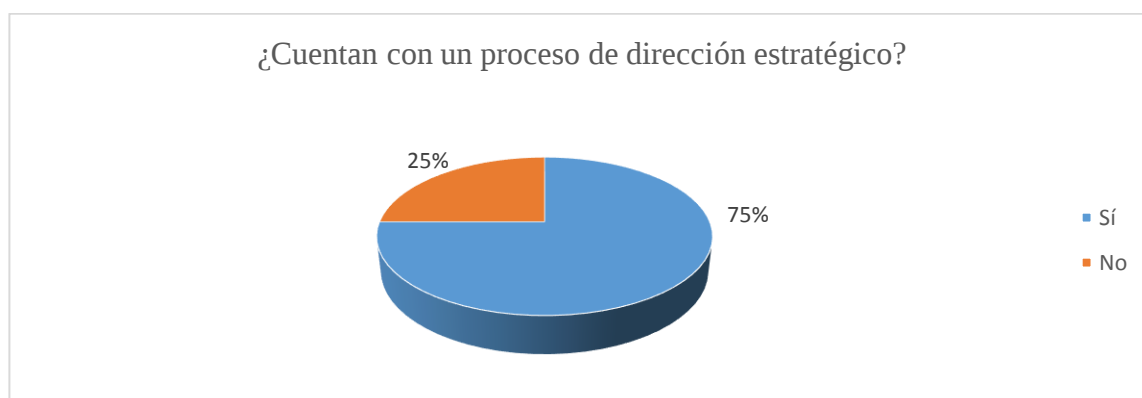
dinamización de la oferta turística, de la ampliación y diferenciación de la gama de productos y servicios, del cuidado del medio ambiente con relación a la flora y la fauna.

Asimismo, se debe atender: funcionamiento efectivo de las instituciones que dirigen el turismo a los diferentes niveles; conocimiento del equipo técnico para el seguimiento y monitoreo; incremento de la permanencia de los turistas y visitantes en los destinos turísticos de la provincia; incremento el número de establecimientos certificados con procesos de calidad; la provincia como un destino turístico reconocido a partir de un proceso de dirección estratégico ordenado y consensuado, el desarrollo de productos turísticos acorde a las necesidades y posibilidades de visitantes-turistas y, a la generación de datos e informaciones para la toma de decisiones en la provincia, cantón, comunidad, parroquia e incluso a nivel de organización empresarial.

Posteriormente al análisis realizado, se procede a examinar los criterios de la encuesta relacionada con los procesos de dirección estratégico aplicados por el Comité Provincial de Turismo.

1. ¿Cuentan con un proceso de dirección estratégico? Argumente su respuesta.

Gráfico 4. 1 Análisis integral de la encuesta de los procesos de dirección estratégico aplicados por el Comité Provincial de Turismo



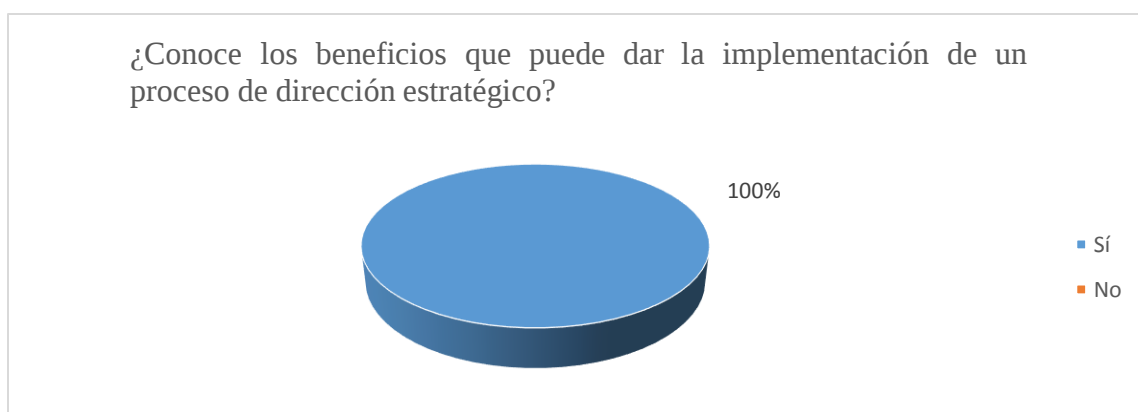
Fuente: elaboración propia

Los criterios de argumentación de los implicados en el estudio, corroboran que algunas instituciones no realizan ni participan en un proceso de dirección estratégico. No obstante, otras instituciones si lo proyectan (proceso estratégico), pero con cierto desconocimiento y sin asesoría de especialistas en Dirección Estratégica. Corroborándose que las instituciones cantonales y parroquiales carecen de una planeación estratégica, únicamente el gobierno Provincial de Tungurahua tiene incorporado un sistema estructurado de planeación y seguimiento diseñada de manera participativa en el cual involucra a todos los cantones, pero luego esto no se replica según el contexto de cada cantón, lo cual limita el obtener resultados proyectados de un año otro y a futuro. No obstante, se puede apreciar que en un porcentaje considerable (75%), los empresarios de las instituciones públicas y privadas sometidas a la investigación declaran contar con un proceso de dirección estratégico, pero consideran que deben realizar ajustes y mejoras.

En tal sentido, es necesario que exista un proceso metodológico para la elaboración del proceso estratégico de la provincia, sustentado en un modelo que lo proyecte y en un procedimiento que lo explique, pero con un enfoque de desarrollo turístico equilibrado para todos los cantones del territorio.

2. ¿Conoce los beneficios que puede dar la implementación de un proceso de dirección estratégico? Argumente su respuesta.

Gráfico 4. 2 Análisis integral de la encuesta de los procesos de dirección estratégico aplicados por el Comité Provincial de Turismo



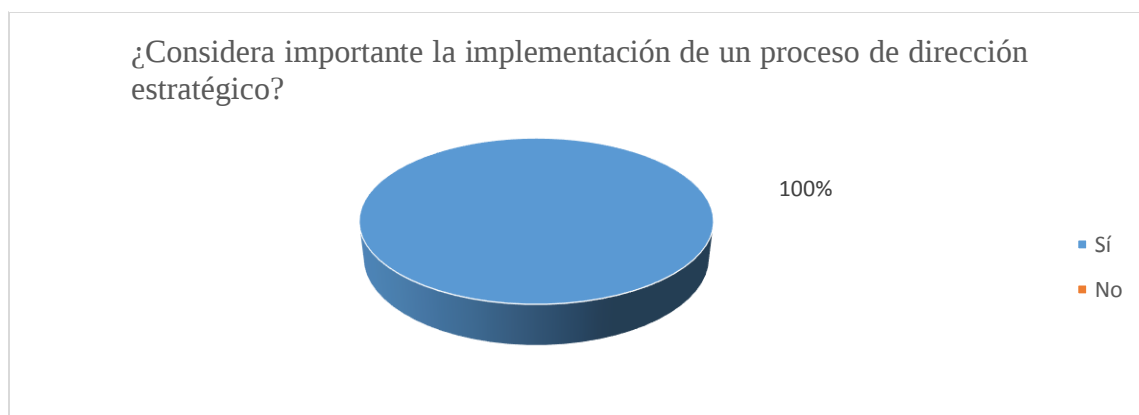
Fuente: elaboración propia

Todos los implicados en el estudio conocen y consideran que los principales beneficios que pueden dar la implementación de un proceso de dirección estratégico es la dinamización turística de la provincia, la activación económica, el mejoramiento de la calidad del producto y servicio que recibe el turista, los convenios interinstitucionales en los proyectos de desarrollo turístico, mejoramiento y comprensión de líneas de estratégicas con objetivos claros, optimización de recursos y toma de decisiones eficaces, exigiendo a todas las empresas a ser más proactivas en las actividades turísticas. Por ello, es fundamental que posean un proceso de dirección estratégico con el

cual se puedan encaminar a mejores resultados económicos y contribuir al bienestar social de la provincia y los cantones.

3. ¿Considera importante la implementación de un proceso de dirección estratégico? Argumente su respuesta.

Gráfico 4. 3 Análisis integral de la encuesta de los procesos de dirección estratégico aplicados por el Comité Provincial de Turismo



Fuente: elaboración propia

Sin importar el carácter de la institución (pública o privada) y el sector al que pertenezca, la totalidad de los encuestados consideran importante poner en práctica un proceso de dirección estratégico para desarrollar todos los potenciales de las instituciones o sector. Con bastante frecuencia, se mencionan algunos aspectos que deben tener en cuenta para la mejora de la proyección estratégica, entre los que destacan: propósitos de la empresa, gestión eficaz de los procesos que se ejecutan en cada actividad turística y, en el mejoramiento continuo como punto estratégico de mayor importancia. En este sentido, el proceso de dirección estratégico apoya no solo a potenciar y promover el sector turístico sino también estimula a la generación de ingresos a los lugares anfitriones.

Como se puede apreciar en los criterios vertidos, el proceso de dirección estratégico constituye una herramienta estratégica que contribuye a la toma de decisiones proactivas hacia el interior y exterior de las organizaciones, pues no solo proyecta el beneficio propio sino el de la colectividad (provincia, cantón, parroquia).

4. En base a su experiencia, ¿Cada qué tiempo considera usted que se debe implementar un proceso de dirección estratégico? Respalde su selección con criterios.

Gráfico 4. 4 Análisis integral de la encuesta de los procesos de dirección estratégico aplicados por el Comité Provincial de Turismo



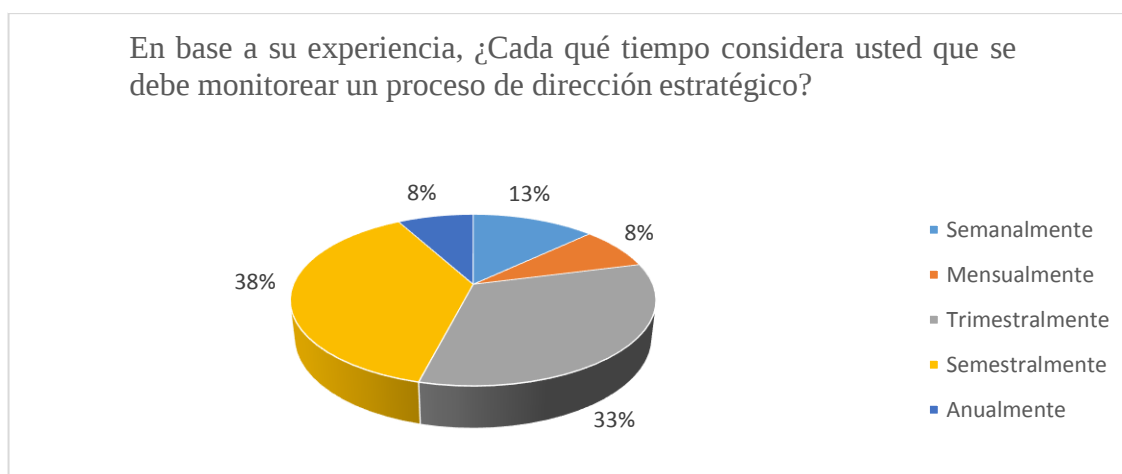
Fuente: elaboración propia

El 54% de los encuestados consideran implementar anualmente un proceso de dirección estratégico. Esto permite dar un seguimiento a las metas y objetivos consensuados en el proceso de dirección estratégico y generar plan de mejoras en todas las áreas funcionales de la organización. Sin embargo, el 8% mencionan aplicar mensualmente. Por ello, un proceso de dirección estratégico deber implementarse anualmente, para lograr las metas y objetivos propuestos; pues si es más corto, existe la posibilidad de que no se logre lo

planteado. Sin embargo, no es ilógico que se tenga una proyección a mediano plazo. Pues el turismo se visualiza a futuro para que se pueda trabajar con tiempo a realizarse procesos de mejora continua que deben evaluarse en el corto plazo como bien opinan. Al ser anual permite dar un seguimiento a las proyecciones de manera flexible y poder adaptarse a los inconvenientes que puedan surgir desde el punto de vista político, económico y social a nivel internacional, nacional y provincial.

5. En base a su experiencia, ¿Cada qué tiempo considera usted que se debe monitorear un proceso de dirección estratégico? Argumente su respuesta.

Gráfico 4. 5 Análisis integral de la encuesta de los procesos de dirección estratégico aplicados por el Comité Provincial de Turismo



Fuente: elaboración propia

El 38% de los actores del turismo, consideran según su experiencia monitorear semestralmente un proceso de dirección estratégico. Esto permite, dar una evaluación al desarrollo de los procesos que se ejecutan mensualmente y sirve como proceso de retroalimentación en el seguimiento de las deficiencias detectadas en el corto plazo. No obstante, el Gobierno Provincial de Tungurahua, Comité de Turismo y el equipo técnico

mantienen reuniones semanalmente, mensualmente y trimestralmente de monitoreo de implementación de la Estratégica de Turismo.

Al respecto, se intuye que el trabajo del Comité Provincial y su equipo siente la necesidad de tener esa periodicidad por las insuficiencias que en la actualidad se aprecia en la ejecución de los procesos estratégicos enfocados al turismo en los cantones y parroquias. De esta manera, su modo de operar se justifica porque la proyección estratégica provincial es considerada aun aislada de la que proyectan los cantones y parroquias, pues no existe una derivación descendente ni ascendente en todo el proceso que se realiza de proyección para potenciar el turismo en sentido general.

6. ¿Qué modelo de dirección estratégico considera el más adecuado? ¿Por qué?

Cuadro 4. 1 Modelos Dirección Estratégicos

Modelo de Gestión Integrado	Participación Regulares en Acción (PRA)	Plan de Desarrollo (PD) y Ordenamiento Territorial (POT)	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI)
Enfoca a la calidad, procesos, informatización, control y toma de decisiones proactivas.	Permite conocer el territorio de manera participativa y plasma la situación real de cada sector por acciones.	Establece directrices y planificación en el territorio.	Responde a las necesidades del entorno académico y empresarial.

Fuente: elaboración propia a partir de la literatura consultada

Como se aprecia en el cuadro anterior, los modelos considerados y conocidos por los actores provienen de estudios realizados en el sector turístico. Sin embargo, estos proyectan limitaciones por el enfoque que tienen (son muy específicos), lo cual trae consigo que el proceso estratégico se desarrolle sobre determinado aspecto como puede

ser la calidad, los procesos, las actividades (acciones), dejándose de lado el aspecto integral y sustantivo que contribuya al desarrollo del turismo con enfoque hotelero y extrahotelero proyectado como ciudad, donde una empresa depende de la otra para ofrecer un servicio de calidad y buscar entre todos la repetitividad del turista o visitante.

7. ¿Qué ventajas considera usted que ha tenido con la implementación de un modelo de dirección estratégico en la potencialización del turismo en la provincia?

Bajo el modelo actual enfocado en la participación ciudadana y el trabajo conjunto con el Gobierno Provincial de Tungurahua, se consideran como ventajas la implementación de un modelo de dirección las siguientes:

- Incremento de profesionales especializados en gestión turística de calidad.
- Reconocimiento del turismo en la provincia y país.
- Coordinación de las instituciones involucradas para un trabajo conjunto.
- Cubrir las necesidades de los prestadores de servicios turísticos.
- Innovación y la articulación de ideas.
- Coordinación de propuestas conjuntas en espacios interinstitucionales.

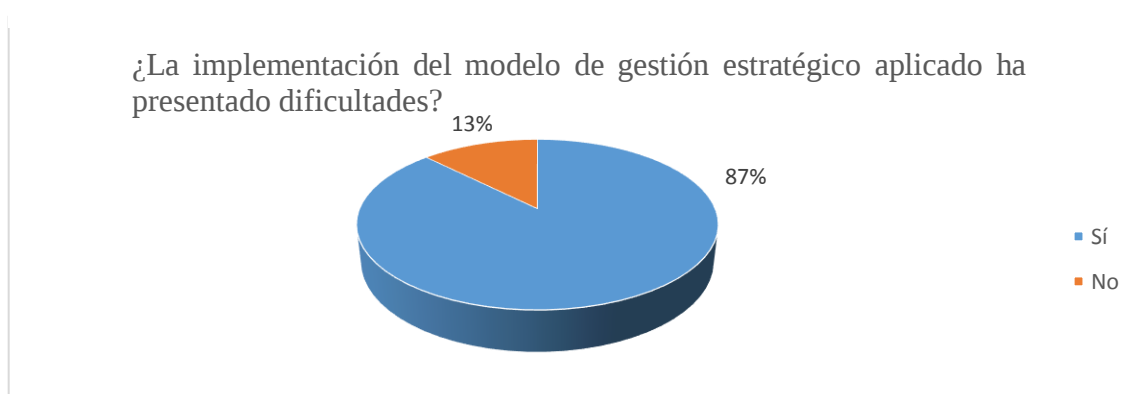
Por lo tanto, estas ventajas confirman que un modelo de dirección estratégico es fundamental para potenciar el sector turístico y apoyar en la economía de las zonas aledañas. No obstante, hay que señalar, que existen otras ventajas que puede proporcionar un proceso de dirección estratégico integrado, entre las que destacan:

- Mejora la gestión de la producción y los servicios que se ofrece a turistas y visitantes.

- Permite tomar decisiones proactivas con relación al arribo de turistas y visitantes según el tipo de temporada.
- Incentiva a la innovación para crear productos y servicios diferenciadores.
- Contribuye a incrementar la competencia entre los empresarios y emprendedores por un turismo más sostenible.
- Entre otros.

8. ¿La implementación del modelo de gestión estratégico aplicado ha presentado dificultades? ¿Cuáles?

Gráfico 4. 6 Análisis integral de la encuesta de los procesos de dirección estratégico aplicados por el Comité Provincial de Turismo



Fuente: elaboración propia

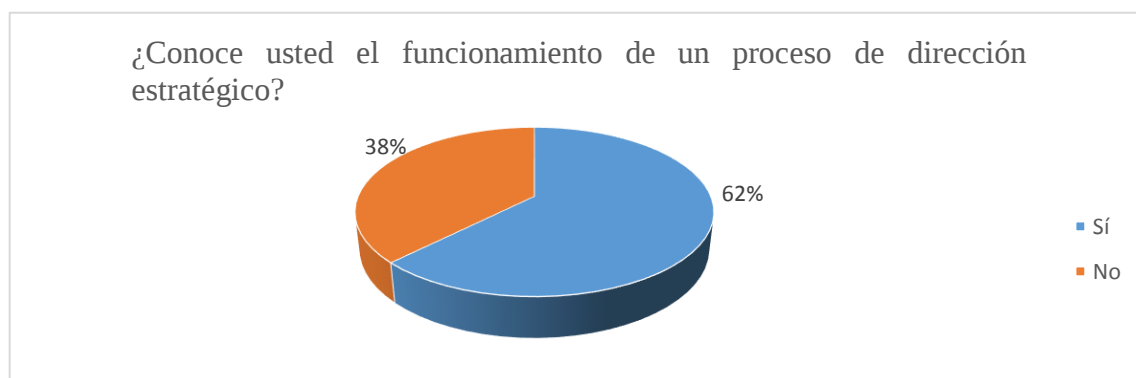
A partir de los resultados de las encuestas, existe un 87% que reconocen que existe dificultad, sostiene sus argumentos en los siguientes aspectos: no reciben apoyo por las autoridades y la ciudadanía, crisis económica, falta de comunicación y atención a las cuestiones de gestión estratégica y dinamismo; lo cual, no ayuda a contribuir al mejoramiento de la gestión turística de la provincia. Asimismo, un 13% indican que no existen problemas, es importante mencionar que no todas las empresas han implementado un proceso de dirección estratégico, convirtiéndose de hecho en una

dificultad, pues su orientación o rumbo como organización no sabe a dónde dirigirse de manera proyectada.

Por ello, la investigación se enfoca en las debilidades expuestas. Pues con ello, se contribuye a la proyección de productos y servicios diferenciadores y a una mejor gestión de los recursos, puestos a disposición del turismo. De esta manera, su adopción e implementación puede tener mayor éxito si participan en el proceso todos los actores que ofrecen sus servicios sea personal administrativo u operativo.

9. ¿Conoce usted el funcionamiento de un proceso de dirección estratégico? En caso de ser asertivo, mencione el funcionamiento.

Gráfico 4. 7 Análisis integral de la encuesta de los procesos de dirección estratégico aplicados por el Comité Provincial de Turismo



Fuente: elaboración propia

El 62% de los participantes conocen el funcionamiento de un proceso de dirección estratégico, mientras que el 38% de las instituciones no conocen claramente la operatividad de un proceso de dirección estratégico, lo que en ocasiones puede generar una falta de conocimiento pleno del sistema de planeación por parte de las unidades de la institución provincial, cantonal y parroquial. Este comportamiento traspasa las fronteras del Comité Provincial, Cantonal y Parroquial, pues de la misma manera ocurre

dentro de las propias organizaciones, pues en la generalidad de los casos sólo conocen los directivos y no los responsables de los procesos operativos, lo cual genera que el proceso de dirección estratégico no funcione bien y, por ende, no se logren concretar todas las metas propuestas.

Es importante destacar que, a nivel provincial, se aprecia una mejor coordinación para realizar el proceso de dirección estratégico, no así cuando se debe derivar a las empresas e instituciones que prestan servicios a los turistas y visitantes. En este proceso participan: Gobierno Provincial de Tungurahua y el apoyo técnico; Gobierno Autónomo Descentralizado (9 cantones); Universidades (Pontificia Universidad Católica de Ambato, Universidad Técnica de Ambato, Universidad Tecnológica Indoamérica, Universidad Regional Autónoma de los Andes); Ministerio de Turismo de Tungurahua; Cámara de Turismo de Tungurahua; Cámara de Turismo de Baños; Comité Permanente de la Fiesta de la Fruta y de las Flores; Asociación de Gobiernos Parroquiales de la provincia (CONAGOPARE); Unidad de Movimientos Indígenas y Campesinos de Tungurahua (UMICT); Asociación de Restaurantes del Ecuador, Instituto Tecnológico Superior Culinario "El Cóndor"; con la finalidad, de planificar actividades en base a las diferentes líneas estratégicas de turismo que necesita la Provincia para ser reconocida no sólo a nivel nacional, sino también a nivel internacional.

A su vez, con las instituciones mencionadas se desarrollan propuestas conjuntas referentes al turismo sostenible, registro y control, oportunidades de inversión y aplicación de nuevas metodologías, que son capaces de fortalecer el proceso de dirección estratégico proyectado con relación al potencial turístico existente, y el

desarrollo económico social y medio ambiental de la provincia de Tungurahua a nivel nacional. De esta manera, se debe señalar que los resultados aportados por la investigación de campo contribuyen a desarrollar la propuesta de la investigación, corroborándose la necesidad de plantear el Proceso de Dirección Estratégico a partir de un Modelo Conceptual que integre las herramientas que pueden desarrollarse para potenciar el turismo y hacerlo sostenible a nivel de provincia y de cantones.

En tal sentido, a partir de los resultados obtenidos se proyecta la propuesta del Proceso Estratégico fundamentada en un modelo sustentado en principios, objetivos, características y condiciones básicas para su implementación futura.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

5.1. Desarrollo de la propuesta

La propuesta del proceso se sustenta en principios y condiciones básicas para su futura implementación; con lo cual, se dejan explícitos en este momento de la investigación:

a) Principios del Proceso:

1. Carácter interactivo y trabajo en equipo, basado en la integración de las actividades en las empresas e instalaciones turísticas entre el comité provincial y los nueve cantones de la provincia, responsabilizada con el desarrollo del turismo.
2. Formación y preparación del personal especializado en turismo y gastronomía, sustentado en el proceso transformador formación-acción.
3. La mejora de gestión como proceso de eficiencia, eficacia y efectividad, en la cual las empresas e instalaciones turísticas alcanzan resultados significativos desde el punto de vista económico y social.
4. Necesidad de un sistema para la gestión y la toma de decisiones que sea proactivo y genere nuevos procesos de innovación y carácter diferenciador en los servicios que se ofertan.

b) Objetivos del Proceso:

1. Determinar la situación actual de la gestión y el resultado de las estrategias aplicadas para su futura proyección.
2. Lograr la formación adecuada del personal de turismo y gastronomía como de aquellos que realizan funciones directivas o administrativas en todo el sector objeto de estudio.
3. Identificar a que los directivos y empleados reconozcan la utilidad del proceso de dirección estratégico para la provincia y los cantones enfocado en la ejecución y realización de sus actividades turísticas con mayor eficiencia, eficacia y efectividad.
4. Mejorar los niveles de gestión y proyección turísticas para el desarrollo económico-social de la provincia y los cantones.
5. Emplear el proceso de retroalimentación para la toma de decisiones proactivas y efectivas tanto en instalaciones turísticas hoteleras como extra hoteleras.
6. Emplear óptimamente la información que genera el proceso de dirección estratégico en todos sus niveles para la toma de decisiones organizaciones y funcionales.
7. Precisar que la información llegue a todos los funcionarios, directivos y empleados, usuarios del proceso de dirección estratégico en aras de mejorar la dinamicidad de la gestión.

c) Características del Proceso:

1. Pertinencia: posibilidad que tienen el modelo de contextualizarse a la operacionalización de los problemas que pueden presentarse en las instituciones y empresa turísticas en un período dado.
2. Flexibilidad: el sistema puede ser aplicado a todas las instituciones y empresas que trabajen en el mismo sector de manera alineada y con objetivos consensuados.
3. Calidad: los resultados que genera deben contribuir al desarrollo exitoso de la gestión de las instituciones y empresas turísticas y al bienestar de la comunidad dada la eficiencia de los recursos empleados en la prestación de servicios al cliente. La información que genera debe satisfacer las expectativas de los empresarios y clientes (turistas y visitantes).
4. Consistencia: los pasos se desarrollan de manera coherente con la lógica ejecución de los procesos y actividades que se generan en las instituciones y empresas turísticas.
5. Innovador: conlleva a generar un ambiente creativo y transformador en el área de trabajo y de solución a los problemas que se presentan en la actividad turística.
6. Contextualizado: flexible al tipo de organización (instalaciones y empresas turísticas).
7. Integrador: permite integrarse a otros sistemas de gestión de manera tal que contribuye a la mejora continua de los procesos y actividades turísticas (gestión por procesos, gestión de la información, gestión contable, justo a tiempo, entre otros que contribuyen a la toma de decisiones).

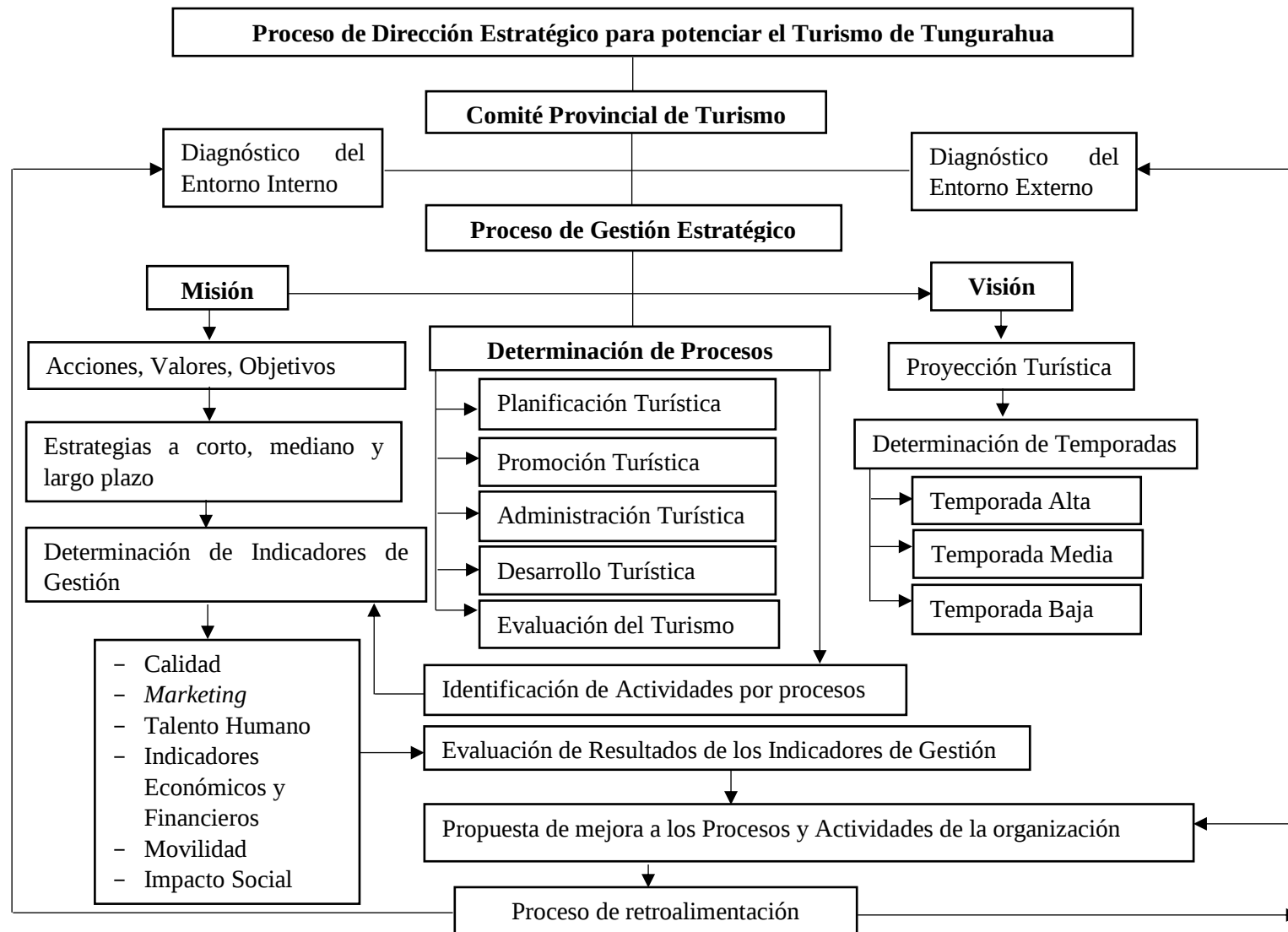
8. Informativo: utiliza y genera información de todas las instituciones y empresa turísticas.

d) Condiciones básicas para su diseño e implementación:

1. El proceso de Dirección Estratégico debe diseñarse de acuerdo a las características de las instituciones y empresas turísticas, o sea, es contextualizado.
2. Ser flexible y compatible a otros sistemas de gestión ya mencionados en las características del modelo. Trabajar con posibles variaciones y dar solución a las diversas situaciones que se presentan en las instituciones y empresas turísticas.
3. Ser proactivo, es decir, evitar errores solubles a tiempo.
4. Ser eficaz, o sea, debe concentrar su atención en los procesos y actividades que generan valor para el cliente (turistas y visitantes).
5. De fácil comprensión para los usuarios (directivos y empresarios).
6. Los beneficios que genera deben ser superiores para el desarrollo del turismo en la provincia y los cantones.

El proceso de dirección estratégico a partir de un modelo conceptual para potenciar el turismo se muestra en el esquema siguiente. Es resultado del estudio de los diversos modelos para instituciones de características mencionadas en epígrafes anteriores, y responde en su esencia a la contextualización propia del desarrollo estratégico que debe ejecutar el Comité Provincial de Turismo y los 9 cantones encargados de potenciar este importante sector que contribuye al desarrollo económico social en la provincia de Tungurahua.

Esquema 5. 1 Proceso de Dirección Estratégico a partir de un modelo conceptual para potenciar el Turismo



Fuente: elaboración propia

El proceso de dirección estratégico debe funcionar a partir de un modelo conceptual que integra diferentes filosofías para su gestión que va desde la dirección estratégica hasta su proceso de retroalimentación para lograr medir el desempeño cada año y establecer como premisa la concepción de la mejora continua de todo el desarrollo del turismo a nivel provincial y cantonal.

En su primer nivel, se aprecia que es importante establecer un diagnóstico interno y externo de la organización para estar orientados a cómo se encuentra el turismo en la provincia y los cantones. De esta manera, el nivel es considerado como estratégico, pues permite visualizar y proyectar el desarrollo del turismo desde una perspectiva interna y externa que llegue a todas las instituciones y empresas turísticas para que puedan desarrollar su proceso según el contexto y desarrollo económico y social.

Asimismo, el proceso de dirección estratégico debe ser en forma descendente y luego regresar en forma ascendente como se aplica en la administración, como una de las perspectivas de ejecución, pues ello garantiza el proceso de retroalimentación para la proyección de los próximos períodos.

Como todo proceso estratégico, se debe partir de una misión muy bien definida hasta proyectar una visión que estimule los resultados que se desean alcanzar a corto, mediano y largo plazo. En su ejecución debe estar plasmado de manera consensuada las acciones, valores y objetivos que se persiguen, pues éstos orientan el nivel táctico desde el punto de vista de la planificación y el presupuesto que se proyecta para lograr un desarrollo sostenible. De esta manera, desde el nivel provincial hasta el organizacional debe pensarse en los turistas y visitantes, sin descuidar el personal interno que es quien tiene

una relación directa de atención del servicio con los que acuden a la provincia y cantones a disfrutar del turismo.

Desde el punto de vista táctico, deben considerarse los procesos relacionados a la planificación, promoción, administración, desarrollo y evaluación del turismo. Para ello, deben emplearse otros sistemas de gestión (proceso, calidad, inventarios e informatización) que permitan identificar si estos son los procesos más adecuados o si deben considerarse otros que contribuyan a un mejor desenvolvimiento del Proceso de Dirección Estratégico a partir de su modelo conceptual.

Al respecto, seguiría el nivel de operacionalización de los procesos concebidos, mediante la determinación y análisis del comportamiento de los indicadores que se proponen pero, que no por ello, se consideran los únicos, pues todo proceso estratégico es factible de mejora y esto puede hacerse con la contribución de los especialistas del turismo y los propios empresarios según el grado de necesidad de información para la toma de decisiones proactivas con relación a clientes internos, turistas y visitantes.

Asimismo, es de señalar la necesidad de identificar las temporadas del turismo a partir de la visión que se establece en las instituciones y empresas, pues contribuye a una mejor organización y atención del turismo a sus foráneos. Con lo cual, es limitado considerar el turismo como temporada mediante las fiestas de la provincia y los cantones, resolviéndose así la delimitación de cada temporada según los arribos por partes de los turistas y visitantes, ellos son los más indicados para orientarnos como planificar el turismo provincial y cantonal.

La percepción planteada desde el proceso estratégico a partir del modelo conceptual, permite conocer con antelación los tipos de turismo que se deben desarrollar en la provincia y los cantones, ya sea de: aventura, académico, naturaleza, ciudad, entre otros. Este modelo conceptual concibe, la determinación de las actividades inherentes a los procesos que agreguen valor a los turistas, visitantes y a la organización, disminuyéndose o eliminándose aquellas que generen resultados superfluos (no positivos). Lo cual indica, que se puede lograr con su implementación futura un proceso de mejora continuo que recorre desde la proyección hasta su evaluación, mediante la retroalimentación de todo el modelo conceptual.

A partir de todo lo expuesto, y dado los resultados derivados del estudio se proponen en el siguiente epígrafe algunas estrategias a considerar a partir del criterio de la autora de este trabajo.

5.2. Propuestas de estrategias a partir de la necesidad de desarrollar el turismo en la provincia y los cantones

Es importante antes de plantear las estrategias, dejar explícito cuáles son los objetivos que se persiguen para el desarrollo del turismo en la provincia de Tungurahua según la propuesta de este estudio, esto garantiza que las estrategias deben estar concebidas para lograr con éxito el incremento de un turismo sostenible y sustentable.

a) Objetivos de la provincia de Tungurahua

- Integrar las instituciones y empresas hoteleras y extrahoteleras para el desarrollo de un turismo competitivo.

- Gestionar turistas y visitantes de calidad educativa y económica.
- Promover proyectos de desarrollo turísticos diferentes a los existentes y contextualizados a la provincia.
- Contribuir a la generación de emprendimientos que apliquen la ciencia y la técnica en sus organizaciones.
- Diversificar los productos y servicios turísticos de la provincia.
- Formar a los profesionales en idioma técnico.
- Fortalecer la calidad de los productos, servicios de la oferta turística provincial.
- Gestionar la información turística con proactividad.
- Manejar adecuadamente los recursos naturales y culturales.
- Fortalecer la relación de las instituciones vinculadas con el turismo.
- Desarrollar políticas de seguridad y gestión de riesgos.
- Incrementar el número de turistas a la provincia y de los ingresos generados por el turismo (apuesta por un turismo sostenible y sustentable).
- Gestionar el turismo internacional, estimándose las visitas desde la provincia hacia los cantones mediante paquetes turísticos atractivos.
- Delimitar los tiempos de estacionalidad del turismo en la provincia.
- Conservar el patrimonio turístico de la provincia mediante las infraestructuras existentes.
- Perfeccionar la gobernabilidad y los aspectos legales que favorezca el funcionamiento adecuado de las empresas e instalaciones turísticas, protegiéndose a los ciudadanos y al medio ambiente.

- Desarrollar el posicionamiento del turismo en la provincia a nivel nacional e internacional, contextualizándose las ofertas turísticas con las expectativas de los turistas y visitantes.
- Mejorar la fidelización de los turistas, lográndose altos niveles de repetitividad en la provincia.

Todos los objetivos propuestos pueden lograrse mediante las estrategias siguientes:

- Planificación del turismo según la estacionalidad
- Seguridad turística.
- Información y promoción turística.
- Desarrollo de productos y destinos turísticos inteligentes.
- Infraestructura y movilidad.
- Formación y apoyo a la mejora empresarial.
- Regulación legal de funcionamiento.
- Calidad de los servicios.
- Incremento del Bienestar Social

b) Objetivos para los cantones de la provincia

- Mejorar la formación de idioma en el personal de las empresas hoteleras y extrahoteleras de los cantones.
- Contratar personal especializado en el turismo y la gastronomía con un nivel ético alto en la profesión.
- Incrementar la cultura turística de los clientes internos de las organizaciones y en la sociedad para el mejoramiento de los servicios en los cantones.

- Eliminar todo tipo de negocio informal que disminuya la imagen de los servicios gastronómicos de los cantones.
- Perfeccionar los sistemas de gestión para el funcionamiento de las empresas turísticas (*marketing*, procesos, informatización, comunicación, entre otros).
- Comunicar a los turistas sobre el cuidado del medio ambiente y la protección de la flora y la fauna.
- Perfeccionar los sistemas de seguridad de los turistas en la ciudad y las instalaciones.
- Proteger el patrimonio cultural de los cantones.
- Perfeccionar los servicios que se ofrecen a los turistas y visitantes.
- Cumplir con la protección e higiene del trabajo para que se garantice la salud de los empleados, turistas y visitantes.
- Promover la educación y cultura turística en los cantones (escuelas, institutos, universidades).
- Mejorar la viabilidad de los accesos a las empresas turísticas de los cantones.
- Integrar las instituciones y empresas hoteleras y extrahoteleras para el desarrollo un turismo competitivo en los cantones.
- Gestionar turistas y visitantes de calidad educativa y económica.
- Promover proyectos de desarrollo turísticos diferentes a los existentes y contextualizados a la provincia.
- Contribuir a la generación de emprendimientos que apliquen la ciencia y la técnica en sus organizaciones.
- Diversificar los productos y servicios turísticos de los cantones.

- Manejar adecuadamente los recursos naturales y culturales.
- Mejorar la fidelización de los turistas, lográndose altos niveles de repetitividad en las instalaciones y empresas turísticas.

Todos los objetivos propuestos pueden lograrse mediante las estrategias siguientes:

- Planificación de las empresas y restaurantes turísticos en correspondencia con el tipo de estacionalidad.
- Seguridad en las instalaciones y empresa turísticas.
- Información, comunicación y promoción de los paquetes de las instalaciones y empresas turísticas.
- Desarrollo de productos y destinos en las instalaciones y empresas turísticas que combinen la actividad de alojamiento, gastronomía y recreación ocia.
- Infraestructura hotelera y extrahotelera de los cantones.
- Calidad de los servicios.
- Evaluación de los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad en los servicios turísticos de las empresas e instalaciones.

En tal sentido, las estrategias y objetivos son parte del desarrollo del Proceso de Dirección Estratégico propuesto a partir de su modelo conceptual, el cual puede ser evaluado por el conjunto de indicadores propuesto para medir la gestión, la calidad y los resultados de las instituciones y empresas turísticas, que contribuya a la proyección del turismo en la provincia y sus cantones.

Una vez detallada la propuesta de objetivos y estrategias, se exponen las conclusiones del estudio, los cuales se fundamentan en los principales resultados obtenidos desde el punto de vista teórico, metodológico y de la propuesta.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

El desarrollo del estado del arte a través de los criterios de los autores consultados, permite obtener resultados que aportan un nivel de desarrollo superior desde el punto de vista práctico y metodológico, a partir del análisis, la síntesis, la inducción y la deducción como métodos empleados en el estudio y en el diseño del Proceso de Dirección Estratégico mediante un modelo conceptual.

El modelo conceptual concebido para desarrollar el Proceso de Dirección Estratégico integra tres niveles fundamentalmente: nivel estratégico, nivel táctico y nivel operativo. A su vez, propone un conjunto de indicadores que deben medirse para la obtención de resultados en función de las metas, objetivos y estrategias que se conciben a nivel provincial y cantonal.

El diagnóstico realizado corroboró que existen limitaciones en el conocimiento de proyectar un proceso estratégico integral y alineado entre la provincia y los cantones, lo cual ha traído consigo que toda la planificación realizada ha sido desde el punto de vista empírico con un sentido hipercompetitivo y no de desarrollo turístico.

Las estrategias proyectadas están en función de los objetivos que han de cumplirse para el desarrollo del turismo en la provincia y en los cantones, en la cual abarcan aspectos fundamentales, entre los que destacan: planificación organizacional, seguridad de las

instalaciones, desarrollo de productos y destinos, promoción turística, infraestructura y evaluación de resultados, concebidos desde la proyección del modelo conceptual.

6.2. Recomendaciones

Socializar el proceso de dirección estratégico a partir del modelo conceptual entre los integrantes del Comité Provincial de Turismo, los técnicos de los cantones, los empresarios, y los empleados de las empresas e instituciones que desarrollan actividades turísticas.

Desarrollar el modelo conceptual en las instituciones a nivel provincial, cantonal y empresarial de manera contextualizada con todos los integrantes de las organizaciones.

Desplegar el proceso de dirección estratégico en todas las áreas funcionales que garantiza los servicios turísticos con carácter de retroalimentación de un período a otro (puede ser semestral, anual o quinquenal) para la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera Castro, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*. *Pensamiento & gestión*(28), 85-106.
- Alcaide Casado, J. C., & Merino, M. J. (2011). Comunicación experiencial y sensorial: algunos ejemplos de aplicación. *Harvard Deusto Business Review*, 62-79.
- Aldana Fariñas, E. D., Ibarra Santa Ana, M. D., & Loewenstein Reyes, I. (2011). El modelo de negocios como reforzador del emprendimiento en las universidades. Caso tecnológico de monterrey campus ciudad de México. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26).
- Ansoff, I. (1976). *El Planeamiento Estratégico Nueva Tendencia en la Administración*. México: Trillas.
- Ansoff, I. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México: Pearson.
- Ayala Ruíz, L. E., & Arias Amaya, R. (2003). El Análisis de la Cadena de Valor. 1-8.
- Bada Carbajal, L. M., Ramírez Hernández, Z., & López Velázquez, M. Á. (2013). Competitividad de las pequeñas y medianas empresas(PYMES): Agroindustriales en cítricos de Álamo, Veracruz. *Investigación Administrativa*(111), 66-81.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministros*. México: Pearson Educación.
- Benal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.
- Bohorquez Vasquez, E. C., & Puello Fuentes, R. A. (2013). *Diseño de un modelo de gestión logística para mejorar la eficiencia organizacional de la empresa coralinas & pisos s.a. Corpisos s.a. en el municipio de Turbaco, Bolívar*. Cartagena de Indias: Universidad de Cartagena, Facultad de ciencias económicas y administrativas.
- Bolaño Rodríguez, Y., Alfonso Robaina, D., Pérez Barnés, A., & Manuel Arias, P. (2014). Modelo de Dirección Estratégica basado en la Administración de Riesgos. *Ingeniería Industrial*, 344-357.
- Burga Medianero, D. (2000). Elaboración de Planes Estratégicos Institucionales. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*(17), 165-181.
- Calles Morales, S. C., Cea López, C. S., & Contreras Parker, L. A. (2013). *Elaboración y propuesta de un sistema logístico de indicadores estratégicos mediante la*

- aplicación de tecnologías de información básicas para la Droguería Santa Lucia*. San Salvador: Universidad Francisco Gavidia.
- Cárdenas Saravia, T. I. (2009). Diseño de un Cuadro de Mando Integral (PARTE I). *Perspectivas*(23), 101- 114.
- Casate Fernández, R. (2007). La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento. Parte I. El cuadro de mando integral como herramienta para la gestión. *Acimed*(6), 15.
- Chavesta Capuñay, A., & Reyes Inca Jave, A. (2015). *Propuesta de un modelo de éxito en gestión del aprovisionamiento para las medianas empresas del sector textil confecciones de Lima, basado en las buenas prácticas logísticas del Csm's Supply Chain Process Standards*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Contreras Ríos, J. F., & Díaz Martino, V. A. (2013). *Propuesta de un modelo de proceso de gestión logística para que una asociación de MYPES de calzado de Lima pueda atender un pedido de gran volumen*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- D'Alessio Ipinza, F. A. (2008). *El proceso estratégico Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Education.
- Daniel Martínez, P., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Mapas estratégicos*. México: Díaz de Santos.
- Desarrollo, S. N. (2015). *Agenda Zonal, Zona 3-Centro*. Ecuador: Senplandes.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2003). *Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.
- Díaz Caruajulca, M. M. (2015). *Propuesta de un sistema logístico para las empresas fabricantes de King Kong en la ciudad de Lambayeque*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Empresa 50minutos.es. (2016). *La Matriz BCG Análisis de la cartera*.
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. *Antiguos Alumnos*, 32 - 42.
- Ferreira Herrera , D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Innovación social y solidaridad*, 23(107).
- Figeroa Mendoza, C. (2010). *Propuesta de estrategias para una empresa mexicana*. México D.F.

- Francés , A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Galmés Cerezo, M. (2015). Comunicación y marketing experiencial: aproximación al estado de la cuestión. *Opción*, 974-999.
- Garcés Osorno, L., & Tovar Tovar, C. (2009). Las escuelas del pensamiento estratégico. *Revista Gestión y Desarrollo*, 6(2), 145-149.
- García Arca, J., Prado Prado, C., & Mejías Sacaluga, A. (2011). El desarrollo de la función logística en la industria alimentaria y textil moda de España. *Universia Business Review*, 18.
- Gómez, L. R., & Balkin, D. (2003). *Administración*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Gonzales, C., Espilco , L., & Aragón, E. (2003). Análisis de estrategias competitivas en sectores industriales del Perú. *Industrial Data*, 6(2), 88-93.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Harrison, J., & St. John, C. H. (2009). *Fundamentos de la dirección estratégica*. España: ITES-Paraninfo.
- Ibañez Padilla, G. (2013). *Manual de Economía Personal* (Novena ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Duken.
- Johnson, G., & Scholes, K. (1997). *Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos: Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Koenes, A. (1995). *El diagnóstico de la empresa*. Madrid, España: Díaz de Santos S.A.
- Ladevi. (2014). La Agencia de Viajes Ecuador N°11. 18. Obtenido de https://issuu.com/peru.ladevi/docs/ecuador_11
- León Vega, C. G., & Acevedo Mosqueda, M. E. (2002). Métodos para identificar los problemas de un sistema . *Investigación Administrativa*(91).
- Levy, A. R. (2011). PENTA: Modelo sistémico cognitivo de la estrategia. Formulación e implementación. *AD-minister*(18), 5-26.

- Maderuelo Fernández, J. Á. (2002). Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia. *Medifam*, 12(10), 25-33.
- Marina Beier, W., & Pedro Vigier, H. (2009). Gestión de organizaciones de salud de alta complejidad tecnológica. *Revista del Instituto Internacional de Costos*(5), 325-348.
- Martínez Moreno, E. T., & Briceño, M. C. (2013). Estado del arte del direccionamiento estratégico. *SIGNOS*, 5(1), 91-102.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del Entorno*. Madrid: Díaz Santos.
- Medina Fernández, J. (2010). Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación. *EAN*(69), 110-119.
- Medina Macías, A., & Avila Vidal, A. (2002). Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. *Revista Cubana de Psicología*, 19(3), 262-272.
- Medina Unapanta, X. d. (2009). *Diseño de un sistema logístico para la comercialización de frutas y vegetales de la empresa "Virgen De Las Mercedes" entre las provincia de Cotopaxi y Santo Domingo de los Tsáchilas*. Latacunga: Escuela Politécnica del Ejército-Latacunga.
- Menguzzato, M., & Renau, J. (1991). La dirección estratégica de la empresa. *CUADERNOS*, 127 - 135.
- Mihi Ramírez, A., Arias Aranda, D., & García Morales, V. J. (2012). La gestión de la logística inversa en las empresas españolas: Hacia las prácticas de excelencia. *Universia Bisinness Review*, 13.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: MCMXCV.
- Morales Silva, E. A. (2015). *"La Logística Empresarial y la Rentabilidad de la Distribuidora Dimar"*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Navas López, J. E., & Guerras Martín, L. Á. (2012). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. España: S. T. Civitas Thomson.
- Nikulin, C., & Becker, G. (2015). Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile. *Journal of Technology Management & Innovation*, 127-144.
- ONU. (2012). *Onu Mujeres*. Obtenido de Onu Mujeres: <http://www.endvawnow.org/es/articles/1182-analisis-pestel.html>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (2007). *Fortalecimiento de los sistemas nacionales de control de alimentos*. Directrices

para evaluar las necesidades de fortalecimiento de la capacidad. Roma, Italia: FAO.

- Organización Mundial del Turismo . (2010). *Panorama OMT del turismo internacional*.
- Palpa Chinchay, H. J., & Orihuela Ruiz, R. Á. (2014). *Propuesta de un modelo integral de gestión logística aplicado a una asociación de MYPES del sector metalmecánico de Villa El Salvador*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Planificación, D. d. (2015-2017). Agenda Tungurahua. *En Tungurahua... Todos trabajamos, hacemos realidades los sueños.*, 47. Obtenido de http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/1860000130001_PDF%20AGENDA%20TUNGURAHUA%202015%20-%202017%20baja_30-09-2015_09-15-46.pdf
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Pupo, R., & A., G. (2004). La integración los niveles estratégicos, tácticos y operativo en la dirección estratégica. *Escuela de Administración de Negocios*, 28 - 57.
- Quevedo Cassana, J. G. (2010). *Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora de la cadena logística y de planeamiento de las compras de una empresa peruana comercializadora de productos químicos*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Quintero , J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 8(3), 377-389. Obtenido de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/viewArticle/3319/4242>
- Ramos, A. (2008). Cómo llegan a la definición de la estrategia las empresas localizadas en el Valle De Aburrá. *Revista EIA*(9).
- Rodríguez, A., & Ojeda, E. (2013). El Modelo de negocio: La lógica para hacer dinero y crear valor. *DEBATES IESA*, XVIII (3).
- Ronda Pupo, G. A., & Marcané Laserra, J. Á. (2004). De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de Dirección Estratégica Integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. Primera parte. *Ciencias de la Información*, 35(1), 3-18.

- Ruíz Ortega, M. J., Parra Requena, G., & García Villaverde, P. (2009). Un méodelo óganico del proceso de dirección estratégico de la empresa familiar. *Estudios Empresariales*(2), 21-37.
- Ruíz Ortega, M. J., Parra Requena, M. J., & García Villaverde, P. M. (2009). Un modelo orgánico del proceso de dirección estratégica de la empresa familiar. *Revista de Estudios Empresariales*(2), 21-37.
- Sánchez Conforme, M. A. (2011). *Manual de procedimientos de administración logística, cadena de suministros e inventarios, para el producto terminado suéteres, en la empresa textil Hilacril*. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Sánchez Gómez, M. G. (2008). *Cuantificación y generación de valor en la cadena de suministro extendida*. México: Del Blanco Editores.
- Steiner, G. A. (2004). *Planeación Estratégica*. México: CECSA.
- Torres Lima, P., Villafán Aguilar, J., & ÁLvarez Medina, M. D. (2008). Planeación estratégica y desarrollo organizacional enstituciones educativas:el estudio de un caso universitario en México. *Revista Iberoamericana de Educación*, 2(47).
- Turismo, M. d. (s.f.). *Plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible para Ecuador*. Ecuador: Plandetur 2020.
- Villaseca Morales, D. (2014). *Innovación y marketing de servicios en la era digital*. España: Esic Editorial.
- Yuján Bravo, D. E. (2014). *Mejora del área de logística mediante la implementacion de lean six sigma en una empresa comercial*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

ANEXOS

Anexo 1. Proceso de Dirección Estratégico para potenciar el turismo



TEMA: Proceso de Dirección Estratégico para potenciar el turismo en la provincia de Tungurahua.

Objetivo: obtener información sobre los Procesos de Dirección Estratégico aplicados por el Comité Provincial de Turismo.

1. ¿Cuentan con un proceso de dirección estratégico? Argumente su respuesta.

Sí

☐

No

☐

2. ¿Conoce los beneficios que puede dar la implementación de un proceso de dirección estratégico? Argumente su respuesta.

Sí

☐

No

☐

3. ¿Considera importante la implementación de un proceso de dirección estratégico? Argumente su respuesta.

Sí

☐

No

☐

4. En base a su experiencia, ¿Cada qué tiempo considera usted que se debe implementar un proceso de dirección estratégico? Respalde su selección con criterios.

Semanalmente	
Mensualmente	
Trimestralmente	
Semestralmente	
Anualmente	

5. En base a su experiencia, ¿Cada qué tiempo considera usted que se debe monitorear un proceso de dirección estratégico? Argumente su respuesta.

Semanalmente	
Mensualmente	
Trimestralmente	
Semestralmente	
Anualmente	

6. ¿Qué modelo de dirección estratégico considera el más adecuado? ¿Por qué?

7. ¿Qué ventajas considera usted que ha tenido con la implementación de un modelo de dirección estratégico en la potencialización del turismo en la provincia?

8. ¿La implementación del modelo de gestión estratégico aplicado ha presentado dificultades? ¿Cuáles?

Sí ☐ No ☐

9. ¿Conoce usted el funcionamiento de un proceso de dirección estratégico? En caso de ser asertivo, mencione el funcionamiento.

Sí ☐ No ☐

Gracias por su colaboración.

Anexo 2. Determinación de variables que influyen en el Proceso de Dirección Estratégico



TEMA: Proceso de Dirección Estratégico para potenciar el turismo en la provincia de Tungurahua.

Objetivo: determinar las variables que influyen en un Proceso de Dirección Estratégico efectivo.

1. ¿De qué manera se evalúa la calidad del sector turístico?

2. ¿Cuáles productos y/o servicios turísticos son considerados los más importantes en la provincia?

3. ¿Cómo los turistas perciben las ofertas turísticas en la provincia?

4. ¿Cuáles son los factores claves de éxito que usted considera importante para el futuro turístico de la Provincia? ¿Por qué?

5. ¿El impacto de las nuevas tecnologías que se usa en el sector turístico genera cambios importantes en el turismo de la provincia? ¿En qué medida repercute para el turismo?

6. ¿En un futuro, la competencia será más intensa en el sector turístico? Habrá alguna estrategia en particular que puede emplearse en la provincia para que el turismo mejore, por favor mencione las que usted considere.

7. ¿Cuáles son las determinantes de la racionalidad para el desarrollo del proceso estratégico en el sector turístico?

8. ¿Cuáles son los factores que favorecen o no el carácter racional del proceso de evaluación y selección de estrategias?

9. ¿Qué estrategias se deben utilizar para el desarrollo del turismo en la provincia a corto, mediano y largo plazo?

10. ¿Cuáles son las metas más importantes para llevar a cabo los objetivos estratégicos en el sector turístico de la provincia?

Gracias por su colaboración.

Anexo 3. Estudio de los criterios de especialistas sobre el Desarrollo del Turismo

	1. ¿De qué manera se evalúa la calidad del sector turístico?	2. ¿Cuáles productos y/o servicios turísticos son considerados los más importantes en la provincia?	3. ¿Cómo los turistas perciben las ofertas turísticas en la provincia?	4. ¿Cuáles son los factores claves de éxito que usted considera importante para el futuro turístico de la Provincia? ¿Por qué?	5. ¿El impacto de las nuevas tecnologías que se usa en el sector turístico genera cambios importantes en el turismo de la provincia? ¿En qué medida repercute para el turismo?	6. ¿En un futuro, la competencia será más intensa en el sector turístico? ¿Habrá alguna estrategia en particular que puede emplearse en la provincia para que el turismo mejore, por favor mencione las que usted considere?	7. ¿Cuáles son las determinantes de la racionalidad para el desarrollo del proceso estratégico en el sector turístico?	8. ¿Cuáles son los factores que favorecen o no el carácter racional del proceso de evaluación y selección de estrategias?	9. ¿Qué estrategias se deben utilizar para el desarrollo del turismo en la provincia a corto, mediano y largo plazo?	10. ¿Cuáles son las metas más importantes para llevar a cabo los objetivos estratégicos en el sector turístico de la provincia?
Encuesta b1	Seguimiento a los prestadores de servicios para conocer el grado de calidad en la atención al turista y de igual manera el número de turistas que los visitan.	Naturaleza (Cascadas, Flora, Fauna) Gastronomía Senderos, rutas Hospedaje.	Buena ya que existe una gran variedad de oferta turística.	Capacitación de los prestadores. Implementación de infraestructura turística innovadora.	Mejora la capacitación de turistas hacia el cantón a través de la promoción en los medios tecnológicos.	Innovación en la realización de eventos. Seguridad turística. Productos turísticos nuevos. Capacitación constante.	La participación directa y apoyo de las autoridades y la participación ciudadana.	El presupuesto es un factor fundamental La negatividad de ciertos grupos de la sociedad.	Promoción. Calidad de Servicio. Oferta. Productos turísticos nuevos.	Mejorar la calidad de vida de la sociedad. Dinamizar la economía. Consolidar la provincia y cantón como destino turístico.
Encuesta b2	En la provincia durante el año 2017, ha iniciado a evaluar mediante encuestas en las diferentes ferias, fiestas, actividades turísticas y establecimientos de servicios.	Diablada Pillareña en el cantón Píllaro. Fiestas de las Flores de las Frutas. Centro Turístico Quillán. Parque Nacional los llanganates. Baños de Agua Santa.	De acuerdo a las promociones que se realizan; y el turista toma la manera positiva ya que es una gran forma de atraer al turista y da facilidades en la economía y ahorro de los mismos.	La promoción turística; ya que de esta manera se logra atraer un mayor número de turistas a la provincia. El trabajo mancomunado entre instituciones públicas y emprendimientos turísticos ya que de esta manera se logra ofertar calidad en el servicio que se oferta.	Genera cambios importantes ya que se tiene muchos medios que atraen de mejor forma a los turistas y se llega en mayor cantidad en cuanto a promoción de destinos o fiestas tradicionales.	Trabajar con los prestadores de servicios ofertando servicios de calidad y manejando planes promocionales que ofertan sitios únicos con descuentos, los mismos que generen algún beneficio para el visitante.	La participación ciudadana, de esta manera se logra involucrar a las personas que realizan turismo y acertar en la toma de decisiones que mejora el turismo en el cantón y provincia.	Participación y toma de decisiones conjunta.	Promoción y difusión turística. Capacitaciones, formación e innovación de productos turísticos.	Incrementar el desarrollo socio económico de los habitantes. Aumentar el flujo de turistas al cantón y provincia. Proporcionar fuentes de empleo a los habitantes de los cantones.
Encuesta b3	Mediante los parámetros MINTUR, que constantemente deben innovar es decir, debería existir una competitiva que fomenta la calidad.	Servicios hoteleros. Productos turísticos. Aventura, descanso y diversión (Baños). Comercio (Pelileo).	Todos dependen de sus necesidades ya que los productos y las ofertas en desarrollo se encuentran en todo tipo de plataforma muy fácil de identificar.	El estado de las vías, ya que facilita el ingreso a los mismos como su cercanía para conocer o realizar una actividad específica. La calidad de los servicios que el MINTUR y los GAD controlan.	En ninguno ya que fortalece y desarrolla la competitividad entre los servidores de turismo.	Posicionamiento de una buena estrategia turística con buenas bases de <i>marketing</i> que sobresale de los demás.	Los convenios institucionales que fomentan el desarrollo. El uso adecuado de las redes sociales y el factor humano para el desarrollo de los mismos.	El factor humano y políticas que tienen cada GAD el mismo que facilita el retraso.	Largo plazo: cumplir lo establecido en el plan 2020. Mediano plazo: Cumplir las estrategias provinciales. Corto plazo: Cumplir un POA.	Para este año es el funcionamiento de la página web para de la misma trabajar en conjunto como provincia.

Encuesta 4	En el cantón Tisaleo la evaluación en la calidad se mide mediante encuestas realizadas por los estudiantes, lo cual la calidad se ha visto incrementada en un 20% en el año 2017.	Gastronomía. Artesanía. Cultura. Aventura.	Promociones nacionales y provinciales. Publicidad (medios escritos y televisión). Redes sociales.	Dar a conocer a los estudiantes las fortalezas de cada cantón en el turismo. Dar una mayor fortaleza en el ámbito promocional a nivel nacional con los cantones de bajo recursos.	Los cambios ha sido de alto beneficio para los cantones, pero existen bajos emprendimientos turísticos ya que los emprendedores no utilizan de la mejor manera la tecnología.	Una estrategia que se debe fortalecer es la estrategia de <i>marketing</i> y promoción, lo cual es la principal y fundamental para dar a conocer los atractivos y fortalecimiento en capacitaciones.	El trabajo en conjunto con actores de la Ruta agro-turística. Buscar de nuevos actores que conformen la ruta. Alianzas en convenios con instituciones educativas.	Trabajo en conjunto. Acciones en corto tiempo.	Comunicación. Capacitación. Posicionamiento de turismo local y cantonal.	Incrementar el flujo de turistas. Invertir nuevos emprendimientos. Incrementar el gasto de los turistas en la provincia.
Encuesta 5	Sondeo de turistas en temporadas altas, bajas, vacaciones feriados, entre otros.	Hosterías, quintas. Complejo recreacional, paseos ecológicos. Gastronomía. Cultura. Deportes.	Como un lugar que tiene gran variedad de lugares turísticos. Tiene un aspecto negativo la presencia de foto radares.	Promoción turística nacional e internacional. Participación en ferias internacionales.	Positivo, donde constantemente se promociona un lugar con todos los atractivos o recursos que posee.	Realizar un circuito de deportes extremos, gastronómico, cultural, artesanal y proyectarlos a las agencias de viajes que manejan turistas de la tercera edad y jubilados.	Participación de la ciudadanía. Unión de los pobladores para promocionar el lugar. Nuevos proyectos.	Cumplir objetivos.	Promoción turística. Promoción de <i>marketing</i> con hoteles, quintas, hostales, productos que si pagas 1 llevas 2.	Mejorar la atención al cliente. Mejorar los servicios. Innovar nuevos productos al sector gastronómico. Innovar nuevos productos al sector o recursos naturales.
Encuesta 6	No se ha realizado ningún tipo de evaluación ya que el cantón y la provincia está en proceso de crecimiento turístico, pero una buena alternativa para medir la calidad del sector turístico sería mediante la aplicación de encuestas directas a los visitantes.	Productos artesanales. Servicios gastronómicos. Naturaleza y Aventura.	Una provincia con un alto potencial turístico en crecimiento que ofrece varias alternativas, pero que necesitan mejorar los servicios, como: accesibilidad, calidad en la atención y servicio, señalización, otros.	Inversión público y privado. Concientización de la ciudadanía sobre la importancia de la actividad turística. Generar grandes proyectos que impacten y llamen la atención de la ciudadanía.	Sí, genera cambios e impactos importantes. El turismo mediante las nuevas tecnologías, en virtud de que in producto o servicio turístico puede difundirse a nivel mundial, de manera rápida y sin generar costos económicos importantes para su difusión.	Sí, porque a poco la ciudadanía va invirtiendo en proyectos turísticos, la forma de mejorar el turismo sería que un emprendimiento se diferencia de otro por el tipo de producto que ofrece, más no por la calidad de servicio, lo cual la calidad de servicio debería ser una política que debería aplicarse en todos los establecimientos. Variedad de oferta turística, no competencia.	Herramientas de gestión. Estrategias Planeación y Coordinación.	Favorecen tener un nivel de conocimiento. Gestión de cambio. Desarrollo de emprendimientos.	Mejorar la calidad de productos y servicios turísticos. Implementar aplicaciones o plataforma en redes sociales que permiten que el turista obtenga información rápida y verás. Implementar proyectos turísticos innovaciones.	Trabajos coordinados y mancomunados. Involucrar en todos los procesos a los servidores turísticos. Dinamizar y fortalecer la oferta turística.
Encuesta 7	Se ha intentado consolidar el Centro de Fomento e Innovación Turística.	Rutas integradas de turismo. Agroturismo.	La percepción de la demanda es un proceso complejo que se lo está intentando establecer a través de herramientas de medición.	La concepción del paisaje cultural en todas sus facetas y contextos.	Un nivel alto, porque se vive en la era de la información y comunicación tecnológica.	La innovación continua de todos los elementos del sistema turístico.	Sinergia. Interiorización de desarrollo sostenible.	No respondida	No se puede sugerir estrategias sin hacer una valoración de la situación actual, pero de conformidad a varios trabajos de investigación formativa se podría decir que las estrategias de posicionamiento serían las más adecuadas.	Disgregación en calidad, cantidad, tiempo de los objetivos de tal forma que se debería realizar mesas de trabajo para plantearlas de forma conjunta.

Encuesta 8	La calidad del sector turístico no se evalúa, lo cual afecta la prestación a los clientes, la dirección de los hoteles y restaurantes no tienen interés de evaluar los servicios pues no tienen conocimiento por su nivel de empirismo.	Algunos hoteles destacan en el catón Baños y Ambato, así como algunos atractivos naturales, como son: Pailón del Diablo, Luna Runtun, Turismo de aventura, restaurantes de ambos cantones.	Son ofertas turísticas aún son incipientes, no se percibe el talento cultural artesanal, y son insuficientes las infraestructuras cuando hay acogida de un alto volumen de visitantes y turistas.	El empleo de personal especializada en el turismo y la gastronomía, pues ellos pueden ofrecer un servicio de calidad, pueden comunicar y orientar mejor al visitante y al turista, están mejor formados en idiomas, valores y cultura turística, la gestión y el control de la calidad pues garantizan la repetitividad y fidelidad del turista.	Sí, genera cambios de dinamismo; sin embargo, no es potencializado en la provincia, lo cual no coadyuva al dinamismo del sector e influye en las decisiones de permanencia o no en un lugar como turista.	Al mediano plazo la competitividad va a ser mayor, pues los nuevos emprendimientos conllevan a ello; sin embargo, la diferenciación de productos y calidad del servicio marcarán como estrategias principales la competencia.	La eficiencia, la eficacia y afectividad que marcarán las pautas de la racionalidad que mediante un buen plan estratégico provincial, cantonal y parroquial El cuidado y conservación del medio ambiente y del patrimonio cultural, histórico y gastronómico pueden potenciar el proceso estratégico.	Nivel de conocimiento, percepción de los clientes internos y externos, necesidad de desarrollo, oferta y variedad turística, gestión del cambio, apoyo de la alta dirección, proceso inversionistas y de remodelación, crecimiento y desarrollo de emprendimientos, cultura turística, valores sociales y profesionales, nivel de formación y tecnológico.	Corto plazo: empleo del personal capacitado, medición de calidad, gestión por procesos, sistemas contables, desarrollo del personal y mayor seguridad para los turistas. Mediano plazo: incremento de emprendimientos, mayor diversidad de productos y servicios turísticos, mejoramiento de infraestructuras, aprovechamiento de infraestructura no hotelera (museos, teatros, parques); eliminación de informales, mayor preparación en diversos idiomas, incremento de tour operadores, entre otros. Largo plazo: Infraestructura de mayor categoría. Crecimiento de personal especializado y gestión administrativa.	Gestionar los procesos y las actividades turísticas. Implementación de sistemas integrados de gestión de la calidad de los productos y servicios turísticos.
Encuesta 9	Nivel de satisfacción de los clientes. Auditorías de Calidad a sus sistemas de gestión.	Parque de la familia (Baños).	Baja calidad.	Mejorar facilidades turísticas. Regeneración urbana. Mejorar la calidad de los servicios.	La tecnología permitirá potenciar a la provincia como destino turístico y mejorar el número de visitantes.	Cada vez la competencia es mayor, los políticos públicos deben apoyar el desarrollo turístico de la provincia.	Coordinación e integración en la gestión de todos los actores turísticos de la región.	Coordinación de los organismos públicos y privados para aplicar metodologías. Uniformes de evaluación.	Corto plazo: Políticas claras. Mediano plazo: Mejor coordinación y colaboración entre el sector privado. Largo plazo: Realizar una satisfacción estratégica del sector.	Mejorar calidad del servicio. Realizar un inventario turístico. Nuevos productos y servicios turísticos.
Encuesta 10	Servicios y productos. Accesos adecuados. Costos. Valor agregado.	Deportes extremos. Alojamiento. Buen trato.	A través de las promociones. Ofertas y paquetes turísticos.	Turismo comunitario: atrae al sector extranjero. Rutas comunitarias: mayor territorio por conocer.	Favorablemente, puesto que todos tenemos accesos a los sistemas informáticos.	Lugares en donde los turistas puedan tener todas las alternativas y que esto genere pernoctar en la ciudad que se encuentren.	Clima Infraestructura. Vías en buen estado. Variedad.	No respondida	Generar senderos turísticos que permiten visitar recursos naturales. Construir centros culturales y un gran recinto para eventos internacionales.	Que el gobierno se convenza de que el turismo y el agro son importantes en el crecimiento nacional, regional y local.

Encuesta 11	Mediante satisfacción del cliente con la creación de indicadores y documentación estandarizada en los procesos.	Depende de cada cantón: aventura, cultura y gastronomía son los principales productos de la provincia y en base a ellos crear el portafolio de productos turísticos.	Solo perciben una oferta turística en Baños, lamentablemente el resto de cantones no logran posicionar su oferta.	Creación de productos turísticos completos generadores de experiencias, viendo a los productos como eso y no como destinos.	Tiene total repercusión porque les da un valor añadido a los productos y pueden transformar a los destinos en destinos inteligentes, con facilidades para el turista.	Empezar a trabajar en <i>Clúster</i> , convirtiéndonos en destinos creados en océanos azules, con mayores estrategias en conjunto que como provincia generen un concepto diferenciador.	Participación activa de la comunidad. Identificación clara del patrimonio. Acciones reales y medibles. Control y mejora continua.	El compromiso y las buenas relaciones entre los involucrados.	Corto plazo: análisis, creación de verdaderos productos turísticos. Mediano plazo: determinación de conceptos y alianzas. Largo plazo: promoción en base a experiencias.	Compromiso. Planificación. Imagen. Experiencia. Control.
Encuesta 12	Estadísticamente se realiza una encuesta a los turista, para por eje intermedio poder saber las necesidades del sector.	Gastronomía. Turismo cultural.	Boca a boca, es uno de los medios más reales que se puede tener.	Promoción, es la clave para difundir el turismo.	Los medios tecnológicos actuales repercuten en gran medida la difusión, el poder personalmente catalogar tal cual destino es el más importante.	Dar a conocer por diferentes medios todos los destinos que se tiene.	Capacitación al sector.	Las necesidades que se pueden tener en cada sector.	Poder realizar nuevas rutas turísticas.	Dar a conocer lo que se tiene y poder no solo desarrollarlos sino ponerlos en práctica.
Encuesta 13	De forma, como se da el servicio.	Las fiestas, el turismo rural.	Medios promocionales y comunicación.	Boca a Boca.	Sí, genera cambios a la desvalorización de las herramientas ancestrales que utilizan nuestros progenitores.	Con los diferentes productos innovadores que presentan en el futuro será más competitivo y debido a fuentes de trabajo es importante formar a niños desde las pequeñas edades.	La coordinación interinstitucional con instancias del Estado y provinciales.	El trabajo coordinado.	Promoción en medios de comunicación, prensa hablada y redes sociales.	Poder vender más con menos inversión.
Encuesta 14	A través de un sondeo a los visitantes y turistas se efectuó un proceso a nivel de Ambato y Baños.	Ruta agro-turística artesanal. Programa de especialización turística. Campaña de sensibilización turística. <i>Marketing</i> y promoción turística.	Considerar que la oferta turística en la provincia es buena debido a la cantidad y calidad de recursos turísticos y se complementa con la oferta en prestación de servicio. Hay variedad de oferta para los turistas.	La mancomunidad del trabajo público, privado, académico, comunitario. La implementación conjunta de proyectos, acciones en base a cada competencia.	De gran manera, debido a que la actividad turística es muy cambiante delicada y se requiere estar muy preparados para aprovechar las nuevas tecnologías sobre todo en la difusión de un destino.	Lastimosamente, aún se mantiene una competencia entre el sector privado sobre todo. Competir por precio; Esperemos lograr que si existe una competencia, sea por la calidad del servicio.	Generación de un modelo de desarrollo conjunto. Participación ciudadana. Implementación de acciones de gran impacto. Un adecuado seguimiento de procesos que se implementen.	Participación y toma de decisiones conjuntas.	Desarrollo de productos turísticos. Formación y capacitación turística. Planificación y coordinación turística. <i>Marketing</i> y promoción turística.	Incrementar el volumen de visitantes y turistas. Mejorar su nivel de gasto. Mejorar la calidad de servicio. Fortalecer el destino Tungurahua.
Encuesta 15	Las instituciones rectoras evalúan la calidad.	El servicio que se brinda en la provincia es variado destaca la recreación y la aventura.	Tungurahua, está considerada entre los 5 destinos más importantes en el Ecuador, accesible a diversos mercados.	Políticas claras en base a las competencias y atribuciones de los diferentes niveles de gobierno. Trabajo mancomunado e interinstitucional.	La falta de mantenimiento y seguimiento repercute en una información desactualizada.	Trabajar mancomunadamente. Creación de políticas. Actualización y asistencia técnica permanente.	Honestidad de parte de las personas que ofertan los servicios.	La descoordinación interinstitucional y el sobre ponerse a las competencias o facultades.	Tener un Plan Estratégico que sea proyectado para el período de las autoridades.	La estrategia de turismo cuente con una institución propia y equipo técnico para el seguimiento y monitoreo.

Encuestado 16	Mediante la categoría de establecimientos turísticos, así como la comisión a través de un diagnostico situacional y el tipo de productos turísticos.	El porcentaje más elevado de servicios turísticos comprende al sector de alimentos y bebidas, seguido del alojamiento y las agencias de viaje.	Mediante de información disponible en la web, donde las redes sociales están ganando un espacio importante cada día.	Consolidación y subir de nivel de calidad del mismo servicio turístico, tanto en el talento humano como la calidad de la infraestructura.	Directamente, ya que las redes sociales permiten acceder a información al instante, tanto de noticias positivas que ayudan al turismo así como noticias negativas que empobrecen los productos.	Cada día el sector del Turismo crece, con lo cual los segmentos y los productos permiten diferenciarse uno de otros destinos turísticos. Además de fortalecer y expandir los destinos ya establecidos.	Los objetivos a largo plazo que tienen que llevar concordancia con la misión y visión del turismo, en base a la evolución y determinación de la necesidad y perfil del visitante actual.	Los factores sociales, económicos y ambientales son básicos para la planificación estratégica.	Corto plazo: fortalecimiento de servicios turísticos a través de procesos de certificación de calidad. Mediano plazo: actualización de los recursos y productos turísticos. Largo plazo: promoción segmentada para turistas nacionales y extranjeros.	Incrementar el número de visitantes en la provincia, así como aumentar el tiempo de permanencia en los destinos turísticos de la provincia. Incrementar el número de establecimientos certificados con procesos de calidad.
Encuestado 17	Una buena parte de la población no tiene una cultura turística ni aún en grandes centros turísticos como Baños, la calidad de los servicios es pésima.	Aventura en Baños. Diablada pillareña. Fiesta de las flores y las frutas son las más conocidas.	La provincia posee muchos atractivos, algunos no muy bien promocionados, la oferta turística en los últimos años no ha variado mucho, se ha estancado.	Promoción turística. Mejoramiento en la atención al cliente. Generar nuevos proyectos turísticos.	No respondida	No respondida	No respondida	No respondida	Trabajar en conjunto todas las instituciones y empresas relacionadas con el tema turístico.	Convertir a toda la provincia en un destino turístico reconocido.
Encuestado 18	El nivel de satisfacción del producto o servicio.	Aventura. Gastronomía. Cultura. Naturaleza.	Falta de promoción. Desconocimiento de atractivos y emprendimientos. Información turística superficial. Falta de web 2.0 y 3.0 en estrategias digitales.	El trabajo mancomunado. La empresa privada le apuesta a promocionarse. Cambio de mentalidad empresarial. Cambios la mentalidad del sector Público (MINTUR).	La tecnología influye para la nueva era y el no estar en la misma, va aportando oportunidades a los emprendedores.	Buscar formas de promoción a nivel nacional e internacional. La información en dos idiomas por lo menos. Mejorar la calidad en el turismo. Cambiar la mentalidad de usuarios y prestadores de servicios. Generar promotores turísticos desde pequeños.	Cambio de mentalidad del sector público y privado. Invertir y apostar otros mercados internacionales.	Partir de la necesidad. Trabajo en equipo. No buscar intereses personales o institucionales. Respetar decisiones internas sobre cualquier ley o reglamento.	Afianzar el trabajo participativo. Innovar el producto y servicio turístico. Apostar mercados nacionales e internacionales.	Aumentar el número de turistas que visitan la provincia. Incrementar el nivel de gasto de los turistas. Innovar la oferta turística. Posicionar el turismo de Tungurahua.
Encuestado 19	Mediante la implementación de los sistemas de gestión de la calidad.	Geoparque. Rutas cantonales (9). Rutas Provinciales (4).	Buena. Familiares. Aventura. Inclusivas.	Organización interinstitucional. Apoyo en varias instituciones. Participación ciudadana.	Existe impacto. Mejorar el acceso a la información que ayuda en la toma de decisiones.	Innovar los productos turísticos. Fortalecer las capacidades de las prestaciones de servicio turístico.	Cuidado ambiental. Gestión de atractivos naturales y culturales.	Proceso de inversión. Apoyo al desarrollo de emprendimientos.	<i>Marketing</i> y promoción. Programa de especialización de turístico. Diseño de productos turísticos. Coordinación y planificación turística.	Incrementar el número de visitantes y el nivel de gasto. Desarrollar productos turísticos acorde a las necesidades de visitantes y turistas. Generar datos estadísticos que ayuden a la toma de decisiones para la provincia.

Encuestado 20	Se evalúan en todos los elementos del sistema turístico desde el acceso, facilidades hacia atractivos turísticos, implementación de situación de gestión de calidad por parte de los GAD municipales.	Los productos turísticos más solicitados en el Centro de Información Turística son los que están relacionados con actividades de naturaleza.	La oferta turística de Tungurahua está en proceso de posicionamiento por lo que aún existen sitios poco visitados que son del agrado del turista.	Participación ciudadana. Coordinación interinstitucional. Propuestas y convenios para implementación de la estrategia. Provincial y Cantonal de Turismo.	Actualmente, la presencia <i>online</i> y <i>offline</i> de una marca es importante y más en el sector turístico en que las nuevas tecnologías permiten acercar el destino hacia la potencia turística.	La diversificación de destinos turísticos se acelera cada vez más, de allí la importancia de centrarse en el consumidor, y sus necesidades y las emociones que se generan en el turista, creando destinos de experiencia.	Obtener información base cualitativa y cuantitativa sobre el turista que llega al destino y el turista potencial.	El conocimiento del perfil y comportamiento del visitante. La calidad de los servicios.	Corto plazo: estructurar el perfil del turista y visitante por destinos. Mediano plazo: preferencia de productos turísticos. Largo plazo: definir acciones de mejora de la demanda.	Consolidar una base de datos de la demanda turística provincial para mejorar y planificar acciones en favor de las necesidades de los turistas.
Encuestado 21	Depende del servicio que se puede brindar en el sector turístico, puesto que la calidad es subjetiva dentro de restaurantes, pueden evaluar en relación a una normativa ARCSA.	Servicios turísticos comerciales. Servicios de restauración. Servicios de hotelería.	Lo turistas creen que el único lugar turístico en la provincia es Baños.	Determinar las necesidades de cada sector. Desarrollar sistemas de calidad e inocuidad.	En la actualidad, es de vital importancia pues en base a esta herramienta podemos difundir toda la actividad	Normar y vigilar el sector turístico pues solo así alcanzaremos la calidad.	La participación de la comunidad. Desarrollar proyectos que aporten a mejorar los procesos.	La participación de los actores del sector turístico.	Generar normativos. Dar seguimiento a las capacitaciones. Generar certificaciones.	Apoyo y colaboración a este sector tan importante en el país.
Encuestado 22	Encuestas aplicadas al turista. Entrevistas aplicadas al turista. Percepción del visitante. En general por servicio.	Productos: Baños: Deportes de aventura, termas Ambato: Fiesta FF. Pillaro: Diablada Pelileo: <i>Jeans</i> Servicios: Alojamiento.	Identifican más a Baños. Identifican una oferta aislada, no empaquetada.	Empoderamiento político, porque de ahí parte la gestión, procesos administrativos propuestos. Trabajo en conjunto entre instituciones público y privado.	Sí, aunque aún hay que fortalecerlo. En la actualidad tiene un impacto muy determinante y repercute directamente en el desarrollo del turismo.	Hay que adentrarse en utilizar las nuevas tecnologías. Mejorar, estructurar un Sistema de Calidad. Creación de nuevos productos novedosos.	Falta de profesionalismo en el servicio y compromiso.	La realidad de la actividad en cada sector. La voluntad y el compromiso de actuar.	Fomento de la actividad turística/ inversión. Promoción agresiva. Aplicación y ejecución de un sistema de calidad. Estructuración de Políticas y normativas adecuadas.	Mejorar la calidad en base a servicio. Aumentar la llegada de turistas. Crear y fortalecer productos. Promocionar más.
Encuestado 23	La calidad en el sector turístico, servicio y productos.	Todos los sectores son importantes. Hotelería y Gastronomía.	Mediante la orientación de los técnicos de turismo. Diferentes guías impresas por el gobierno provincial.	Servicio y las calidad de productos.	Mejor conocimiento del lugar desde su visita.	Lo integrado y participativo.	No respondida	La toma de decisiones para la mejora de los procesos.	Ser participativo, viendo las cosas que necesitan en cada cantón.	Promoción con productos de calidad.
Encuestado 24	Mediante la satisfacción de los clientes y la aplicación de las encuestas.	Gastronomía, Aventura, Deporte y Alojamiento.	Buena, por la variedad turística que existe en la provincia.	Promoción turística y el trabajo mancomunado.	Altos cambios, pues permite promocionar cada evento de la provincia.	Estrategia competitiva.	No respondida	Presupuesto y variedad turística.	Diversidad en los productos turísticos.	Aumentar el flujo turístico.

Fuente: elaboración propia

Leyenda:

GAD: Gobierno Autónomo Descentralizado.

POA: Proceso Operativo Anual.

ARCSA: La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria.

MINTUR: Ministerio de Turismo.