

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración para el Desarrollo

Desarrollo estratégico de turismo en Ecuador

Andrea Espinoza Aguinaga

David Lansdale, Ph.D., Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito
para la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas

Quito, mayo de 2014

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS
Desarrollo Estratégico del Turismo en Ecuador

Andrea Espinoza Aguinaga

David Lansdale, Ph.D.

Director de la Tesis

Arturo Paredes, M.Sc.

Coordinador del Área de Administración

Thomas Gura, Ph.D.

Decano del Colegio de Administración

Para el Desarrollo

Quito, mayo de 2014

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: _____

Nombre: Andrea Carolina Espinoza Aguinaga

C. I.: 1724155930

Fecha: Quito, mayo 2014

Dedicatoria

Va dedicada principalmente a mi familia, que siempre me ha enseñado a creer en lo que quiero, en que existe gente buena en el mundo, en que siempre se puede hacer un cambio positivo, en que lo importante es la huella que uno deja en la gente, en que todo se puede lograr con dedicación y esfuerzo y finalmente siempre me han enseñado a creer en mí y en mi país.

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a mi familia por el apoyo y el entusiasmo con el que han aportado a mi vida. A mi novio porque estuvo en los momentos más complicados siempre dándome la confianza en mí misma que ni yo misma tenía y dando todo de sí para que cumpla con mis objetivos y todo eso con mucho amor. Finalmente a mi universidad por darme diferentes perspectivas de la vida y tratar de encaminarme por medio de conocimientos y experiencia hacia mis sueños.

Resumen

“Nuestro destino de viaje nunca es un lugar, sino una nueva forma de ver las cosas.”(Henry Miller) El turismo es una manera importante de romper barreras de distancia, culturales y cambiar paradigmas determinados. El Ecuador tiene la capacidad de ofrecer varias maneras de ver las cosas en un mismo país, donde se une todo lo que uno se imagina conocer y experimentar, en un mismo lugar. Con un manejo adecuado del turismo y sus variables, todo el mundo tendría conocimiento de la oferta de vida que el Ecuador propone. Es por esto que el turismo es una industria de estudio, investigación y desarrollo muy importante de analizar. De acuerdo a esto se realizó una investigación cualitativa por medio de una exploración e indagación de información que pueda responder las inquietudes de cómo es posible realizar un turismo responsable en el Ecuador y cómo aprovechar los recursos existentes para un beneficio general y además cumplir con los objetivos propuestos. El propósito de este estudio es determinar la importancia del turismo sustentable como agente económico, la viabilidad de su aplicación en la sociedad ecuatoriana, el potencial del país en el área turística y los principales atractivos potenciales existentes.

Abstract

"Our travel destination is never a place, but a new way of seeing things." (Henry Miller) Tourism is an important way to break down barriers of distance, culture and to change certain paradigms. Ecuador has the ability to offer several ways to see things in the same country. With proper management of tourism and its variables, everyone could recognize the offer that Ecuador offers. That is why tourism is an important area of study, research and development to analyze. This is a qualitative study that addresses de central questions regarding tourism and its potential contribution to sustainable development in the country. The purpose of this study is to determine the importance of tourism as an economic agent, its implementation in Ecuadorian society, the country's potential in tourism, and its major attractions.

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS.....	1
Resumen	5
Abstract.....	6
INDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES	11
Capítulo I.- Introducción al problema.....	12
Antecedentes.....	12
El problema.....	14
Preguntas de investigación	15
Contexto y marco teórico.....	16
El propósito del estudio.	16
El significado del estudio	17
Presunciones del autor del estudio	18
Supuestos del estudio	19
CAPITULO II.- Revisión de la literatura	21
Géneros de literatura incluidos en la revisión.....	21
Pasos en el proceso de revisión de la literatura.....	22
Formato de la revisión de la literatura.....	23
Turismo.....	23
Ecoturismo	28
OMT	29
Turismo en Ecuador	30
Ecuador	33
Características del Ecuador	33

Sectores de influencia en la industria de turismo	34
Entonces, ¿por qué Ecuador?	39
Modelo de negocios CANVAS	41
Proposiciones de valor	41
Relaciones con los clientes	41
Canales.....	42
Segmentos de mercado.....	42
Actividades claves.....	43
Recursos claves.....	43
Asociaciones claves	43
Estructura de costo.....	44
Fuentes de ingreso.....	44
Análisis de las cinco fuerzas de Porter	44
Primera fuerza de rivalidad	45
Segunda fuerza: amenaza de nuevos competidores	45
Tercera fuerza: sustitutos.....	46
Cuarta fuerza: Poder de negociación del proveedor	46
Quinta fuerza: poder de negociación del consumidor	47
Cadena de Valor	47
CAPITULO III.- Metodología y diseño de la investigación	50
Justificación de la metodología seleccionada.....	50
Herramienta de investigación utilizada.....	51
Descripción de participantes	53
Fuentes y recolección de datos.....	54
CAPITULO IV.- Análisis de datos.....	55
Detalles del análisis	55

Sectores de influencia en la industria	56
Análisis de información para el modelo de negocios CANVAS.....	57
Análisis de información para las cinco fuerzas de Porter	67
Análisis de información para la cadena de valor.....	73
Importancia del estudio.....	77
Resumen de sesgos del autor	78
CAPITULO V.- Conclusiones	79
Respuesta(s) a la(s) pregunta(s) de investigación.....	80
Limitaciones del estudio	81
Recomendaciones para futuros estudios.....	81
Resumen general	82
Referencias	84
ANEXO A: DEFINICION DE TERMINOS	86
ANEXO B: CANVAS MODEL.....	88
.....	88
ANEXO C: GUIA DE DISCUSION	89
ANEXO D: PARTICIPANTES DE LAS ENTREVISTAS.....	90
ANEXO E: PREGUNTAS BASE PARA ENTREVISTAS.....	91
Preguntas clave para análisis del modelo de negocios CANVAS.....	91
Socios clave.....	91
Actividades clave.....	91
Recursos clave	91
Propuestas de valor.....	91
Canales.....	91
Segmentos de clientes	92
Estructura de costes.....	92

Fuentes de ingresos.....	92
Preguntas clave para análisis de las cinco fuerzas de Porter	92
Rivalidad	92
Amenaza de nuevos competidores	92
Sustitutos	92
Poder de negociación del proveedor.....	92
Poder de negociación del consumidor.....	93
Cadena de valor	93
Actividades primarias	93
Actividades secundarias	93
ANEXO F: ECUADOR AMA LA VIDA.....	94

INDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

Tabla 1 Estructura de gasto de los turistas. (Ministerio de Turismo, 2012).....	66
Ilustración 1 Ingreso internacional de turistas (OMT, 2012)	24
Ilustración 2 Arribo internacional de turistas (OMT, 2012).....	24
Ilustración 3 Entrada internacional de turistas (OMT, 2012).....	25
Ilustración 4 Arribo internacional de turistas (OMT, 2012).....	25
Ilustración 5 Entrada de turistas al Ecuador (Ministerio de Turismo, 2012)	31
Ilustración 6 Concentración de demanda turística (Ministerio de Turismo, 2012).....	32
Ilustración 7 Proceso de investigación	50
Ilustración 8 Pasos para la elaboración de grupo focal	52
Ilustración 9 Generación de empleo turístico (Ministerio de Turismo, 2012)	59
Ilustración 10 Segmentos de mercado en cuanto a edades (Ministerio de Turismo, 2012)	64
Ilustración 11 Satisfacción de los visitantes (Ministerio de Turismo, 2012)	75

Capítulo I.- Introducción al problema

El turismo es actualmente una actividad económica y cultural muy importante, sobre todo para mercados emergentes y con mucho potencial como es el Ecuador. La importancia principal de esta actividad tiene que ver con el movimiento y reactivación económica que genera en el espacio donde se lleva a cabo. De esta manera existe generación de empleos, obras de infraestructura, desarrollo de establecimiento gastronómicos y hoteleros, crecimiento de transporte aéreo, terrestre y marítimo, entre otros. Además de esto la significancia de esta actividad reside también en elementos socioculturales. Estos elementos tienen que ver con la expansión de conocimientos de culturas, sociedades, ambientes geográficos, entre otros. (Calle, C. 2012) El principal problema con el que se debe tratar es el mal manejo de los recursos existentes en el país para el desarrollo de turismo. Es en el manejo de los recursos en donde los principales actores que se deben tomar en cuenta son los sectores público, privado y cívico.

Antecedentes

Se entiende como turismo a las actividades que tengan que ver con el conocimiento de espacios en los que uno no vive de manera permanente. (Calle,C. 2012) El turismo abarca varios aspectos del lugar el cuál se va a visitar y estos pueden ser la motivación principal de una persona extranjera para visitar un lugar específico. Estos aspectos varían entre la cultura, entretenimiento, relajación, biodiversidad y actividades deportivas. Del mismo modo existen factores en el caso de las personas extranjeras que influyen también en la toma de decisiones al elegir un lugar para visitar. Estos factores incluyen la edad de

los visitantes y el propósito que tienen al visitar un lugar desconocido. Estos tienen relación directa con los aspectos del lugar anteriormente mencionados, ya que dependiendo de la edad y el propósito de los turistas, se escoge espacios en los que dispongan y que cumplan con los servicios y actividades para satisfacer sus necesidades y expectativas.

El Ecuador dispone de una diversidad casi infinita de escenarios para las diferentes categorías de turistas y sus expectativas. Esta diversidad podría convertirse en una desventaja si no es bien desarrollada por la gran cantidad de ideas que podrían llevarse a cabo para su desarrollo. Esto es debido a que no se pueden realizar todas las ideas de manera impulsiva sino más bien es todo un proceso de desarrollo para que se puedan llevar a cabo con éxito. Los principales encargados o los entes más influyentes para el correcto desarrollo del turismo en el país son los diferentes sectores reguladores del mismo. El sector público se encarga de las regulaciones, control, promoción, desarrollo, entre otras actividades indispensables. El sector cívico es el encargado de potenciar y desarrollar de manera objetiva en la industria. El sector privado es el responsable del desarrollo turístico de manera directa. Todos estos sectores la cantidad necesaria de influencia en la industria para poder determinar su desarrollo exitoso. Es así como se puede aprovechar las ventajas para impulsar un proyecto de desarrollo turístico autosustentable en donde el país sea el autor de su destino económico por medio del turismo con la cooperación de varios agentes de cambio como son el sector público, el sector privado, el sector cívico y los turistas. De esta manera se va a desarrollar la participación de estos agentes para crear un turismo autosustentable, agradable y en donde se puedan aprovechar cada uno de los maravillosos recursos del país y que de igual manera se pueda enriquecer los aspectos económicos y socioculturales por medio de un desarrollo estratégico de cada una de las partes.

El problema

“El país protagonizó la primera página del diario ITB Berlín News del cuarto día de feria el sábado 9 de marzo.” (Ministerio de Turismo, 2013) En el artículo del que se habla se resalta la diversidad existente en las cuatro regiones del país y el turismo innovador y diverso que estas ofrecen. También habla de la campaña con la cual se muestra al Ecuador como un microcosmos de varias culturas y pueblos de Latinoamérica. La campaña fue nombrada por el Ministerio de Turismo como “Ecuador Ama la Vida”. Se señalan varias opciones de actividades turísticas para que la gente adquiriera un poco de conocimiento de esta variedad de cultura, fauna y flora que ofrece el país. Hasta el momento este recurso del turismo no ha sido completamente aprovechado y sus ventajas biodiversas han logrado convertirse en desventajas por el exceso de ideas mal formuladas para el desarrollo de la actividad turística.

En enero del año 2007 la República democrática del Ecuador, luego de una transición de varios presidentes, eligió al economista Rafael Correa como Presidente de la Republica. “Correa hizo campaña con un claro mensaje, en que al Ecuador le había llegado el tiempo de reformas.” (Latinoamérica Libre, 2013) Desde entonces, se empezaron a adoptar medidas de cambio en contra de la corrupción y medidas de inversión en varios de los sectores económicos del país. Uno de los sectores en los que más se ha invertido hasta el momento es el sector turístico con aproximadamente 600 millones de dólares. (Lansdale, D., 2014)

Ecuador figura en las noticias publicadas digitalmente en el Centro de Prensa del sitio web del ITB Berlín como: “Ecuador: top traveldestination in 2013”. Se describe al Ecuador como el destino perfecto para turistas interesados en descubrir un país auténtico y

con una actitud responsable hacia la naturaleza. Existe una abundancia de fiestas populares, las cuales reflejan la cultura de muchas de las comunidades del país. En ellas se constituyen los principales aspectos del folklore ecuatoriano, incluso en la música se denota la mezcla cultural indígena-española existente en el país. Por otro lado, el 22% del territorio del Ecuador ha sido declarado reserva natural, el mismo que cuenta con 33 reservas protegidas por el estado y la diversidad de flora, fauna y paisajes en un territorio del tamaño del Reino Unido

El turismo es un recurso que no ha sido correctamente explotado hasta ahora pero que a mediano y largo plazo va a ser uno de los sustentos más grandes del país. Según el Ministerio de Turismo entre el año 2007 y el año 2010 el número de turistas en Ecuador aumentó de 937,487 a 1'140 .978 y esta cifra va creciendo considerablemente. Sin embargo, a pesar de la gran cantidad de dinero invertida por el gobierno ecuatoriano para la promoción del turismo dentro y fuera del país, sino se desarrolla correctamente el plan completo, no podrá tener todo el éxito que podría. Es decir, el número de turistas que eligen al Ecuador como su destino ha ido incrementando. Lamentablemente, a pesar del gran esfuerzo e inversión del gobierno ecuatoriano para el desarrollo de esta importante industria, aun no se da a conocer por completo la inmensa diversidad de escenarios que se ofrecen para de esta manera captar aún más la atención de turistas.

Preguntas de investigación

- ¿De qué manera se puede realizar un turismo responsable en el Ecuador?
- ¿Cómo se puede aprovechar los recursos culturales, gastronómicos, geográficos y de biodiversidad del país para obtener un beneficio sociocultural, ecológico y además económico?

Contexto y marco teórico

“Yo no diría que nosotros en este instante somos el destino conocido mundialmente para hacer ecoturismo. Podemos llegar a serlo, sí, pero hay que trabajar mucho.” (Medina, A., 2013) El desarrollo de esta investigación se realizara desde una perspectiva estratégica, desde la cual es posible realizar análisis de acuerdo a teorías administrativas e investigar la información adecuada y más relevante de la industria en el país las cuales son de gran importancia al tratar de realizar cualquier tipo de proyecto. El punto de vista estratégico en el caso del ecoturismo aporta con la perspectiva de cómo deben realizarse las actividades para lograr cumplir con los objetivos de la investigación y poder completar el estudio de desarrollo estratégico. Además de esto, algunos estudios estratégicos pueden ser considerados una auto-exploración para un análisis más personalizado de la industria, entre otros. De esta manera se facilitará la identificación los pasos a seguir y las actividades a realizar para un correcto funcionamiento de la investigación.

El propósito del estudio.

El propósito general de este trabajo de investigación es desarrollar ideas que podrían aportar a la actividad turística autosustentable en donde todos los agentes de cambio aporten para un desarrollo exitoso del área de turismo en el país. Los propósitos específicos son identificar los aspectos más emblemáticos y llamativos del Ecuador y desarrollar un proyecto que abarque la mayor cantidad de información sobre el país para su desarrollo turístico. De acuerdo a esto, al finalizar la investigación se espera obtener información necesaria con sus respectivos análisis con el fin de aportar con estudios y soluciones para una correcta utilización de recursos enfocados en el área turística.

El significado del estudio

De resultar exitosa la investigación que se realiza, se pretende incrementar a gran escala la contribución económica que el área de turismo aporta al país, beneficiando también a cada uno de los agentes de cambio como son el sector público, privado, cívico y turistas. Al mismo tiempo se espera desarrollar las capacidades y servicios que el Ecuador puede brindar incrementando su prestigio a niveles internacionales. De igual manera se pretende promocionar las principales características del país, lo cual aporta también para la conservación de los recursos. En cuanto a los turistas se espera satisfacer las necesidades y superar sus expectativas.

Los sectores públicos, privados, cívicos y la academia deben trabajar juntos para desarrollar y mejorar esta idea de desarrollo económico, social y cultural equitativo, solidario y sostenible a través de ecoturismo. La cadena de valor de cada producto nativo y servicio puede realizar un gran cambio en el sistema conjunto económico y cultural con la oferta de tiempo, talento y tesoro. Así con una co-creación de valor entre los turistas y las comunidades no sólo los mercados emergentes, pero los inversores se convertirían en grandes beneficios, para esto se utilizara las herramientas de CANVAS y Porter. Esta forma de desarrollo y colaboración puede realizarse en cualquier parte del mundo con los ecosistemas de emprendimiento y mercados emergentes.

De acuerdo al vice ministro Luis Falconí, el turismo en el Ecuador se ha convertido en el cuarto rubro aportante a la economía del país, que en el año 2011 movió 5.000 millones de dólares. Esto reafirma la idea de que el sector turístico tiene un gran impacto en la economía del país. El incremento en el mismo, traería consigo un gran aporte a todos los sectores relacionados y no relacionados. Con un PIB más alto existiría mayor cantidad

de recursos económicos para invertir en el país y por lo tanto también las empresas privadas, el gobierno ecuatoriano y la comunidad se verían beneficiados. Así mismo al promover el interés de manera internacional por los diversos recursos del Ecuador, se espera también un aporte para la promoción de su conservación. Por otro lado, los turistas tendrán la oportunidad de vivir experiencias únicas de manera que se les facilite la búsqueda de los lugares más atractivos del país y del mundo.

Existen varios ejemplos de este tipo de investigación que proveen de un estudio de las principales características del país y sus análisis respectivos con el fin de promover el turismo. En primer lugar, el Ministerio de Turismo ha realizado varios estudios en cuanto a este tema para que el desarrollo propuesto por su organización sea exitoso. Por otro lado hay una cantidad muy grande de investigación en cuanto al tema en varias tesis de distintas universidades y facultades en el país.

La mayoría de investigaciones realizadas en cuanto al turismo en el país son estudios muy específicos de lugares determinados. La presente investigación brinda una visión más global del desarrollo del turismo a nivel nacional, al igual que su impacto.

Presunciones del autor del estudio

Existe extensa información estadística y también cualitativa cerca del turismo en el mundo entero y en el Ecuador. De la misma manera es posible encontrar las características más importantes de los temas que se tratan en el documento. Los análisis que se realizan en el este trabajo son obtenidos gracias a un criterio formado a partir de fuentes veraces de información. A partir de esto y de las estadísticas obtenidas es posible comprobar lo estudiado. Se presume que todos los participantes de la metodología escogida para la investigación cumplen con los requisitos necesarios para hacer de este un estudio

académico de calidad y que responda a las preguntas planteadas. De esta forma se espera que los resultados que se obtengan del sondeo sean veraces y aporten con la información relevante, indicada y requerida para el cumplimiento de los objetivos de este documento.

Supuestos del estudio

Uno de los supuestos más importantes del estudio es que la gente está interesada en formas alternativas del crecimiento económico del país, y consideran al turismo como una manera sustentable de que esto suceda. De igual manera se espera que la información que se provea en el presente documento sea de gran interés y utilidad para sus lectores. Existe además la expectativa de este texto sirva como inspiración y motivación para futuras investigaciones o estudios que se quieran realizar referentes al tema de turismo en el país.

El Ecuador, país de grandes oportunidades, cuya biodiversidad de climas que oscilan entre frío, templado y cálido, permiten a sus habitantes y a aquellos que lo visitan, reconocerlo como uno de los lugares privilegiados del mundo entero. El lugar geográfico en el cual se encuentra (Mitad del Mundo), ha permitido también que sea un centro de atracción para quienes lo visitan, formando parte de la historia del mundo y generando diversidad de leyendas, mitos y verdades que a los ojos de los hombres iluminan y generan al turista interés en conocerlo. Los valles, campos, montes y montañas, generan toda variedad de productos agrícolas y agropecuarios. La gran variedad de fauna con la que el Ecuador cuenta, también se ha hecho acreedora al reconocimiento como uno de los países que ha preservado la mayor cantidad de especies en extinción del mundo.

El desarrollo y explotación de los recursos no renovables han sido la fuente de ingresos fundamentales de gobiernos anteriores, que descuidando la verdadera fuente de

riqueza de nuestro país, no han generado cultura ni mayores recursos para el desarrollo del Ecuador.

A continuación se encuentra la Revisión de la Literatura para un mejor entendimiento de la información que se va a analizar en los capítulos siguientes. Esto está seguido de la explicación de la metodología de investigación aplicada, el análisis de datos encontrados, las conclusiones y discusión.

CAPITULO II.- Revisión de la literatura

Géneros de literatura incluidos en la revisión

Fuentes.

Las referencias bibliográficas utilizadas para el desarrollo de esta investigación son muy importantes ya que es la realidad en la que se encuentra actualmente el país. Además de esto en las citas bibliográficas usadas se resalta la relevancia del tema a tratar en el Ecuador.

Fueron analizadas varias referencias confiables y de gran preeminencia, en las cuales se destacaba la importancia de la actividad turística a nivel mundial como beneficio del espacio que se promociona y también como beneficio de los visitantes del mismo.

El Ministerio de Turismo del Ecuador se destaca en cuanto a la información acerca de la actualidad del tema en el país. Esta es una de las fuentes más importantes del estudio por su veracidad y datos exactos. Además de esto provee información acerca de la participación del gobierno en el tema, el apoyo hacia proyectos productivos, además de nombramientos e importancia internacional del turismo en el país.

Por su parte, existen otras fuentes electrónicas como destino Ecuador que pone énfasis en, por qué es tan importante el turismo en el país. Algunas características claves que atraen a los turistas y que no mucha gente conoce o no las aprovecha. En destino Ecuador se justifica la importancia del tema y por qué esta tesis va a tratar al respecto.

En la actualidad muchas personas se han dado cuenta de la importancia del turismo a nivel mundial y en el caso del Ecuador, la mayoría de gente está consciente de los diversos beneficios que existen en el país. Principalmente por esta razón se utilizarán también revistas electrónicas y físicas como Uio Magazine y Ecuvirtual que brindan mes a

mes información veraz y específica acerca de distintos lugares y culturas ecuatorianas muy llamativas para cualquier clase de turista.

La página web de la Organización Mundial de Turismo nos brinda información acerca de los datos del turismo alrededor del mundo entero además de la importancia y oportunidades del mismo.

Además de esto se toman como referencia varios artículos de revista, publicaciones académicas, entrevistas y otros documentos, que destaquen los puntos de vista anteriormente expuestos para que de esta manera exista una argumentación concisa y concreta que cumplan con la información necesaria para responder a las preguntas planteadas y demostrar con veracidad las hipótesis expuestas.

Pasos en el proceso de revisión de la literatura

El desarrollo del trabajo de titulación “Desarrollo Estratégico del Turismo en el Ecuador”, se ha elaborado con la necesidad actual de reestructuración conceptual de la sociedad en la creación de una conciencia verdadera de crecimiento económico en base a la adecuada e innovadora explotación del turismo del país.

Para la generación de los temas a tratar en el documento, se debieron seguir una serie de pasos que aportarían para la indagación de la información adecuada en el desarrollo de la tesis. En primer lugar se escogió un tema de carácter general que tiene un gran impacto para la población. Para la delimitación del tema se tomó en cuenta los principales atractivos o características del país, con el fin de responder a la pregunta ¿por qué Ecuador? Y en base a esto realizar el proyecto de desarrollo estratégico de turismo en el país. Al elegir los temas que se van a tratar, se utilizó varias fuentes de recolección. En primer lugar, a partir de las indagaciones de información iban apareciendo varios de los

términos que serían indispensables de tratar. De igual manera varias lluvias de ideas pudieron contribuir con la determinación de la literatura que se espera pueda sustentar las respuestas a las preguntas de investigación y el cumplimiento de los objetivos planteados. Todos los recursos fueron utilizados de manera que se pueda cumplir con toda la información requerida para hacer de esta una tesis completa y veraz.

Formato de la revisión de la literatura

Este trabajo de titulación ha sido elaborado en base a estudios recabados con información fidedigna recopilada. La misma que para su desarrollo ha sido clasificada por temas estructurados de acuerdo a la necesidad de análisis y desarrollo.

Así, la estructuración se ha desarrollado en base a temas como datos de turismo global, Ecuador, sus características, el sector turismo del país, OMT y ecoturismo; los mismos que han sido investigados. El análisis FODA determinará aquellas falencias y fortalezas al igual que amenazas y oportunidades que existen en el Turismo del Ecuador y fomentará la incorporación de nuevas estructuras que beneficien al sector turístico del Ecuador. De igual manera existe un análisis de la industria por medio de las cinco fuerzas de Porter. Se ha hecho también un ejercicio aplicando el modelo de negocios de CANVAS y un análisis de la cadena de valor de la industria que se analiza.

Turismo

Según la Organización Mundial del turismo OMT, el turismo es un fenómeno social, cultural y económico que implica el movimiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual para propósitos personales o de negocios y profesionales.

El turismo es un factor de impacto en la economía del mundo. Tiene implicaciones en varias áreas como en el sector privado, publico, comunidades, cultura, educación y otros aspectos que deben considerarse. Además la importancia de esta actividad reside también en elementos socioculturales. Estos elementos están relacionados con la expansión del conocimiento entre culturas, sociedades y entornos geográficos. La misma que se logra por medio del rompimiento de barreras de distancia y culturales existentes.

En 2012 las llegadas de turistas internacionales crecieron un 4% a superar la marca histórica de 1 billón por primera vez (1035 millones). Las economías emergentes (+ 4,6%) recuperaron la ventaja sobre las economías avanzadas (+ 3,7%), con Asia y el Pacífico, mostrando los resultados más fuertes. Ingresos por turismo internacional crecieron un 4% a 1075 billones. (Informe anual 2012)

Estos datos están representados en los gráficos a continuación, determinando de manera geográfica en las ilustraciones uno y dos y de manera numérica en las ilustraciones tres y cuatro.

International Tourism Receipts
2012

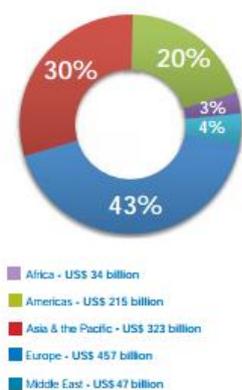


Ilustración 1 Ingreso internacional de turistas (OMT, 2012)

International Tourist Arrivals
2012

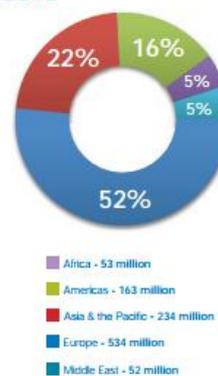


Ilustración 2 Arribo internacional de turistas (OMT, 2012)

Ilustración 3 Entrada internacional de turistas (OMT, 2012)

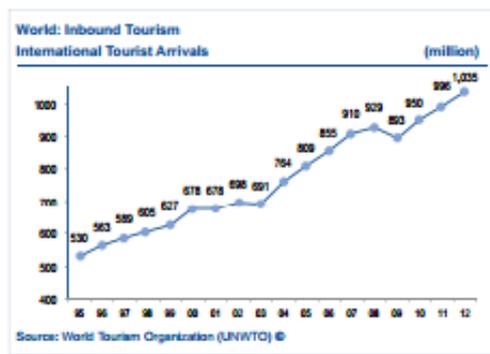


Ilustración 4 Arribo internacional de turistas (OMT, 2012)

El crecimiento en los próximos años se espera que sea aún más grande con un promedio de + 3,8% anual entre 2010 y 2020, aumentando de esta manera el impacto del turismo en las economías y culturas alrededor del mundo. (Informe anual 2012)

El turismo es definido por el diccionario de la Real Academia Española (RAE) como la actividad o hecho de viajar por placer. Sin embargo esta no es la única definición posible para el mismo. Puede definirse al turismo como el conjunto de las acciones que una persona lleva a cabo mientras viaja y pernocta en un sitio diferente al de su residencia habitual, por un periodo consecutivo que resulta inferior a un año.

La historia del turismo es extensa. Sus orígenes pueden rastrearse en la Antigua Grecia, cuando miles de personas se desplazaban para asistir a las Olimpiadas cada cuatro años. Entendido como actividad comercial, el turismo nace de la mano del inglés Thomas Cook, quien organizó el primer viaje turístico de la historia en 1841 y fundó, una década después, la primera agencia de viajes: Thomas Cook and Son. Hoy el turismo es una de las

industrias más importantes a nivel mundial y promueve viajes de todo tipo: con fines de descanso, motivos culturales, interés social, negocios o simplemente ocio.

Pese a que la actividad turística proviene de tiempos ancestrales, recién se definió hace unos años como actividad económica independiente y dado que engloba a una gran variedad de sectores económicos y disciplinas académicas, encontrar una definición absoluta del término es casi imposible. Puede verse de una u otra forma de acuerdo al aspecto o la actividad desde la que se lo desee definir.

A continuación se presentan algunas definiciones académicas que se han hecho sobre el turismo:

Burkart y Medlik ofrecen una descripción sobre el concepto que lo ve como aquellos desplazamientos cortos y temporales que realizan las personas fuera del lugar donde residen o trabajan y realizando actividades diversas que las que acostumbran.

Mathieson y Wall, por su parte explican que se llama así al movimiento temporal de gente a lugares lejanos a su residencia y por períodos menores a un año.

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo consiste en aquellas actividades que las personas realizan mientras están de viaje en entornos donde no es habitual que se encuentren, cuyos fines son el ocio, los negocios u otros y duran períodos inferiores a un año.

Es posible distinguir entre distintos tipos de turismo según los gustos de los viajeros y las actividades que pueden realizarse durante la estancia. Por ejemplo:

- El turismo de compras se caracteriza por estar organizado con el fin de recorrer los centros comerciales y espacios donde el viajero puede consumir comprando.

- El turismo cultural se encuentra centrado en visitas a museos, exposiciones, y demás lugares propios del lugar donde el viajero puede conocer más sobre la historia y la vida cultural del sitio que visita.
- El término turismo rural se refiere a cualquier actividad turística que se encuentre en un medio rural, cerca de áreas naturales, litorales y que permiten actividades relacionadas con el trabajo del sector rural. Es un tipo de turismo opuesto al masificado, el que se estila en las ciudades costeras, y exige un entorno endógeno soportado por un entorno humano y ambiental. Es un turismo respetuoso con el medio ambiente, que intenta unirse al resto de las actividades turísticas aprovechando los recursos locales.
- El turismo formativo tiene como objetivo ofrecer al viajero conocimientos sobre una materia determinada, objetivo de su viaje.
- El turismo gastronómico tiene como objetivo que los viajeros conozcan las comidas autóctonas del lugar y realicen degustaciones y actividades relacionadas con la cocina.
- El agroturismo consiste en actividades en medios rurales donde los turistas se alojan y puede participar de las actividades propias del lugar, colaborando en la restauración de granjas o cortijos.
- El turismo de aventura consiste en una serie de actividades que se realizan en un entorno rural y cuyo objetivo es ofrecer sensaciones de descubrimiento, poner a prueba los límites de supervivencia de los turistas. Se realiza en espacios que hayan sido escasamente explotados a nivel turístico.

Ecoturismo

Ecoturismo se podría definir como una forma de hacer turismo responsable. Esto significa teniendo en cuenta la conservación del medio ambiente, áreas naturales y la mejora, colaboración y co-creación de valor entre el turista y la comunidad.

Aquí están algunos principios básicos en los que el ecoturismo se define por parte de la Sociedad Internacional de Ecoturismo.

- Minimizar el impacto.
- Crear conciencia ambiental y cultural y el respeto.
- Proporcionar experiencias positivas tanto para visitantes y anfitriones.
- Proporcionar beneficios financieros directos para la conservación.
- Proporcionar beneficios financieros y empoderamiento para la población local.
- Elevar la sensibilidad para acoger el clima político, ambiental y social de los países.

El ecoturismo, de acuerdo a la página web Kuyimá, consiste en viajar por áreas naturales sin perturbarlas, con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar tanto sus atractivos naturales (paisajes, flora y fauna silvestres), como las manifestaciones culturales que allí puedan encontrarse. Es por este concepto tan importante, que se espera que en el Ecuador se desarrolle un ecoturismo sustentable en el cual no se afecte de ninguna manera al ecosistema y medio ambiente negativamente, sino más bien disfrutar del mismo de una manera responsable. Toda la definición de ecoturismo fue creada con el objetivo de conservar los recursos, patrimonio, tradiciones, culturas, entre otras, aportando al mismo tiempo de alguna manera para el desarrollo de las mismas comunidades que se visitan. Es así como se podría cumplir con el propósito general de no crear un impacto grande al medio ambiente, se lograría una participación activa de las comunidades a las cuales se

visita, se crea una conciencia de conservación de recursos, se comparte el incremento en la economía con las sociedades de manera directa. (Kuyimá, 2013)

OMT

Debido a la importancia del turismo en el mundo hay algunas organizaciones tratando de desarrollar el área.

El organismo de las Naciones Unidas creó una organización encargada de la promoción de responsable, sostenible y Turismo universalmente accesible que es la Organización Mundial del turismo OMT. La Organización Mundial del Turismo (OMT) es el organismo de las Naciones Unidas encargado de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos (Organización Mundial de Turismo).

La OMT, como principal organización internacional en el ámbito turístico, aboga por un turismo que contribuya al crecimiento económico, a un desarrollo incluyente y a la sostenibilidad ambiental, y ofrece liderazgo y apoyo al sector para expandir por el mundo sus conocimientos y políticas turísticas (Organización Mundial de Turismo).

La OMT defiende la aplicación del Código Ético Mundial para el Turismo para maximizar la contribución socioeconómica del sector, minimizando a la vez sus posibles impactos negativos, y se ha comprometido a promover el turismo como instrumento para alcanzar los Objetivos de Desarrollo de las Naciones Unidas para el Milenio (ODM), encaminados a reducir la pobreza y a fomentar el desarrollo sostenible (Organización Mundial de Turismo).

La OMT genera conocimiento de los mercados, promueve políticas e instrumentos de turismo competitivo y sostenible, fomenta la enseñanza y la formación en materia de turismo y trabaja con el fin de hacer del turismo una herramienta eficaz para el desarrollo

mediante proyectos de asistencia técnica en más de 100 países del mundo (Organización Mundial de Turismo).

Entre sus miembros figuran 156 países, 6 miembros asociados y más de 400 Miembros Afiliados que representan al sector privado, a instituciones de enseñanza, a asociaciones de turismo y a autoridades turísticas locales (Organización Mundial de Turismo).

La Organización Mundial de Turismo es importante de analizar en esta investigación ya que se encarga de analizar todos los datos e información acerca del turismo de manera mundial. Por medio de la OMT se pueden identificar potenciales de crecimiento, áreas de crecimiento, razones de crecimiento, entre otras variables que se analizan en este estudio.

Turismo en Ecuador

El Ecuador tiene una variedad casi infinita de escenarios para las diferentes categorías de turistas y sus expectativas; el 22% del territorio del Ecuador ha sido declarado reserva natural. También el país cuenta con 33 reservas protegidas por el estado y una diversidad de flora, fauna y paisajes en un territorio que es el tamaño del Reino Unido. El turismo es un recurso que no ha sido explotado hasta ahora pero en el mediano y largo plazo será uno de los sustentos más grandes del país según Carlos Gutierrez, funcionario del Estado Ecuatoriano.

“Ofrecemos este desafío: vida amorosa. Despierta. Entiendo que un viaje transformador puede dirigirse a los lugares más recónditos del Ecuador como el más remoto rincón de nuestro ser humano” (Ministerio de Turismo en Ecuador).

Entre 2007 y 2010 el número de turistas

en Ecuador aumentó de 937.487 a 1'140.978. (Ministerio de turismo Ecuador)

A continuación se presentan dos gráficos que determinan la entrada de turistas al Ecuador y la concentración de la demanda turística en el país. Se muestran las ilustraciones con el fin de brindar una idea más clara del estado de la industria turística en el ecuador.

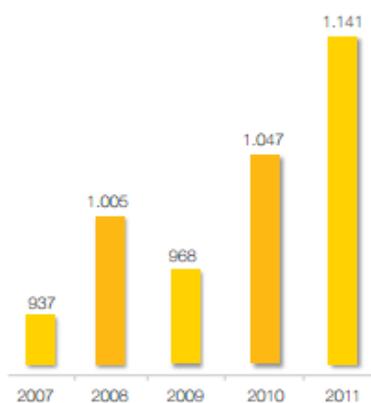


Ilustración 5 Entrada de turistas al Ecuador (Ministerio de Turismo, 2012)

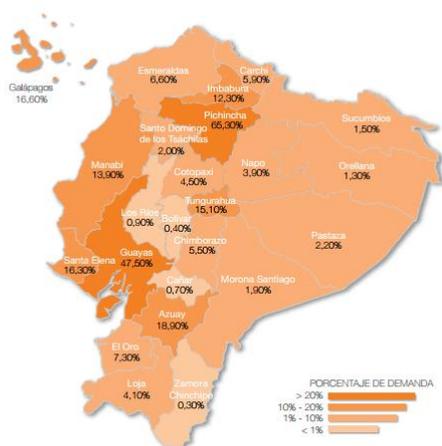


Ilustración 6 Concentración de demanda turística (Ministerio de Turismo, 2012)

Es importante dar a conocer como sea posible las cualidades de un país tan diverso como Ecuador. La colaboración de los sectores públicos, privados, cívicos y la academia es esencial para un correcto desarrollo de un enfoque de sector eco turístico en redefinir paradigmas que han sido subestimar los recursos y capacidades de la gente y la cultura de Ecuador. Estos paradigmas podrían ser redefinidos con una correcta gestión del ecoturismo en el país y la colaboración y co-creación de valor a través del ecoturismo como mayordomía. Pueden tomarse grandes ventajas de este tipo de mayordomía en ecosistemas de emprendimiento en los emergentes mercados de economías como la ecuatoriana

Las Islas Galápagos tienen un modelo territorial que garantice la preservación de la integridad ecológica y la biodiversidad de sus islas y los ecosistemas marinos, promover el uso racional de los bienes y servicios ambientales que promueve el desarrollo socio-económico y cultural equitativo, solidario y sostenible. (Ministerio Ambiente Ecuador)

Ecuador

En el año 76 la Academia de ciencias de Paris envió a la Capital de la República del Ecuador, Quito, a la Comisión Geodésica de Francia compuesta por La Condamine, Bouguer, Godín, Seniergues, entre otros. Ellos determinaron en el estudio realizado que el país se encontraba en la mitad del mundo y era atravesado por la línea Ecuatorial. (Torres, M., 2002)

Ecuador es un país situado en América del Sur, su capital es San Francisco de Quito. Está delimitado al norte por la República de Colombia, al sur y al este por Perú y al oeste por el Océano Pacífico y está atravesada por la línea equinoccial, es decir, se encuentra en la mitad del mundo. El país tiene una superficie de aproximadamente 272.400 km². (Torres, M., 2002)

El Ecuador está dividido en cuatro regiones: Costa, Sierra, Amazonía y Región Insular. Y está compuesto por 24 provincias en las diferentes regiones. Cuenta con aproximadamente 12 millones de habitantes. (Torres, M., 20002)

Características del Ecuador

Ecuador es uno de los 17 países mega diversos del mundo con 26 zonas de vida y 46 ecosistemas.

En el caso de la cultura, la música, el arte y la gastronomía constituyen una parte muy importante para el turismo por la historia y sus peculiares características ecuatorianas. La riqueza y abundancia de fiestas populares son muy particulares en el folklore ecuatoriano. (García, A., 2014)

El hombre nativo del Ecuador se caracteriza por su estrecha relación con la Pachamama (Madre Tierra), la tierra en la que nació que es fuente fecunda de materia prima a la que pone su mano noble para transformar estas bondades de la naturaleza en artesanías, ofrendas de color y alegría, que representan las tradiciones y la cultura de nuestra gente. (Díaz, N. 2012)

Existe una gran variedad de climas, por la ubicación en el centro de la tierra. Sin embargo influyen el paso de la cordillera de los Andes y las corrientes marinas de Humboldt principalmente.

Ecuador posee gran ventaja geográfica frente a otros países del mundo, ya que gracias a la diversidad geográfica existe también abundancia de fauna y flora. La cordillera de los Andes cruza de norte a sur por el país formando cuatro regiones: la costa, bañada por el océano Pacífico, sierra con alrededor de 30 volcanes activos, el oriente, con gran diversidad de flora y fauna y una gran fuente de agua dulce y la región insular o Islas Galápagos, declarada Patrimonio natural de la Humanidad por la UNESCO. (Ecuador. 2013)

Su historia se relaciona directamente con su cultura y su geografía y su clima con la diversidad existente. Estos y muchos otros factores hacen que varios lugares específicos del país hayan sido declarados Patrimonios de la Humanidad por la UNESCO y sean un gran atractivo turístico para cualquier persona extranjera que busque enriquecerse en cualquier sentido.

Sectores de influencia en la industria de turismo

Dentro de los sectores involucrados en el área turística se encuentran el sector público y el sector privado, los mismos que forman parte fundamental y contribuyen para

el desarrollo turístico del Ecuador. Así, en el sector público el ente que lidera la actividad turística es el Ministerio de Turismo, el mismo que planifica, gestiona, promueve, difunde y controla el turismo del país, desarrollando proyectos autosustentables, competitivos y generadores de inmersión de los pueblos y sus culturas.

El Plan Estratégico del Ministerio de Turismo se basa en la oferta y demanda, a través del Plan Estratégico de Desarrollo del Turismo y el Plan de Marketing Turístico, gestionando de esta forma la información y comunicándola a la ciudadanía, a agencias de viajes, operadores turísticos y todas las empresas involucradas en el área del turismo. De esta forma se plantea mejorar la calidad de los destinos turísticos, contribuir a través de proyectos autosustentables con la balanza económica gubernamental y atraer mayor inversión al país. Todo ello, generando un sistema de información óptimo “Quito Turismo”, capacitando a los trabajadores de sector turístico, lo cual no sólo mejora la atención al turista, los servicios prestados, sino también atrae al inversionista generando mayores oportunidades y fuentes de trabajo para los ecuatorianos.

A través de una campaña planteada por el Gobierno Actual, desde el año 2012, se han ejecutado actividades de intervención a través de Rutas Turísticas priorizando destinos y áreas turísticas protegidas (Ministerio de Turismo, 2013). En este contexto y a través de la ejecución de actividades que promocionan al país, el Ministerio de Turismo fue galardonado con varios premios y reconocimientos, así:

Virtuoso Travel Advisor, calificó a Ecuador así, “Ecuador se prepara para ser el lugar de América Latina al que se debe *“Ir hacia allá”*”.

Lonely Planet ubicó a Ecuador en el 4to lugar de su lista “Mejor en Viajes” para 2013. Ecuador está precedido por Sri Lanka (Pacífico Sur) que ocupa el primer

lugar, Montenegro (Europa del Este) en el segundo y Corea del Sur (Asia) en la tercera posición, lo que ubica a nuestro país como el primer destino a elegir en toda América.

International Living calificó a Cuenca como el “*Paraíso para jubilados retirados*” y lo distinguió con el primer lugar en su Índice Anual de Retiro 2012, seguido por México, Panamá, España y Nueva Zelanda.

USTOA, la Asociación Estadounidense de Operadores Turísticos eligió en enero del 2012 a Ecuador como el tercer nuevo destino más importante del mundo, precedido por Vietnam en el primer lugar; La India como el segundo, y ubicando justo detrás a la República Popular China.

World Travel Awards galardonó a Ecuador como el “*Mejor Destino Verde del Mundo*”. Este reconocimiento se hizo en la 19na edición de los WTA, que son liderados por el diario estadounidense The Wall Street Journal.

Diario El País de España El rotativo ibérico publicó en su edición web un resumen de los diez mejores lugares de Lonely Planet para el 2013, en el cual Ecuador figuraba como primer país para descubrir en toda América. El libro Best in Travel divide a los diez más reconocidos en las categorías, Mejores Países, Mejores Regiones y Mejores Ciudades.

National Geographic En la edición Diciembre 2012 – Enero 2013 de la revista Traveler de National Geographic, su portada declara que Quito es el Mejor Lugar por Descubrir de todo el Mundo en el 2013. Además se hizo un reconocimiento oficial en el evento inaugural de la II Bolsa de Turismo Sostenible del Ecuador.

World Travel Awards “Mejor destino verde en el mundo”.

FACEBOOK “Ecuador, Caso de éxito”.

Travel+Leisure “Galápagos 2012 World Best City and Island by region”

(Ministerio de Turismo, 2013)

En el sector cívico la UNESCO, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura, Organismo creado con la finalidad de mantener diálogo abierto entre la naciones, culturas y pueblos, buscan erradicar la pobreza, desarrollar sosteniblemente a los pueblos, promover el diálogo intercultural mediante la educación, las ciencias, la cultura, la comunicación y la información basado en el respeto mutuo y la observancia de los derechos humanos, sustenta ambiciosas metas y objetivos a través del desarrollo de Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), contando con absoluta credibilidad y un manejo excepcional en los ámbitos de la educación, la ciencia, a cultura, la comunicación y la información, factores determinantes también para el turismo mundial.(UNESCO, 2013). Es así, como Quito, con el centro colonial más grande de América Latina, Cuenca, conservando la cuadrícula original del Centro Histórico desde su fundación, las Islas Galápagos con una riqueza biológica única y abundancia insólita de sus recursos naturales y el Parque Nacional Sangay con 322 lagunas, tres volcanes y una fauna única, han sido declarados por la UNESCO Patrimonios de la Humanidad, contribuyendo con ello, al desarrollo del turismo del Ecuador en el mundo (UNESCO, 2013).

Se debe destacar al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) enfocado en apoyar el desarrollo de proyectos a través de asistencia financiera, técnica y servicios de conocimiento en apoyo al desarrollo de los mismos.

En el sector turístico, el BID financia estudios y proyectos de inversión, cuyos objetivos estén encaminados a atraer a turismo internacional y promover el turismo

nacional, desarrollar principalmente destinos turísticos que posean atractivos turísticos y que se encuentren económicamente poco desarrollados, generando nuevas oportunidades de empleo en las zonas involucradas. Buscando de esta forma, contribuir con la integración de Latinoamérica.

El BID también contribuye con el financiamiento de obras y trabajos para hoteles, de infraestructura, equipamiento, desarrollo de atractivos turísticos culturales, excluyendo el financiamiento de hoteles grandes y lujosos, pudiendo existir excepciones considerando los riesgos en la inversión.

Otra entidad determinante en el desarrollo del sector turístico del Ecuador ha sido la Corporación Andina de Fomento (CAF), aprobando 135 millones de dólares para el Programa de Desarrollo Vial y 77,2 millones para emergencia ocasionadas por fenómenos naturales, entre otros de gran importancia también. El Desarrollo Vial del país ha favorecido notablemente al sector turístico ya que brinda mayor seguridad, optimiza la ejecución de programas organizados por los distintos gremios turísticos favoreciendo as condiciones de accesibilidad hacia las zonas con potencial.

Existen también distintos gremios turísticos como: la Cámara de Turismo de Pichincha CAPTUR, organización de derecho privado los sectores de Alimentos, Alojamiento y Bebidas sin fines de lucro que abarca a más de 2500 socios de la provincia de Pichincha, entre los cuales se encuentran los sectores de Alojamiento, Alimentos y Bebidas, Agencias de Viajes, transporte turístico terrestre y aéreo, entretenimiento y otras actividades. “CAPTUR certificó su sistema de Gestión de Calidad en el año 2005, y hasta hoy es la única cámara de la producción en Ecuador que tiene una certificación ISO 9001:2000” (VisitEcuador, 2008). La Federación Nacional de Cámaras de Turismo FENACAPTUR es la organización que agrupa a 22 cámaras de turismo provinciales, 16

Capítulos cantonales y 7 gremios nacionales (VisitEcuador, 2008). El Fondo de Promoción Turística a través de su lema ECUADOR AMA LA VIDA, es una instancia oficial creada en el Ecuador para manejar la promoción turística del Ecuador de acuerdo a un plan de mercadeo. Este logo es la marca país Ecuador utilizada en todos los anuncios y promoción turística de Ecuador, representa los recursos turísticos del país; entre otros.

Entonces, ¿por qué Ecuador?

La más grande mega diversidad del planeta tiene su hogar en Ecuador, el centro del Mundo. Con un clima privilegiado y los más impresionantes paisajes, la esencia de América Latina se fusiona para crear un destino inolvidable y único. Islas, Selvas, Andes y Mares, 4 mundos esperan por ti. (Ecuador Travel)

“El ministro de Turismo, Vinicio Alvarado, recibió este lunes 4 de noviembre el premio que Ecuador ganó como Mejor Destino de Turismo de Naturaleza y Vida Silvestre del Mundo. Este galardón fue entregado en la feria WorldTravelMarket, realizada en Londres” (El Comercio, 2013). El ganador de este premio fue escogido de acuerdo a una serie de encuestas realizadas a varias agencias de turismo del Reino Unido.

Tren Crucero ganó el premio “WiderWorld Project”, o mejor producto turístico fuera de Europa, del gremio de escritores ingleses “British Guild of TravelWriters”(Ferrocarriles del Ecuador). Otros premios como el World'sLeading Green Destination 2013 también son parte ahora de las razones por las cuales el Ecuador puede convertirse en el destino que todo el mundo quiere visitar.

Una infinidad de atracciones existen en el Ecuador que recientemente se empiezan a dar a conocer en el mundo entero. Las Islas Galápagos, por ejemplo, son uno de los atractivos turísticos del país más conocidos en el mundo. “Apenas uno se sumerge en el

agua aparecen una infinita variedad de peces e invertebrados. La proliferación de especies como lobos marinos, tiburones y focas hacen de este paraíso un lugar único para la práctica de snorkeling. Un destino turístico imperdible e inolvidable” (Ecuador Travel). Es por esta razón que la Reserva Marina de Galápagos fue declarada en 1998 Patrimonio Natural de la Humanidad por la UNESCO.

“Yasuní es una de las zonas de la Tierra más biodiversas, con alrededor de 150 especies de anfibios, 121 de reptiles, 598 especies de aves, entre 169 y 204 de mamíferos, y en flora se han identificado 2.113 especies y se estima que existirían alrededor de 3100.” (Ecuador Travel) Es así como se define riqueza natural y biodiversidad en un paraíso repleto de ello.

La capital ecuatoriana declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad en 1972, en donde no solamente existen paisajes indescritibles, sino también representa la cultura ecuatoriana en cada uno de sus museos, iglesias, monumentos y lugares representativos. “Conserva los hermosos recuerdos que te ofrece vivir Quito, como el Museo Casa de Sucre, el Panecillo y la Capilla del Hombre. Camina por el Centro Histórico y descubre todas las inquietantes leyendas que habitan esta fascinante ciudad.” (Ecuador Travel)

Además de todos los posibles paisajes y actividades existentes en el país, su gastronomía también representa un gran atractivo turístico. Hay una infinidad de platos típicos en todo el país que podrían variar entre ciudades o comunidades de acuerdo a la ubicación geográfica o cultura. Platos típicos como la fanesca, la colada morada y guaguas de pan, el encocado en la costa, la fritada y el hornado en la sierra, entre otros muchos ejemplos. Esto también es un paseo por caminos culinarios muy representativo por medio de los cuales se podría conocer un poquito más lo Ecuador tiene para ofrecer.

En la mayoría de actividades posibles de realizar en el país está presente siempre la interacción, ya sea entre el medio ambiente con los turistas o las comunidades con los mismos. En cualquiera que sea el caso es imposible no enamorarse del Ecuador, su cultura y todo lo que tiene para compartir con el mundo entero.

Modelo de negocios CANVAS

Este método fue creado por Alexander Osterwalder y lo que busca es explicar un negocio de una forma gráfica "...dividiéndolo en 9 módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica" (Escudero, J., 2011). El modelo de CANVAS es una forma de definir un negocio y buscar la manera de darle valor agregado a una proposición, este modelo permite moldear los modelos de negocio para buscar la viabilidad y rentabilidad.

Proposiciones de valor

Las proposiciones de valor es aquello que recibe el cliente, es decir qué necesidad es saciada o que problema se ayuda a resolver con la propuesta. Por otro lado en este punto es necesaria la creación de segmentos del mercado ya que de esta forma se pueda llegar a más gente o en caso contrario hacer más personalizada la distribución del bien o servicio.

Relaciones con los clientes

En esta variable primero se debe saber qué relación se espera establecer con el consumidor y si se la quiere mantener o no. También se debe tomar en cuenta que relaciones se han formado hasta el momento y si se considera necesario tener la misma relación con todos los segmentos del mercado. Así mismo se debe analizar cómo se integran las relaciones con el cliente a la propuesta de valor.

Canales

En esta área se analiza cuáles son los canales de distribución mediante los cuales se quiere llegar al cliente. Primero se tiene que tomar en cuenta cuales son los canales que se utilizan actualmente y que tan eficientes son económicamente hablando. Por otra parte analizar cuáles son los canales que funcionan mejor a nivel industria y como se los puede integrar a la proposición. Para esto es de vital importancia saber cuáles con los canales que prefieren los consumidores y ver cómo se pueden adaptar los canales actuales con las rutinas de los clientes.

Segmentos de mercado

Para realizar el análisis de segmentos de mercado es importante tomar en cuenta en que se dividen dichos segmentos y de qué forma se los podría clasificar. Por una parte se los puede dividir en cuanto a la edad del consumidor dependiendo de las necesidades de cada una de las etapas que vive. Por otra parte el mercado se lo puede segmentar en base a la posición económica de los clientes, de esta manera se busca dividir al mercado en grupos, tomando en cuenta el status social. También es importante tomar en cuenta que se

pueden clasificar en base a las actividades que los clientes realicen con la proposición de valor por ejemplo: deportes, negocios, diversión, recreación y estudios.

Actividades claves

En el análisis CANVAS se tiene que tener en cuenta cuales serían las actividades clave que se tienen que llevar a cabo para la propuesta de valor. Para esto es necesario saber cuáles serían los canales de distribución y de qué forma se podría percibir ingresos mediante estos. Por otra parte se tiene que tener en cuenta de qué forma se manejarían las relaciones con los clientes.

Recursos claves

Los recursos clave en una propuesta de valor serían aquellos con los que se puede contar para dar un valor agregado a la propuesta. Existen los recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros. Cada uno de ellos es un aporte al brindar valor a una propuesta. Al referirnos a los intelectuales son aquellos que nos brindan una ventaja contra el resto de competidores como puede ser una patente, datos sean oficiales o extra oficiales o derechos de autor que beneficiaran en algún punto.

Asociaciones claves

Para el análisis de socios clave es indispensable tomar en cuenta la experiencia obtenida por el socio, es necesario conocer la trayectoria del mismo, a fin de determinar el aporte que el mismo puede dar al proyecto: la capacidad financiera es también determinante al momento de seleccionar los socios clave, ya que brindarán el respaldo financiero en todas las inversiones que se requiera. Al concentrar el análisis en la búsqueda

del socio clave, también es importante analizar cuáles son las verdaderas intenciones del socio clave en la industria. Los aspectos antes mencionados servirán de gran ayuda en el estudio y su éxito.

Estructura de costo

Los costos más importantes para el desarrollo de la proposición deben ser siempre tomados en cuenta. Para esto se debe conocer cuáles son los recursos más costosos y que actividades son las más caras del proceso. Para lograr mejoras en la estructura de costos es necesario analizar los beneficios de una economía a escala y conocer exactamente cuáles son los costos fijos y variables de las operaciones.

Fuentes de ingreso

En esta área es primordial saber de qué forma están pagando los clientes por los servicios o bienes recibidos y cuáles son las preferencias de pago. Obviamente es significativo saber los valores que están realmente dispuestos a pagar y cuanto representaría una baja en la calidad para lograr mejorar los precios establecidos, por el contrario se puede mejorar la calidad de los productos aunque esto dependa de un alza en los precios.

Este análisis de negocios va a ayudar a determinar los enfoques en cada una de las áreas que se deben tomar en cuenta para el desarrollo de un proyecto de manera exitosa.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Este es un análisis desarrollado en 1979 por Michael Porter y fue diseñado para analizar un negocio en términos de rentabilidad. Este modelo analiza la industria por lo que se podría considerar como una herramienta para saber qué tan rentable es entrar o salir. La

base de este análisis es conocer la oportunidad de la industria en el sector nacional por medio de cinco fuerzas influyentes en el mismo.

Primera fuerza de rivalidad

La primera fuerza para analizar es la fuerza de la rivalidad. Esta fuerza tiene una reacción contraria a la rentabilidad. Cuando se habla de rivalidad entre los competidores se tiene que analizar el poder que tienen los competidores y proveedores en la industria y de qué forma puede esto resultar una amenaza. Al analizar el crecimiento de la industria se puede tomar en cuenta de qué manera se podría encontrar un sustituto y que tan fácil puede ser tener un nuevo competidor y que tan compleja sería una barrera de salida en la industria. Se considera necesario ver la complejidad de los demás competidores y saber si tienen ya un valor de marca. En conclusión se debe tener una estrategia en caso de una amenaza tomando en cuenta las habilidades que se tienen.

Segunda fuerza: amenaza de nuevos competidores

La segunda fuerza que se va a estudiar de acuerdo al sector turístico en Ecuador es la amenaza de nuevos competidores. De acuerdo a esta fuerza, mientras mayor es la amenaza de nuevos competidores la industria disminuye su rentabilidad. En toda industria existe la amenaza de nuevos competidores, por esta razón es necesario que se analicen ciertos puntos. En caso de la existencia de barreras de entrada al mercado hay que ver si resultaría en verdad una amenaza o no y que tan difícil sería que este se posiciona en el mercado. Para lograr tener poder en el área es necesario que exista un valor de marca para lo cual es de vital importancia que exista la diferenciación del producto en propiedad. Al tener valor de marca se puede lograr una economía a escala por lo cual resulta más fácil el

acceso a la distribución, requerimientos de capital, mejoras en tecnología y principalmente ventajas absolutas en cuanto a costos.

Tercera fuerza: sustitutos

Al existir una alta competencia en el sector, también se deben analizar los productos o servicios que puedan sustituir el que se va a brindar. Mientras mayor es la cantidad de productos o servicios sustitutos, menor es la rentabilidad de la industria. Al existir la amenaza de productos sustitutos es importante tener en cuenta algunos detalles. Principalmente en que tan probable es que el consumidor de los productos o servicios ofrecidos los pueda sustituir y de ser probable que tan fácil sería para el comprador realizar este cambio. También resulta indispensable tener en cuenta el nivel percibido de diferenciación en el producto de manera que cada vez sea más difícil encontrar un producto sustituto.

Cuarta fuerza: Poder de negociación del proveedor

El poder de negociación de los proveedores de la industria es una fuerza muy importante de analizar para determinar la rentabilidad de la industria o la facilidad o dificultad de ingresar a la misma. Estos podrían influir en los términos y condiciones de la negociación. Mientras más poder de negociación tienen los proveedores es menos rentable la industria ya que podrían influir en la regulación de varios factores, lo cual no es muy conveniente. Mientras que por otro lado si el poder de negociación de los proveedores es bajo, el sector es más rentable ya que se puede regular a la oferta de los productos sin la dependencia de los proveedores. Al realizar el análisis de la segunda fuerza de Porter se debe tener presente que tan fácil puede ser cambiar de proveedores y la diferenciación de

los productos ofrecidos por estos. También se debe tener en cuenta si existen sustitutos a los productos que se están obteniendo y de qué forma se los podría implementar en caso de ser necesario. Siempre se debe tener en cuenta la probabilidad de amenaza de sindicatos en caso de servicios o alineación vertical hacia adelante por parte de proveedores. De igual manera se debe analizar el costo de los productos del proveedor en relación con los del producto final.

Quinta fuerza: poder de negociación del consumidor

El poder de negociación del consumidor tiene gran importancia e influencia en la rentabilidad de una industria. Esto es gracias a que tiene que ver con la capacidad de los compradores del producto en influir en precio o en la calidad de servicio. Esto quiere decir que mientras más poder de negociación del consumidor existe en la industria hay menos rentabilidad. La última fuerza por analizar de Porter, al relacionarse con los clientes, toma en cuenta el grado de concentración de clientes respecto al de compañías que existen para brindar los servicios o productor requeridos. También es necesario tomar en cuenta el volumen de compra que tienen los clientes en el mercado o industria que se analice. Por otra parte se tiene que analizar si la información que tienen los clientes es suficiente y de esta manera ver con qué posibilidad de negociación cuentan dependiendo sí el producto o servicio tienen sustitutos directos o no. En caso de que el bien o servicio brindado tenga un sustituto es de vital importancia buscar la exclusividad o diferenciación de este.

(WorldBusiness, 2013)

Cadena de Valor

Una cadena de valor demuestra todo el proceso por el cual un producto o servicio se lo ilustra desde su origen y su traspaso por ciertas áreas esenciales para su desarrollo y ciclo de vida. Estas áreas serán explicadas a continuación.

Para empezar, una cadena de valor atraviesa por una categoría denominada "logística interna", la cual habla de todo el proceso que una empresa debe realizar para administrar todo tipo de materiales y materia prima, así como su almacenaje. En segundo lugar está la categoría de "operaciones", la cual utiliza su materia prima para la elaboración y producción de cierto tipo de producto. Se debe tomar en cuenta que esta categoría es de suma importancia, ya que gracias a su buen manejo, el porcentaje de ahorro dentro de la empresa puede crecer y ser utilizado en otro tipo de actividades. Por otro lado está la categoría de "logística externa", la cual distribuye o entrega a proveedores o consumidores finales, el producto terminado obtenido de la categoría de operaciones. Después de esta categoría se encuentra "marketing y ventas". Esta categoría a lo igual que las anteriores es muy importante, ya que aquí se realizan todas las actividades de promoción, precio, publicidad, etc., para determinado producto. Como se sabe esta área puede salirse de las manos si es que no se realiza un adecuado análisis de gastos y asignación de presupuesto. La siguiente categoría es "servicios". Habla acerca de todo lo que se refiere con servicio al cliente y todos los demás servicios que hacen que el valor del producto aumente. Dar un servicios de calidad y demostrar en una manera eficiente el contenido y descripción del producto, hará que el producto a vista del consumidor valga más y por ende que sea mejor aceptado. Por último está la categoría de "actividades de apoyo", la cual habla acerca de todas las actividades que no entran en las categorías explicadas anteriormente, como por ejemplo recursos humanos y tecnología. Estas actividades son importantes para el

desarrollo de esta cadena de valor, ya que son las que brindan servicios complementarios para la ejecución y venta final de dicho producto.

CAPITULO III.- Metodología y diseño de la investigación

Justificación de la metodología seleccionada

A continuación se plantea por medio de un gráfico el proceso de la investigación realizada.

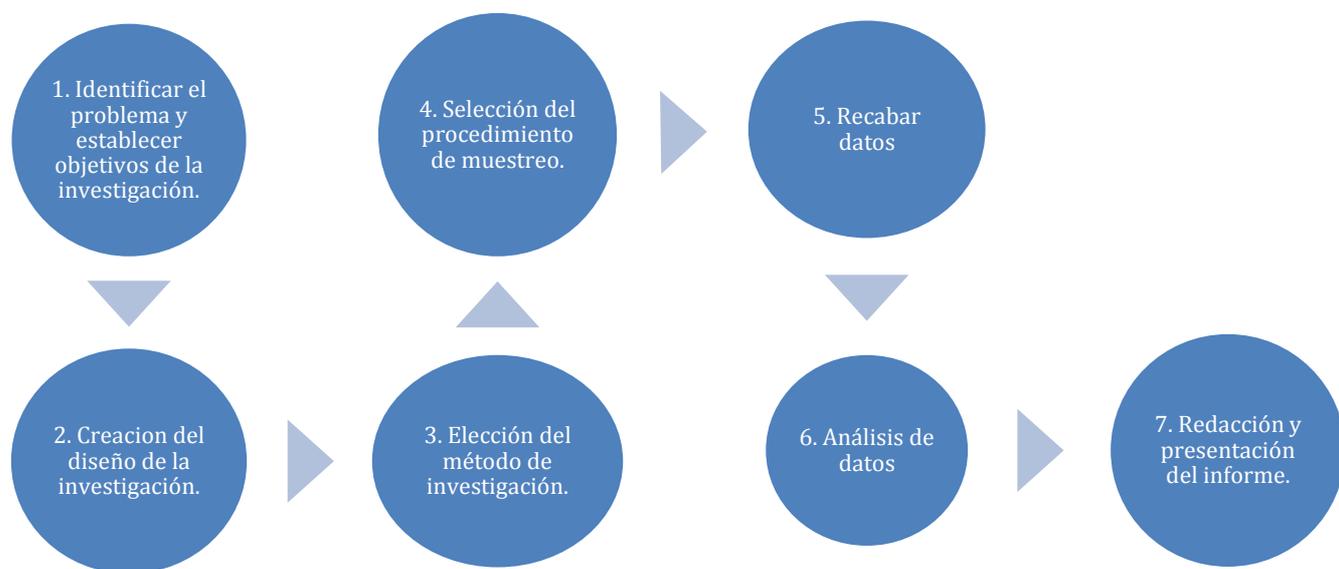


Ilustración 7 Proceso de investigación

De acuerdo a un correcto análisis de la situación actual del tema del que se trata por medio de estudios de la industria y del país al que se quiere aplicar la investigación, se determinó el tipo de investigación a realizarse. En el caso de este documento, se realizó una investigación exploratoria la cual consiste en “Una investigación preliminar que se hace para incrementar la comprensión de un concepto, aclarar la naturaleza exacta del problema que se resolverá, o identificar las variables importantes que se estudiarán” (Mc. Daniel).

De la misma manera se llevó a cabo un estudio descriptivo ya que de esta manera se logra responder a las preguntas planteadas y cumplir con los objetivos propuestos en la tesis. Al mismo tiempo se podrá detallar y describir paso a paso cada uno de los pasos utilizados para realizar esta investigación.

Para esta investigación se llevó a cabo una investigación cualitativa acerca de las principales características del Ecuador con el fin de justificar la importancia del turismo en el país. De esta manera se espera identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del país para aprovechar la información y llevar a cabo estrategias de marketing y de mercado que puedan aportar al desarrollo del turismo dentro y fuera del Ecuador.

De igual manera se realizó una investigación cuantitativa para identificar los porcentajes en los cuales el turismo afecta al Ecuador y al mundo con proyecciones a futuro que corroboren la importancia del mismo en la economía mundial y principalmente en la de los países en desarrollo cuya diversidad y cultura constituyen la mayor parte de su atractivo.

Herramienta de investigación utilizada

Los grupos focales sirven para para ayudar a aclarar y comprender el problema y los aspectos involucrados con el tema. Consiste en una discusión profundizada acerca del ecoturismo protagonizada por ocho participantes guiados por un moderador. Esto con la idea de averiguar opiniones acerca del turismo en el país y en el mundo, experiencias locales, expectativas y conocimiento de los recursos existentes, entre otros. Por medio del grupo focal se espera que exista una motivación entre respuestas para detallar más los temas. Los pasos de la consecución del grupo focal realizado están detallados en el grafico

a continuación.

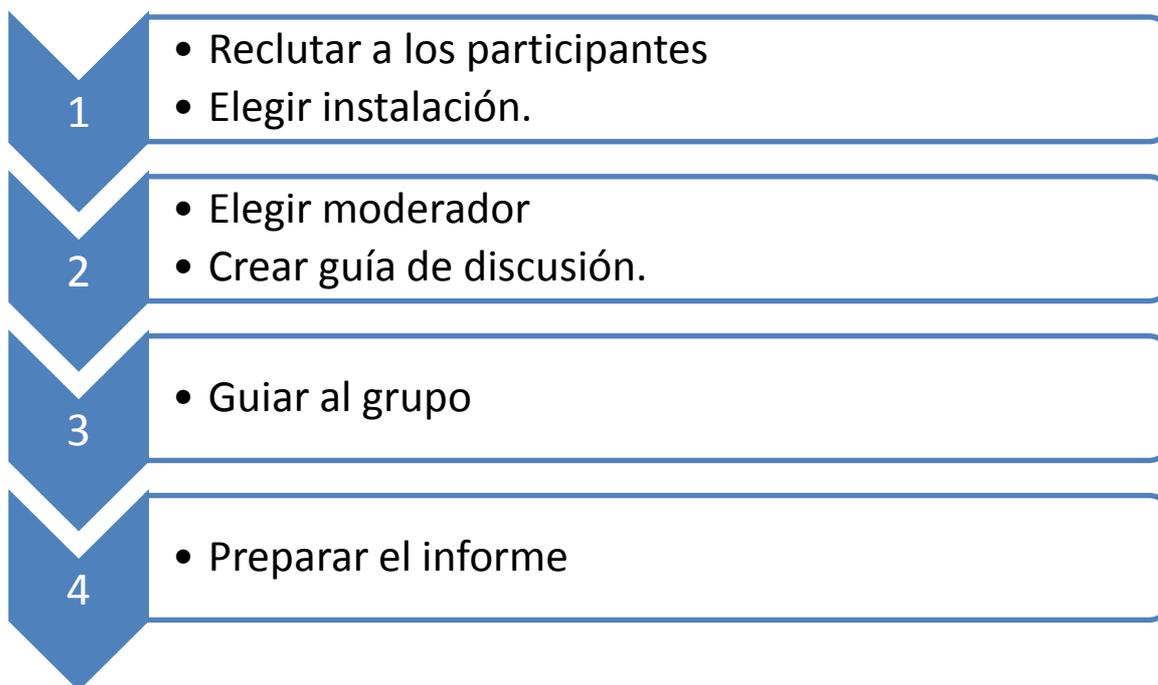


Ilustración 8 Pasos para la elaboración de grupo focal

En primer lugar se eligió de manera aleatoria a los participantes del grupo focal de distintas edades, clases sociales, ocupaciones, entre otros aspectos, para de esta manera tener puntos de vista más variados acerca de los temas planteados. Para la elección del escenario se tomó en cuenta las comodidades y confianza con las cuales se debería realizar el estudio. Es por esto que se tomó como escenario una sala informal de la casa de la autora de este documento.

En el caso del moderador para este tipo de investigación, se tomó en cuenta a una persona capaz de liderar a un grupo, de negociar de manera eficiente, objetiva, flexible y que tenga aceptación de los participantes.

En cuanto a la guía de discusión, se realizó un escrito de los temas que esperan cubrirse durante el grupo focal, el cual se encuentra anexado en el documento y detalla

todos los puntos que esperaban tratar. Se hizo el grupo focal de manera exitosa, con lo cual se pudo obtener varia información para el desarrollo del documento.

Para completar el estudio fue necesario también realizar una serie de entrevistas que aporten con la información necesaria para completar y cubrir cada punto de la investigación. Las preguntas realizadas al igual que los datos de los participantes en las entrevistas se encuentran anexadas. La finalidad principal de realizar las entrevistas realizadas es recibir información actual y de fuentes críticas y veraces para de acuerdo a las respuestas a las preguntas poder analizar la información y desarrollar el plan estratégico que es la base de toda la investigación.

Descripción de participantes

Los participantes fueron reclutados de manera aleatoria. En distintos lugares de la ciudad de Quito. Todos son de clases sociales variadas, distintas edades y ocupaciones, entre otros. De esta manera proporcionarían a la investigación un punto de vista mucho más amplio para el análisis. Realizaron la discusión grupal con el ofrecimiento de un incentivo. El cual consistía en premios sencillos y bocadillos para la preparación del mismo. En el caso del ecoturismo en el Ecuador cualquier persona era un mercado meta y por lo tanto también calificado para la realización del grupo focal.

En cuanto a las entrevistas, los participantes principales fueron miembros importantes de los sectores público, privado, académico y cívico que cumplan con ciertos parámetros de conocimiento en la industria. Se tomaron en cuenta las entrevistas de tres participantes por sector influyente. Para un análisis estratégico es necesario que los participantes en las entrevistas sean expertos ya sea en la industria turística o en el empleo de estrategias. De esta manera el aporte de los participantes cumpliría con los parámetros

establecido. Ninguno de los participantes necesito ningún tipo de incentivo para colaborar con la metodología utilizada en el caso de las entrevistas.

Fuentes y recolección de datos

Para la realización del documento se recolectaron una serie de datos primarios y secundarios, con el fin de obtener toda la información necesaria para responder las preguntas planteadas y cumplir con los objetivos de la investigación.

Se utilizaron algunos datos secundarios, los cuales consisten en información recabada previamente. Esto con el fin de aclarar y solucionar el problema y las preguntas planteadas en la investigación exploratoria.

Datos primarios son datos recabados con el fin de responder las preguntas planteadas en el documento. En este caso como datos primarios se utilizaron las respuestas e indagaciones del grupo focal realizado. Como otra fuente importante también se llevaron a cabo una serie de entrevistas a distintos sectores, que influyen o influidos directamente por el sector turístico, que aporten también para la recolección de datos necesario para el desarrollo del análisis estratégico propuesto en la tesis. Para la recolección de datos primarios fue necesario un comportamiento profesional y asegurar la confidencialidad de las discusiones.

CAPITULO IV.- Análisis de datos

Detalles del análisis

Por medio del análisis de los datos que se recolectaron se pretende la formulación de conclusiones y la correcta interpretación de los mismos. De acuerdo a la información y datos obtenidos de la literatura se pudieron tomar en cuenta varios detalles de la industria turística como la oportunidad existente gracias a su continuo y creciente crecimiento. De igual manera se lograron determinar los principales atractivos del país como potencia turística. Es decir, de esta manera determinamos la posibilidad de explotar todos los recursos y características que el país tiene para ofrecer.

En cuanto a los análisis estratégicos realizados, se pudieron determinar varias características de la industria, al igual que un detalle extenso de las oportunidades existentes en la misma, las debilidades en las cuales se debe enfocar para lograr el cumplimiento de los objetivos del documento. Los análisis financieros que se pudieron realizar no fueron muy extensos por el tipo de investigación que se está realizando. Sin embargo se obtuvo una perspectiva general del ámbito económico que se ve influenciado por el desarrollo estratégico del ecoturismo en el Ecuador.

Al mismo tiempo se pudieron determinar varios factores en cuanto a importancia de la publicidad y marketing para el exitoso cumplimiento de los objetivos. Algunos determinantes como la gran inversión que está haciendo el estado ecuatoriano para la promoción del país en el exterior, el interés de varias empresas privadas en el desarrollo de este sector, son claro ejemplo del desarrollo que está llevando a cabo en la actualidad y el que se espera llevar a cabo en un mediano y largo plazo.

La idea principal de la investigación es la promoción de un turismo sustentable en el cual pueda obtener un beneficio múltiple en los diferentes sectores influyentes e influenciados por mismo. Por medio del estudio se logra determinar que existe una posibilidad de que se pueda realizar esta relación y se rompan paradigmas culturales y geográficos existentes.

De igual manera se identifican los atractivos más emblemáticos y atractivos del país para poder verificar que cumplan con las expectativas de los turistas y que se pueda llevar a cabo efectivamente un turismo sustentable por parte del lado local y también del lado extranjero.

En cuanto a las entrevistas a continuación se va a exponer el análisis de las respuestas a las preguntas planteadas, que fueron capaces de contribuir para el análisis estratégico realizado.

Sectores de influencia en la industria

De acuerdo a la información recabada, existen una serie de agentes influyentes en la industria de turismo. Cada uno de estos agentes cumple con funciones específicas relativas a su área de especialización. La idea principal de la información analizada es que, al agrupar cada una de las funciones de los distintos sectores que se analizaron como son los sectores público, privado y cívico, es posible llegar a un funcionamiento completo de cada una de las variables que impulsan al turismo. El complemento de las labores de los distintos sectores influyentes convierte al turismo en una actividad, no solo generadora de economía, si no también de desarrollo cultural, académico, crecimiento con responsabilidad social, desarrollo sustentable de los pueblos, entre otras opciones beneficiosas para el país, la comunidad y cada uno de los sectores que se ha mencionado.

Al estar todos los sectores cumpliendo con sus funciones de manera correcta se le agrega valor en cada una de las actividades de la cadena de valor de la industria. Dicho valor agregado incrementa la satisfacción de los clientes, en este caso los turistas, haciendo que su experiencia mejore. Con una fusión de todos los agentes influyentes en el área se completa una cadena de valor que cumpla y supere con las de otros países en la misma industria, neutralizando así cualquier tipo de competencia existente. Entre todos los sectores se toman en cuenta cada uno de las necesidades de los turistas, como son la seguridad, el servicio, la infraestructura, los canales de distribución, el transporte, la comunicación, entre otros factores básicos que son necesarios de tomar en cuenta para un turismo sustentable.

Análisis de información para el modelo de negocios CANVAS

Al realizar un análisis de modelo de negocios CANVAS de acuerdo a la información obtenida por medio de la metodología realizada, se va a lograr tener un cuadro mucho más claro de los factores que deben tomarse en cuenta, específicamente en la industria, determinado por distintos representantes de los principales agentes influyentes en la industria de turismo, como son el sector público, privado, cívico y con el propósito de un análisis más detallado también se incluyó al sector académico.

Al proponer valor el Ecuador es un país mega diverso con innumerables atractivos turísticos y una cultura sin igual. Se espera dar a conocer estas características a nivel internacional incrementando el turismo en el país por medio de este proyecto. Además de esto se incrementa la cantidad de empleo en el país y se mejora la cultura de servicio al cliente, higiene, entre otros. Se propone valor no únicamente al cliente si no al país en

general por medio de un desarrollo económico generalizado. Al ofrecer un servicio de excelencia por medio de capacitaciones, se obliga a otros lugares turísticos del país a incrementar su competitividad y mejorar también sus servicios, este es un factor de diferenciación que incrementa el valor no solo a la industria, si no también al país. Se espera poder impartir conocimiento a clientes desde que su viaje inicia hasta que termine y hacer de su experiencia algo inolvidable e inigualable aprovechando los recursos del país y el interés turístico. Otra propuesta de valor que se puede realizar para un desarrollo estratégico de turismo en el país es la variedad existente en cuanto a gastronomía, actividades, deportes, dependiendo de los intereses y expectativas de los consumidores. La cultura ecuatoriana o latinoamericana, aprovechando los fabulosos paisajes del país y la gran variedad de actividades posibles a realizar, es también una propuesta de valor importante sobre todo al implementar el turismo comunitario como una base de experiencias que el turista va a adquirir. De esta manera se espera que el proyecto cumpla con las expectativas y necesidades de los clientes implementando valor en las actividades más importantes que se realicen.

A continuación se añade un gráfico por medio del cual se puede determinar otro tipo de propuesta de valor que brinda el sector turístico. La proposición de valor planteada en el gráfico tiene que ver con la generación de empleos en el país. La generación de empleos por parte de la industria genera no solamente valor para el sector turístico como agente proveedor de empleo, si no también al país como empleador en el área.

Generación de empleo turístico

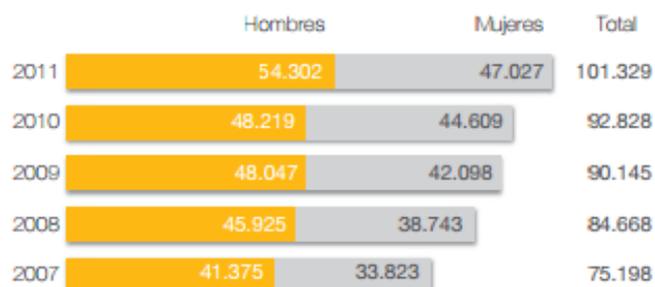


Ilustración 9 Generación de empleo turístico (Ministerio de Turismo, 2012)

Los recursos principales que el proyecto necesitaría para tener éxito inician por las alianzas, conocimiento e interés de los mejores lugares en las zonas que se van a visitar. El turismo comunitario es un recurso de diferenciación al que se lo puede sacar provecho por la experiencia que se espera generar (Pérez, C., 2014). Parte de los recursos claves son las alianzas que se lleven a cabo entre los distintos sectores complementarios de la industria. Al existir una alianza exitosa se toman en cuenta todos los aspectos de la experiencia de los clientes. Como recurso importante es la información que se disponga para compartirla de manera estratégica acerca de lo que se va a ofrecer (Egas, J., 2014). Aparte de esto se puede tomar en cuenta las falencias de las zonas y los lugares y trabajar en ellas por medio de mejoras de infraestructura o capacitación al personal en donde debe existir la colaboración de todos los sectores influyentes en el área como el sector público, privado, cívico y la comunidad. De esta manera sobresaldría la belleza de los lugares que se visiten y la magia del país hablaría por si sola. Los recursos servicio por medio de un personal

calificado es básico para poder desarrollar e innovar la industria continuamente de manera exitosa.

Al analizar las asociaciones claves en el caso de un turismo sustentable en el país es importante tener muy buenos vínculos con una serie de agentes reguladores del mercado. Se encuentran en primer lugar las comunidades en donde se va a llevar a cabo el desarrollo. Esto incluye los lugares de hospedaje, alimento y actividades de recreación más conocidas en el área. Ellos proveerían de los servicios básicos más importantes. La idea principal sería elegir con detenimiento las mejores opciones en estos rangos y además de esto ofrecer una capacitación, para que el servicio que se ofrezca en los lugares asociados con la empresa sea inigualable. Por otro lado es imprescindible una buena relación con el área política. Es decir alcaldes y autoridades de los lugares así como también conseguir todo el apoyo posible del Ministerio de Turismo, Ministerio del Interior, Ministerio de Transporte y Viabilidad. En el caso de esta área política, nos proveerían de los permisos de ejecución en los lugares que se disponga además de apoyo para cualquier tipo de cambio, innovación o desarrollo que se espere realizar. Además de esto, el poder adquisitivo del gobierno es muy grande y tiene una gran ventaja en cuanto a la facilidad de medio de comunicación masiva (Gómezjurado, I., 2014). Para que el proyecto funcione se necesita también tener contactos en distintos países del exterior. De esta manera será más accesible la promoción del Ecuador a nivel internacional. Los vínculos que se tengan con personas del exterior son de extrema importancia ya que ellas son las que van a vender nuestro servicio y producto en sus países. Por esta razón tienen que ser personas que conozcan muy bien acerca de lo que se hace y que puedan esparcir la idea por sus círculos sociales, comunidades y países. Las empresas de aerolíneas cumplen también un papel importante para el éxito de este proyecto. Se espera un desarrollo de viabilidad en cuanto

al transporte público y privado por medio del cual se pueda facilitar la movilización dentro y fuera del país (Gaibor, M., 2014). Por último es preciso encontrar a los inversionistas claves que estén dispuestos a ayudar a desarrollar el turismo sustentable. Sin embargo sería ideal la participación de inversionistas realmente interesados en esta industria que puedan aportar con capital, pero también con ideas y retroalimentación.

Las actividades principales que se esperan realizar son las regulaciones y controles por parte del estado para, de esta manera, garantizar la calidad del servicio. Este servicio como actividad clave debe incluir una colaboración por parte de los agentes influyentes principales como son las comunidades y el gobierno, al igual que el sector privado, cívico y académico. De esta manera se espera cumplir con las actividades clave de la oferta de seguridad, viabilidad, transporte, servicio, entre otros factores. El transporte es una parte imprescindible para el buen desarrollo del sector. Debido a esto, con el capital inicial, aparte de dar capacitaciones y mejoras en los lugares a visitar seleccionados, se espera que exista un excelente servicio en donde se brinde también información histórica acerca de los lugares que se visiten. En cuanto al marketing que se lleva a cabo, se debería tomar en cuenta todo tipo de redes sociales, embajadas ecuatorianas en otros países, agencias de viajes en el exterior, medios de comunicación masiva y además experiencias de turistas que hayan visitado el país anteriormente. Es importante difundir la información de manera masiva por medio no solo de los turistas sino también de las comunidades ecuatorianas.

En este tipo de análisis las relaciones que se tengan con los clientes es una de las partes más importantes. En este caso la calidad del servicio y la información necesaria para armar los circuitos facilita la decisión de visita al país, va a ser la diferencia entre otros proyectos ya existentes. Por esta razón la capacitación del personal en cada uno de los lugares con los que se espera formar las alianzas y la calidad de empleados que se esperan

contratar debe ser muy alta. Es por esto que gran parte del capital inicial debería ir dirigido específicamente a la capacitación del personal existente y por contratar. Los trabajadores en los hoteles, restaurantes, centros de recreación, etc. deben brindar un servicio de excelencia. Los guías permanentes durante los viajes deben tener suficiente conocimiento y carisma para satisfacer a los clientes. Los servicios aéreos y de transporte terrestre deben también ser lo suficientemente cómodos para que los usuarios se sientan a gusto.

En cuanto a los canales que se deben utilizar para alcanzar a los segmentos de mercado que se esperan, deben ser variados. Al tener ubicados los segmentos de mercado específicos, se debe llegar a ellos de distintas maneras. En primero lugar a los segmentos de mercado de status social más alto se espera llegar por medio de agencias de viaje y medios de comunicación masivos como revistas, programas de radio, redes sociales, entre otras opciones. Al ser un segmento más exigente es importante que sea por medio de fuentes serias la información que estos reciban. Por otro lado están los turistas que visitan el país por la variedad de deportes extremos existentes. Normalmente en este segmento de mercado se encuentran jóvenes con mucho conocimiento acerca de deportes y que saben el valor del Ecuador en cuanto a esta actividad. En este caso se espera llegar de igual manera por medios de comunicación masivos dirigidos específicamente a este target. (Castro, J.) Finalmente se toma en cuenta a los jóvenes mayores de edad que buscan más que conocimiento compartir experiencias y cultura. Esto quiere decir que el rango de precios va a ser acorde a su presupuesto y las actividades acorde a sus expectativas. En cuanto a los canales que se usarían para llegar a este segmento de mercado serian varios: redes sociales, medios de comunicación masivos y agencias de viajes. También se podría tomar en cuenta una relación con ciertos colegios o universidades interesadas en un intercambio de culturas para que se vuelva común que chicos recién graduados o cursando la

universidad realicen paseos al Ecuador, ricos en historia, cultura y entretenimiento (Salvador, P., 2014)

Los segmentos de mercado específicos a los cuales iría dirigidos al estudio son los antes ya mencionados. Es un segmento de mercado muy completo, cualquier turista que quiera invertir su tiempo en el país es bienvenido (Pachano, G., 2014). Se necesita evaluar la importancia de los distintos segmentos de mercado y estrategia que se va a usar. Se espera tener más acogida en países de Europa como Alemania, Inglaterra, Suiza, Holanda, entre otros y también en Estados Unidos. Al realizar un turismo regional la diferencia de costos es más notoria para el consumidor (Gutierrez, C., 2014). En cuanto al target de estatus social alto, serían los que aporten con mayor cantidad de ingresos por tener los precios más elevados y al mismo tiempo tendrían una experiencia rica en conocimiento cultural y de biodiversidad. En el caso del segmento deportista se espera que los costos no sean muy altos y los precios estén dentro de un rango medio. La principal característica de este segmento es que ayudaría a la promoción del país en cuanto a deportes también. Por otro lado en el segmento de mercado de jóvenes mayores de edad, la estrategia se basaría en estrategia de costos. Al estar interesados en la experiencia más que en la comodidad los costos serían más bajos y por lo tanto el precio también. Sin embargo a este segmento de mercado se espera tener un impacto masivo en donde la utilidad sea dada por la cantidad de jóvenes que decidan visitar el país por medio de este proyecto. En el país en general, existe suficiente oferta para cumplir con las demandas turísticas de cualquier segmento de mercado (Pachano, G., 2014).

En el gráfico a continuación están detallados los porcentajes de segmentos de mercado existentes en la actualidad en cuanto a edades, para de esta manera tener una idea más clara de datos reales en cuanto a los segmentos de mercado de la industria.

Edad



Ilustración 10 Segmentos de mercado en cuanto a edades (Ministerio de Turismo, 2012)

El análisis de la estructura de costos está basado en la unidad de análisis que es en general el Ecuador como potencia turística. Estos costos se dividiría principalmente en lo antes ya mencionado. La inversión inicial que se realice es el más importante y al mismo tiempo la más alta. Todo esto debido a que se deben cubrir los costos de transporte, capacitaciones, estudios, mejoras en los lugares, trabajo de oficina, marketing y trámites de permisos. De acuerdo a las entrevistas mantenidas, varios de los participantes coincidieron que los costos de transporte en el sector turístico son los de los costos más importantes y al mismo tiempo de los más altos. Sin embargo el marketing también es un costo constante, al igual que los trabajos de oficina, los estudios de desarrollo y las capacitaciones. Las capacitaciones son costos que aún no se han incurrido, pero que deben ser también constantes (Ledesma, M., 2014). La inversión por parte de los gobiernos de países en desarrollo ha ido creciendo de manera constante para lograr incrementar el rubro que el turismo aporta a la economía. El Ecuador está invirtiendo más de diez y nueve millones de dólares en esta industria.

La principal fuente de ingreso son los turistas que decidan visitar el país, ya que así el desarrollo turístico iría creciendo paulatinamente. De esta manera, se identifica al Ecuador como principal unidad de análisis y generador de ingresos por los diferentes medios que se van a detallar a continuación. El Ecuador es un país rico en varios recursos naturales, no muy conocido en el mundo entero. Si se dan a conocer las características principales de este país y se crean maneras fáciles de visitarlo, dirigida a distintos nichos de mercado, los turistas ya no pagarían por ir a una playa en el Caribe, sino por conocer las más bonitas playas, un paisaje increíble y además la selva con su biodiversidad en dos semanas. De acuerdo a la señora Pachano, profesora de Hospitalidad y Turismo en la USFQ, el turista paga principalmente por una experiencia que espera adquirir, por vivir algo no viva en su vida cotidiana. Incluso los productos ecuatorianos se verían beneficiados con el incremento de turismo y por medio de los mismos se podría mantener una fuente de ingreso grande también. La experiencia incluye a pequeños comerciantes que incrementan también sus ventas aprovechando los lugares de nuestros visitados, cumpliendo siempre con estándares de calidad y de servicio. De esta manera la cadena de valor de nuestro país se acertaría dándole aún más valor a la marca Ecuador. En cuanto a las preferencias de pago en la actualidad sobre sale el crédito que se proporcione. Es así como las tarjetas de crédito son los medios preferidos de pago por el consumidor.

En la tabla detallada a continuación se muestra la estructura de gastos de los turistas en porcentajes. De esta manera se puede determinar de manera más gráfica cuáles son las principales fuentes de ingreso en la industria turística.

Tabla 1 Estructura de gasto de los turistas. (Ministerio de Turismo, 2012)

Servicios	Representación
Alojamiento	9,53%
Alimentos y bebidas	34,24%
Transporte	29,05%
Paquete turístico	2,50%
Servicios culturales	0,85%
Serv. deportivos recreacionales	1,42%
Souvenirs, regalos, artesanías	8,42%
Otros	14,00%

Un ejemplo de aplicación relacionado con el análisis de modelo de negocios CANVAS es la campaña masiva que se está realizando en la actualidad, por parte del sector público, “All You Need Is Ecuador”, cuyo video ha tenido gran acogida dentro de las redes sociales creando un impacto masivo en el mundo entero. Es por esto que también es importante analizar a esta campaña no solo como asociación clave por parte del sector público, si no también como actividad clave dentro de la industria, como una inmensa propuesta de valor y como un importante canal de distribución. A continuación se da una idea más detallada de la campaña “All You Need Is Ecuador”.

La campaña “All you need is Ecuador” (Todo lo que necesitas es Ecuador) fue activada desde el día 1 de abril del presente año en 19 distintas ciudades del mundo, con el fin de promover al Ecuador como destino turístico en el mundo. “...al ritmo del clásico tema musical “All you need is love” de la afamada banda inglesa The Beatles, para lo cual el Ministerio de Turismo compró su licencia.” (Ministerio de Turismo, 2014). En la campaña se invirtieron aproximadamente 600 millones de dólares.

En las 19 ciudades distintas que forman parte de la campaña actual se colocaron letras de 6 metros de alto con las cuales se forma la frase “All you need is Ecuador”.

“Así, la letra **A** esta en los exteriores de la estación Dugare de Lyon de París-Francia; la **L** en el interior de la Estación Atocha de Madrid-España; la **L** en el Morumbi Shopping de Sao Paulo-Brasil; la **Y** en el parque El Virrey en Bogotá-Colombia; la **O** en el Gasenvoort Plaza de New York-USA; la **U** en el Boulevard del parque Arauco de Santiago-Chile; la **N** en el Sonny Center de Berlín-Alemania; la **E** en la Estación Victoria de Londres-Inglaterra; la **E** en el parque Salazar Larcomar de Lima-Perú; la **D** Auditorio Nacional de México DF-México; la **I** en el aeropuerto de Shiphol en Amsterdam-Holanda; y, la **S** en Puerto Madero de Buenos Aires-Argentina. Mientras tanto la **E** está en la Plaza de Otorongo de la ciudad de Cuenca, la **C** en la playa del Murciélago en Manta, la **U** en la plaza San Sebastián de Loja, la **A** en la Explanada IMAX de Guayaquil, la **D** en Misahuallí en Tena, la **O** en el muelle de Santa Cruz- Galápagos y la **R** en el Boulevard de las Naciones Unidas en Quito”. (Ministerio de Turismo, 2014)

Por medio de esta campaña se creó un movimiento turístico masivo de interacción de todo el mundo, principalmente por medio de redes sociales. La gente hablaba del Ecuador mucho antes de saber que se trataba de Ecuador.

Análisis de información para las cinco fuerzas de Porter

La determinación de rentabilidad de la industria es de suma importancia para un análisis estratégico. Es por esto que se van a tomar en cuenta todas las fuerzas de Porter en esta investigación, analizadas de acuerdo a entrevistas realizadas a los diferentes sectores que componen la industria turística. Por medio de información provista por representantes

del sector público, privado, cívico y académico se logra tener un análisis más amplio de la industria para una determinación más clara de su rentabilidad en la situación actual.

Se va a llevar a cabo un análisis de las cinco fuerzas de Porter para determinar la rentabilidad de la industria en la actualidad en Ecuador.

La primera fuerza para analizar es la fuerza de la rivalidad. Esta fuerza tiene una reacción contraria a la rentabilidad. En este caso la demanda de los consumidores crece notablemente y con rapidez. Mientras que la hay una oferta constante en esta industria, a pesar de no estar completamente desarrollada. "Yo creo que actualmente Ecuador está en un equilibrio importante, que si por alguna razón las campañas que se están realizando como la de ALL YOU NEED IS ECUADOR y los esfuerzos que hacen cada uno de los actores independientes llegarán a generar un crecimiento abrupto del turismo la oferta se quedaría corta" (Cepeda, M., 2014). Los costos del cambio de agencias para el consumidor no son muy altos gracias a la competencia existente y a los precios de mercado.

Los miembros de la industria de turismo en Ecuador tienen una diferenciación débil en lo referente al sector privado, este factor incrementa la rivalidad en este sector. Por el contrario, los costos fijos de las empresas influyentes de la industria varían dependiendo de su magnitud. Esto reduce la rivalidad y al mismo tiempo incrementa la rentabilidad del sector.

La competencia existente entre los países en la misma región, en este caso América Central y América del Sur, es bastante amplia y más o menos de la misma magnitud, con excepción de un par de agencias que tienen más tiempo el mercado, mayor experiencia y renombre. De la misma manera, cada empresa competidora en la industria tiene una serie

de estrategias de negocios y objetivos. Así mismo los factores antes mencionados suben la fuerza de la rivalidad restando la rentabilidad al sector de turismo.

Para concluir el análisis de la primera fuerza, se determinó que los aspectos que incrementan la rivalidad son más de los que reducen esta fuerza. Por lo tanto, la rivalidad existente en el sector turístico en el país es alta y la rentabilidad del mismo es al mismo tiempo baja. La rivalidad existente se da entre países ubicados en la misma región, en este caso Centroamérica y Sudamérica, principalmente por la posesión de recursos similares y por una oferta de costos dentro de un mismo rango (Pachano, G., 2014).

La segunda fuerza que se va a estudiar de acuerdo al sector turístico en Ecuador es la amenaza de nuevos competidores. De acuerdo a esta fuerza, mientras mayor es la amenaza de nuevos competidores la industria disminuye su rentabilidad.

Las barreras de entrada en el sector de turismo son bajas. De igual manera existe un gran grupo de competidores interesados en ingresar al mercado por la rentabilidad que este ofrece. Además de esto, la demanda en la industria está incrementando y de esta manera se puede prever utilidades positivas para los nuevos competidores que ingresan en el mercado. No existen represalias entre competidores al ser el mercado tan amplio. Todos los puntos analizados anteriormente le dan un alto valor a la amenaza de nuevos competidores, lo cual disminuye la rentabilidad.

En el caso de la amenaza de nuevos competidores, se concluye que tiene un valor alto, disminuyendo también la rentabilidad de ingresar en este mercado.

Al existir una alta competencia en el sector, también se deben analizar los productos o servicios que puedan sustituir el que se va a brindar. Mientras mayor es la cantidad de productos o servicios sustitutos, menor es la rentabilidad de la industria.

En el caso del sector de turismo en el país podría ser reemplazado por turismo en otros países igualmente atractivos, los cuales son muy numerosos. Al hablar con Mauricio Cepeda, decano del Colegio de Hospitalidad, comentó que en cuanto a experiencias al momento de hacer turismo existen varios sustitutos aunque no sean iguales se los considera como competidores muy fuertes. Se encuentran varios países de América Latina incluyendo los países vecinos como Colombia y Perú, los cuales han promocionado el turismo en su país de maneras muy efectivas. Dependiendo del presupuesto e intereses de los consumidores existen también opciones como Argentina, Uruguay. En América Central están Costa Rica, Panamá, Guatemala. Al igual que sustitutos más grandes como USA o Europa. Todas estas son algunas de las opciones, entre otros ejemplos de sustitutos para el turismo en el Ecuador. De igual manera siempre existe la opción de que el comprador decide no invertir su dinero en turismo sino más bien en otro tipo de servicio o producto.

Los sustitutos a la industria de turismo en el país son realmente una gran cantidad. Entre la gran cantidad de sustitutos se pueden encontrar opciones con precios atractivos y con un desempeño comparable y hasta superior. Esto reduce la rentabilidad y el atractivo del sector.

El poder de negociación de los proveedores de la industria es una fuerza muy importante de analizar para determinar la rentabilidad de la industria o la facilidad o dificultad de ingresar a la misma. Estos podrían influir en los términos y condiciones de la negociación. Mientras más poder de negociación tienen los proveedores es menos rentable la industria ya que podrían influir en la regulación de varios factores, lo cual no es muy conveniente. Mientras que por otro lado si el poder de negociación de los proveedores es bajo, el sector es más rentable ya que se puede regular a la oferta de los productos sin la dependencia de los proveedores.

En el caso de la industria de turismo en el Ecuador, los servicios o productos de los proveedores no son escasos y no tienen una diferenciación notable, excepto en ciertos casos, en donde sí existe una diferenciación. Sin embargo, estos casos son pocos. Por otro lado, no se incurren costos altos al cambiar de proveedores en la industria que se está estudiando. Además de esto, existen varios y buenos sustitutos en los aportes de los proveedores. Todos estos factores disminuyen la fuerza de poder de negociación del proveedor, aumentando la rentabilidad a la industria. Según Mauricio Cepeda, Decano del colegio de Hospitalidad de la Universidad San Francisco de Quito, el país tiene suficientes recursos y proveedores por lo que no existe la escasez de alguno y de esta forma no se considera a ningún proveedor como indispensable o irremplazable.

Por el contrario, los productos o servicios del proveedor son indispensables para llevar a cabo los procesos de la industria. Asimismo, los proveedores no dependen de este sector para obtener su ingreso, sin embargo, este aumentaría notablemente su utilidad.

En el análisis se muestra que los factores determinantes del poder de negociación de los proveedores tienen a disminuir el mismo. Esto hace que de acuerdo a la fuerza de poder de negociación del proveedor la industria sea rentable.

El poder de negociación del consumidor tiene gran importancia e influencia en la rentabilidad de una industria. Esto es gracias a que tiene que ver con la capacidad de los compradores del producto en influir en precio o en la calidad de servicio. Esto quiere decir que mientras más poder de negociación del consumidor existe en la industria hay menos rentabilidad.

De acuerdo a la industria turística ecuatoriana los factores que hacen que la rentabilidad en el sector se reduzca por el poder de negociación de los consumidores están ligados a que los costos que incurren cambiar a productos o servicios de la competencia

son bajos. "Yo diría que el Ecuador se maneja en un costo promedio, quizás de la media un poquito hacia abajo en cuanto a costo de turismo. Es decir que para el segmento de estudiantes universitarios o mochileros tienen una muy buena opción en Ecuador " (Cepeda,M, 2014). De igual manera, no existe una diferenciación grande entre productos o servicios de la misma industria. Los consumidores además tienen la opción y la capacidad de tratar directamente con los proveedores y podrían postergar sus compras o gastos. Asimismo existe mucha sensibilidad en cuanto a los precios por parte de los consumidores.

En cuanto a los factores que incrementan la rentabilidad de la industria en la fuerza de poder de negociación del consumidor, se encuentra el hecho de que la oferta es en la actualidad es mayor que la demanda. De la misma manera, los compradores no tienen suficiente información acerca del país, menos aún de los precios, calidad y servicios que la industria ofrece.

Como en varias de las fuerzas anteriores, la fuerza de poder de negociación de los consumidores, indica que la rentabilidad de la industria no es muy elevada. En este caso existe mucho poder de negociación del consumidor, reduciendo el poder de negociación de la empresa.

De acuerdo al análisis de las cinco fuerzas de Porter la industria de turismo en el Ecuador no es una industria muy rentable por la fuerza incurrida en rivalidad, sustitutos, amenaza de nuevos competidores y poder de negociación del consumidor. La única fuerza que incrementa la rentabilidad en el sector es el poder de negociación de los proveedores, el cual es muy bajo.

A pesar del análisis, con una estrategia de diferenciación, es posible crear un océano azul en esta industria y de esta manera que el negocio tenga éxito. Se va a llevar a cabo un análisis de las cinco fuerzas de Porter para determinar la rentabilidad de la

industria en la actualidad en Ecuador. Es con el objetivo de llegar a esta conclusión el análisis de Porter realizado. Al estudiar cada una de las fuerzas por medio de fuentes de investigación consistentes, se puede determinar también cuales son las falencias y debilidades en la industria y de acuerdo a eso, crear una estrategia que permita un desarrollo turístico más eficiente.

Análisis de información para la cadena de valor

Se va a realizar además un análisis del mercado de acuerdo a la cadena de valor de Porter. Para que exista una ventaja competitiva en la industria, se debe observar cada paso para la realización del producto o servicio. De esta manera se analiza las fases en las cuales se le agrega valor al producto o servicio. Por medio de la cadena de valor se determina la historia, la estrategia y el enfoque del proyecto para de esta manera implementar la estrategia adecuada.

Para realizar este análisis es necesario antes definir el significado del valor. El valor es relativo. Ya que para lo que unos es algo muy valioso, para otros puede no serlo. Sin embargo se lo puede definir como el factor que incentiva a los consumidores a pagar más por un bien o un servicio. Todo esto depende de una serie de factores como son las prioridades e intereses del consumidor. Sin embargo se puede crear un producto o servicio en donde se agregue de cualquier manera valor en cada uno de los pasos de producción y venta. Este producto o servicio va a tener una ventaja competitiva frente al resto mucho mayor gracias a este análisis.

En las actividades primarias se encuentran todas las actividades necesarias para la creación y venta de un bien o servicio. En el caso de la industria de turismo en el Ecuador, se encuentran las áreas de logística de entrada, operaciones, marketing y ventas y servicio.

En el área de logística de entrada es necesario analizar los aliados de la industria, los proveedores con los que se va a trabajar, los servicios exactos que se van a ofertar, las facilidades que se van a ofrecer, entre otros aspectos. Por ejemplo para la creación de un proyecto de desarrollo turístico en el Ecuador, es necesario tomar en cuenta las regulaciones gubernamentales, los principales atractivos turísticos, los hoteles, comunidades, transporte y centros de recreación que se van a asociar a este proyecto (Romero, L., 2014). Se puede crear valor de varias maneras en este sector. Una de ellas puede ser crear valor ecológico y comunitario, tratando de que las actividades y procesos que se realicen en el área de logística de entrada sean amigables con el medio ambiente y pueda existir una interacción entre los agentes turísticos. Se puede crear valor por medio de la calidad del servicio que se va a ofrecer, brindando, después de una exhaustiva búsqueda, las mejores opciones en cuanto a los intereses y necesidades del cliente.

En cuanto al área de operaciones se debe estudiar todos los procesos que se van a operar para que el servicio funcione de la mejor manera. Esto incluye por ejemplo, puntualidad, cumplimiento de actividades, control constante de los servicios, recibimiento de retroalimentación, etc. En este sector de las actividades primarias, se le puede dar valor al producto por medio del control de las operaciones que se realicen. Es necesario cumplir con todos los objetivos, la misión y la visión del proyecto para que el área de operaciones funcione bien y pueda adquirir un valor adicional.

El departamento de marketing y ventas constituye una parte muy importante de las actividades primarias de la cadena de valor. Por medio de este departamento es el encargado de hacer llegar a los consumidores la información necesaria para atraerlos al mercado y en específico a colaborar con el proyecto. En el área se pueden buscar maneras creativas de darle valor al proyecto por medio de estrategias de marketing y publicidad en

el exterior. Asimismo las ventas pueden ser realizadas de una manera no convencional para crear además una característica de diferenciación y así también añadirle más valor como el gobierno ecuatoriano junto con el Ministerio de Turismo está tratando de hacer en la actualidad con sus campañas masivas.

El área de servicio es una de las más destacadas, ya que es una de las áreas en las que se puede crear una ventaja competitiva añadiendo atributos de diferenciación en el servicio al cliente. Dependiendo de la calidad, eficiencia, eficacia, innovación y creatividad del servicio es posible añadir valor a la marca y crear una ventaja frente a competidores de la misma industria (Gaibor, M., 2014).

En el gráfico establecido a continuación se determina el porcentaje de satisfacción de los turistas de acuerdo a los últimos estudios realizados por el Ministerio de Turismo.



Ilustración 11 Satisfacción de los visitantes (Ministerio de Turismo, 2012)

Dentro de las actividades secundarias o las actividades de apoyo se encuentran las áreas o departamentos que van a aportar en la creación del producto o servicio que se vaya a ofertar. En cuanto a la industria de turismo en el país se encuentran las actividades de infraestructura, desarrollo tecnológico y recursos humanos.

Las actividades de infraestructura sirven como un apoyo principalmente para las actividades de operaciones, marketing y ventas y servicio al cliente. Se le puede agregar valor haciendo de las actividades de infraestructura más eficaces y eficientes y al mismo tiempo tratando de reducir costos e impacto ambiental. En las mismas se pueden ofrecer servicios innovadores para cumplir con las expectativas de los clientes y los objetivos de la empresa.

En cuanto al desarrollo tecnológico es importante seguir innovando en cuanto a tecnología las actividades primarias por medio del apoyo de esta actividad secundaria. De esta manera se podría incrementar el valor en cada una de las actividades primarias constantemente. Buscando de igual manera satisfacer las necesidades e intereses del consumidor.

Las actividades de recursos humanos siempre van a ser indispensables si lo que se busca es implementar valor a la marca. El equipo de trabajo es muy importante para poder llevar a cabo con éxito las actividades primarias. Es importante tomar en cuenta siempre que la gente con la que se está trabajando puede aportar de varias maneras valor al proyecto.

Por medio de esta información de datos primarios recolectados fue posible realizar el análisis base para la una propuesta de estrategia que se podría llevar a cabo para un desarrollo estratégico de turismo en Ecuador. En estos datos se analizan cada uno de los factores que se deben tomar en cuenta para hacer del turismo un negocio exitoso. De igual manera se desarrolla un análisis de la rentabilidad de la industria de acuerdo a la información obtenida por parte de expertos en el sector turístico. Así también se respondieron preguntas por medio de las entrevistas que permitan analizar la creación de valor por medio de la cadena de valor base en la industria del turismo.

Importancia del estudio

El estudio de la discusión en el foco grupal fue de gran importancia para la investigación que se realiza. En primer lugar se pudieron tomar en cuenta varios puntos de vista de participantes de distintas clases sociales, edades, ocupaciones, entre otros. Esto permite tener una visión más amplia acerca de los temas que se van a tratar.

De esta manera se pudieron identificar los temas a tratar en la literatura del documento, los análisis necesarios de realizar en cuanto a teorías de desarrollo estratégico para darle más credibilidad al proyecto de desarrollo eco turístico. De igual manera se pudieron identificar las principales falencias de todos los sectores participantes en el sector eco turístico en el país y como podría mejorarse.

El grupo focal aportó principalmente para la centralización de información indispensable para la realización de la investigación. Tanto del punto de vista del turista como también desde el punto de vista de la comunidad en la que se va a realizar el turismo. De esta manera se pudo también identificar los puntos más importantes que se deben tratar para un proyecto de desarrollo turístico en el Ecuador, como el potencial del mismo.

Mientras que las entrevistas completaron el estudio por medio de una indagación de información realizada por medio de expertos en el área, ya sea en el área turística, de hospitalidad o estratégica. Los datos obtenidos aportaron para un análisis a profundidad y con datos exactos para la formación de la estrategia principal. Al ser planteadas las entrevistas a participantes con mucho conocimiento y experiencia, se espera tener la información más relevante, actual e importante para la realización del documento y su análisis. En este caso se interactuó con los sectores influyentes o influidos por el turismo.

Los sectores más importantes en los cuales se indago información es el sector público, por medio de miembros del Ministerio de Turismo; el sector público, por medio de participantes del sector como agencias de viaje; sector académico, por medio de profesores especializados en el área estratégica o turística que aporten con análisis a profundidad del tema principal de la tesis y finalmente representantes del sector cívico, que aportan también con un punto de vista complementario a la información adquirida.

Resumen de sesgos del autor

En el caso de este documento de investigación se obtuvo principalmente un sesgo del instrumento de medición que resulto del diseño del instrumento de medición, en este caso, el grupo focal.

Al centrar el grupo focal en un tema tan extenso y tratando de relacionar varios temas a un grupo aleatorio de participantes el grupo focal no proporciona la información completa adecuada acerca de todos los temas que se esperan conocer. En este caso se esperaba la realización mínima de dos grupos focales distintos. Uno que se enfoque en una serie de participantes aleatorios que den su opinión y comentarios acerca de los temas a tratar. Por otro lado debió haberse realizado un segundo grupo focal con participantes especializados en el área de la cual se va a tratar para de esta manera completar la información necesaria para la respuesta de las preguntas y de los objetivos planteados.

En conclusión el instrumento de medición nos proporcionó información primaria acerca del tema desde una perspectiva inexperta y completamente objetiva, lo cual aporta en gran magnitud al informe. Sin embargo, hubiera sido un informe mucho más completo con la participación de participantes expertos en el tema.

CAPITULO V.- Conclusiones

Cada uno de los análisis realizados contribuyó para distintas partes de la investigación. En primer lugar, el grupo focal aportó para determinación de la literatura que era necesaria obtener en cuanto a los temas específicos que se debían tratar desde un punto de vista de consumidor. Por medio de la información obtenida es posible argumentar para los análisis siguientes y obtener datos exactos con el fin de realizar un estudio de la situación actual de manera exacta.

Por otro lado por medio de la investigación de datos primarios realizada en forma de entrevistas a funcionarios de los sectores influyentes y determinantes de la industria turística, se logró hacer un análisis desde otra perspectiva. En este caso se analizaba más desde el punto de vista de la oferta de turismo. Estos sectores están muy interesados en el desarrollo del turismo y aportan cada uno con sus distintas funciones determinadas por sus objetivos, misión y visión respectivamente. Por una parte el sector público es quien está invirtiendo gran cantidad de recursos para potenciar al país como destino turístico a nivel mundial, el sector privado está haciendo todo por mejorar sus servicios, el sector cívico se ha encargado de dar a conocer y dar una buena imagen del país como atractivo turístico y por último el sector académico es el que se encarga de la formación y capacitación de quienes formaran el sector público y privado. Para esto se realizó un análisis de fuentes primarias mediante entrevistas con actores clave de cada uno de los sectores que integran la industria turística en Ecuador. Desde esta perspectiva se facilitó el análisis estratégico que se podría tomar en cuenta principalmente por estos sectores siendo los stakeholders de la industria. Así se hace posible un análisis a detalle de cada uno de los pasos de la cadena

de valor, un análisis exacto de la industria por medio de las cinco fuerzas de Porter y un modelo de negocios con el modelo de CANVAS analizado a profundidad.

Cada uno de los datos obtenidos, ya sean datos primarios o datos secundarios, fueron indispensables para la terminación de esta investigación cualitativa y su análisis. La identificación de cada determinante fue igualmente importante para centrar el documento en un tema específico y dirigirlo de manera adecuada.

Respuesta(s) a la(s) pregunta(s) de investigación

Se puede realizar un turismo responsable en el Ecuador por medio de la participación y apoyo de los varios agentes y sectores que podrían formar parte de la industria turística incluyendo y tomando en cuenta también a la comunidad y al ecosistema. De esta manera no solamente se puede ofrecer turismo convencional, sino también un turismo en el que exista la interacción entre la comunidad y el ecosistema con el turismo, en donde también tomen parte los sectores públicos y privados por medio del apoyo ya sea económico, intelectual o cualquier tipo de aporte que pueda hacer con la comunidad, la industria o el turista.

Es posible el aprovechamiento de los recursos gastronómicos, culturales, geográficos y de biodiversidad existentes con el fin de obtener un beneficio sociocultural, ecológico y económico por medio de la promoción adecuada del mismo. En la respuesta a esta pregunta se tiene una conexión con la respuesta anterior, ya que con el apoyo de los distintos sectores, la promoción del país en el exterior va a incrementar su éxito. Con el apoyo e interés de la comunidad se espera una mejora en la infraestructura que oferta el país hacia los turistas y de esta manera también un incremento en la calidad del servicio que se oferta también.

Limitaciones del estudio

Se han desarrollado varias ideas potenciales acerca de las posibles causas del problema que se está tratando. Sin embargo al ser un área bastante amplia de estudio, no fue posible el enfoque en un mismo tema. Y la realización completa de un trabajo de investigación en una industria tan extensa requiere de mucho tiempo, trabajo e investigación. Los datos varían año a año y en algunos casos no se logran obtener datos importantes de fuentes veraces. De igual manera existe una falta de datos secundarios actuales, falta de pertinencia de algunos de los datos secundarios existentes, inexactitud de los datos en cuanto a algunos autores desconocidos o sin el conocimiento necesario para una publicación exacta.

En cuanto al estudio de los datos primarios, existen algunas pequeñas diferencias de opiniones o expectativas en cuanto al tema de turismo que no se pueden determinar con exactitud por medio del tipo de investigación realizada.

Recomendaciones para futuros estudios

En cuanto a las recomendaciones para futuros estudios la idea principal sería centrarse en un tema específico y realizar una correcta delimitación del mismo. De esta manera se logra facilitar la recaudación de datos primarios y secundarios.

En cuanto a los datos primarios, escoger la metodología adecuada para la realización del documento. Al igual que los participantes que cubran las expectativas necesarias para obtener la información requerida.

Por otro lado obtener información de fuentes veraces conocidas que puedan proveer de datos exactos y transparentes para darle mayor credibilidad al documento.

Resumen general

El Ecuador es un país mega diverso con recursos inimaginables que no han sido correctamente explotados a lo largo de mucho tiempo. El turismo como actividad económica tiene gran importancia gracias a su potencial con un buen manejo del mismo. Es por esto que se espera la formación de un proyecto en donde consten cada uno de los puntos importantes a tomar en cuenta para el desarrollo de la industria turística en el país. Para esto, en el documento se plantean ideas por medio de fuentes veraces de información con las cuales se puede identificar la importancia de cada uno de los agentes que influyen en el impacto del turismo en el Ecuador. Es por esto que se realizó una investigación cualitativa que cumpla con todos los estándares del documento. Además de la información pertinente acerca de los agentes y factores que influyen en la industria y el análisis para la respuesta a las preguntas de investigación es indispensable justificar el aspecto de ¿Por qué Ecuador? ¿Por qué elegir la marca Ecuador antes que las otras? ¿Por qué amar a Ecuador? Y ¿Por qué Ecuador ama la vida? Todo el documento se lleva a cabo gracias a que los recursos existentes fueron identificados y analizados como una potencia importante. Esto se dio gracias a un grupo focal que colaboro identificando las principales características que este documento debía tener.

Se analizaron en el documento algunos datos estadísticos del importante crecimiento que está teniendo el turismo en el mundo entero y en el Ecuador. Así como también el impacto que esta industria tiene en el país. Por medio de un grupo focal se identificaron los temas que este documento debía tratar específicamente refiriéndose a información necesaria para entender el proyecto y análisis estratégicos para identificar las oportunidades y también las amenazas de la industria, al igual que las fortalezas que se

tienen como país y sus debilidades. En el grupo focal también se analizaron las principales ideas de la población en cuanto al turismo, que incluyen los aspectos indispensables para que sea un destino accesible llamativo. Realizando una comparación de la información obtenida en el grupo focal y de la información obtenida por investigaciones en fuentes secundarias también, es posible analizar la relación de las mismas con la oferta del país en ese sentido. De esta manera se espera hallar las expectativas del consumidor e identificarlas en las características del país para así corroborar la idea y aprovechar los recursos de los cuales se habla para un desarrollo turístico que participe también como un importante agente económico en el país.

Para concluir el estudio, la metodología utilizada en la investigación cualitativa aporta para la identificación de una manera de desarrollo estratégico del turismo en el Ecuador. Esto por medio de una indagación de datos primarios y secundarios. De acuerdo a los cuales se logró determinar que el país podría cumplir con las expectativas de los turistas interesados en visitarlo y las razones por la que existe una diferenciación en cuanto a otros países de Latinoamérica. Además de esto se identificó superficialmente cuales son los agentes que actúan para que se realice un turismo responsable que tenga beneficio múltiple al llevarse a cabo. Se proporcionó una idea general de los parámetros que se podrían seguir para un desarrollo estratégico exitoso del turismo en el país.

Referencias

- 101 Lugares Increíbles*. (s.f.). Recuperado el 4 de abril de 2014, de <http://viajes.101lugaresincreibles.com/2012/12/20-frases-que-inspiran-un-viaje-y-un-mejor-2013/>
- Andes*. (14 de agosto de 2012). Recuperado el 1 de mayo de 2014, de <http://www.andes.info.ec/es/econom%C3%ADa-turismo/5243.html>
- Calle, C. (2012). Importancia del turismo. Extraído en línea el 6 de abril de 2013 desde <http://www.importancia.org/turismo.php#ixzz2TI05OsoU>
- Cobo, P. (2011). El centro histórico de Quito. Uno de los más extensos y mejor conservados de América. Extraído en línea el 6 de abril de 2013 desde <http://www.uimagine.com/fotorreportaje-centro-historico-01.html>
- Díaz, N. (2012). Ecuador Virtual Magazine. Ed. 26. Extraído en línea el 3 de abril de 2013 desde http://www.ecuvirtual.com/veintiseis/flip_book/index.html#/Mayo 2012/0
- Ecuale*. (s.f.). Recuperado el 6 de febrero de 2014, de <http://www.ecuale.com/mapa.php>
- Ecuador más allá de los reconocimientos. (2013). Extraído en línea el 14 de marzo de 2013 desde <http://www.turismo.gob.ec/ecuador-mas-alla-de-los-reconocimientos/>
- Ecuador. (2013). Destino Ecuador. Extraído en línea el 14 de marzo de 2013 desde <http://www.destinoecuador.ec/ecuador.php>
- Ejemplo de Mealhada - Portugal. *Estud. perspect. tur.* [online]., vol.16, n.3 [citado 2013-05-14], pp. 261-282 . Extraído en línea el 3 de abril de 2013 desde http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322007000300001&lng=es&nrm=iso. ISSN 1851-1732
- El Comercio*. (11 de abril de 2013). Recuperado el 10 de enero de 2014, de http://www.elcomercio.com.ec/pais/WorldTravelMarket-premio-Ecuador-turismo-naturaleza_0_1023497844.html
- Escudero, J. (23 de 11 de 2011). *Emprendedores*. Recuperado el 15 de 5 de 2014, de emprendedores: www.emprendedores.es
- Ferrocarriles del Ecuador*. (2014). Recuperado el 1 de mayo de 2014, de http://www.ferrocarrilesdeecuador.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=289:tren-crucero&catid=39:rokfeature
- García, A. (1 de febrero de 2014). *DFolklore*. Recuperado el 1 de mayo de 2014, de <http://www.dkultura.com/category/turismo-y-folklore-ecuatoriano/>

- Gerza. (2012). Recuperado el 6 de noviembre de 2013, de http://www.gerza.com/tecnicas_grupo/todas_tecnicas/grupos_focales.html
- Hall, M. y Mitchell, R. (2002). Tourism as a force for gastronomic globalization and localization. *Tourism and Gastronomy*. Eds. Hjalager, A. M; Richards, G., pp. 71-90. Routledg: Londres
- Kuyimá. (s.f.). Recuperado el 20 de febrero de 2014, de <http://www.kuyima.com/seco/concepts.html>
- Medina, A. (11 de abril de 2013). *El Comercio*. Recuperado el 1 de mayo de 2014, de http://www.elcomercio.com.ec/pais/Ecuador-turismo-turistas-ecoturismo_0_899310071.html.
- Ministerio de Turismo. (s.f.). Recuperado el 6 de abril de 2014, de <http://www.turismo.gob.ec/objetivos/>
- Ministerio de Turismo. (s.f.). Recuperado el 1 de abril de 2014, de http://servicios.turismo.gob.EC/images/Estadisticas/Minis_Turismo_folleto_espanol_completo.pdf
- Ministerio de Turismo. (2 de abril de 2014). Recuperado el 1 de mayo de 2014, de <http://www.turismo.gob.ec/all-you-need-is-ecuador-es-la-campana-que-estara-en-el-mundo/>
- Organizacion Mundial de Turismo. (s.f.). Recuperado el 8 de diciembre de 2013, de <http://media.UNWTO.org/content/Understanding-Tourism-Basic-Glossary>
- Parque Nacional Galápagos Ecuador. (2013). Recuperado el 1 de abril de 2014, de http://www.galapagospark.org/onecol.php?page=turismo_estadisticas
- Real Academia Española. (s.f.). Recuperado el 4 de noviembre de 2013, de www.rae.es
- Sepúlveda, E. (14 de octubre de 2011). *Slideshare*. Recuperado el 6 de abril de 2014, de <http://www.slideshare.net/solartime/como-hacer-un-abstract>
- The International Ecotourism Society. (s.f.). Recuperado el 15 de marzo de 2014, de <https://www.Ecotourism.org/What-is-Ecotourism>
- Torres, M. (30 de julio de 2002). *Biblio 3W*. Recuperado el 1 de mayo de 2014, de <http://www.ub.edu/geocrit/b3w-389.htm>
- Turismo. (2013). Extraído en línea el 14 de marzo de 2013 desde <http://www.turismo.gob.ec>

ANEXO A: DEFINICION DE TERMINOS

Comunidad: Conjunto de las personas de un pueblo, región o nación

Cultura: Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.

Diversidad: Abundancia, gran cantidad de varias cosas distintas.

Economía: Conjunto de bienes y actividades que integran la riqueza de una colectividad o un individuo.

Ecoturismo: Turismo con el que se pretende hacer compatibles el disfrute de la naturaleza y el respeto al equilibrio del medio ambiente.

Gastronomía: Arte de preparar una buena comida.

Grupo focal: Discusión grupal profundizada acerca de un tema en específico.

Hospedaje: Alojamiento y asistencia que se da a alguien

Infraestructura: Conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para la creación y funcionamiento de una organización cualquiera

Innovación: Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado

Investigación cualitativa: un método de investigación con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan sus correspondientes protagonistas

Moderador: Persona que preside o dirige un debate, asamblea, mesa redonda, etc.

Recreación: Diversión para alivio del trabajo.

Recursos: Medio de cualquier clase que, en caso de necesidad, sirve para conseguir lo que se pretende.

Sector cívico: Sector Perteneiente o relativo a la ciudad o a los ciudadanos.

Sector privado: Sector que no es de propiedad pública o estatal, sino que pertenece a particulares.

Sector Público: Conjunto de las organizaciones públicas y organismos, entidades y empresas de ellas dependientes.

Sustentable: Que se puede sustentar o defender con razones.

Turismo: Actividad o hecho de viajar por placer.

ANEXO C: GUIA DE DISCUSION

Guía de discusión

1. *Presentación*

- Agradecimiento por la participación
- Presentación del facilitador
- Breve descripción de por qué fueron elegidos
- Breve descripción de los objetivos del encuentro.
- Descripción de la dinámica de la sesión
 - Duración del encuentro (60 minutos)
- Presentación de los participantes. Antes de comenzar me gustaría que se presente y digan unas pocas palabras sobre ustedes.

2. *Introducción*

Reglas de la discusión:

- Hablar una persona a la vez
- No dominar la discusión
- Hablar por orden
- Escuchar a los demás
- Ser honestos. Decir la verdad
- No hay respuestas correctas o incorrectas

Resumen del objetivo de la investigación y definición de los conceptos que puedan confundir a los participantes y que se emplearán en sesión.

3. *Guía de consultas*

3.1- *Actitudes generales hacia el turismo*

- ¿Realiza viajes turísticos a menudo?
- ¿Cuáles son las razones principales por las cuales realizan turismo?
- ¿Cuáles son las desventajas de los viajes turísticos?
- ¿Qué palabras/imágenes mentales se asocian con una experiencia turística positiva?

3.2- *Experiencias turísticas*

- ¿A dónde viaja con más frecuencia?
- ¿Qué le agrada y desagrada de los viajes turísticos?
- ¿Cuáles son los lugares preferidos para visitar? ¿Porque esos lugares?

3.3- *Aceptación de ecoturismo*

- ¿Existen diferencias en los viajes turísticos convencionales y eco turísticos?
- ¿A qué tipo de viaje considera usted eco turístico?
- ¿Cuáles son las razones para realizar viajes eco turístico?

3.4- *Viaje eco turístico perfecto*

- Variedad de actividades
- Cultura
- Gastronomía
- Clima
- Comodidad
- Otros

3.5- *Consideración al Ecuador*

- ¿Cuánto conoce del Ecuador?
- ¿Cuáles cree que son los principales recursos y atractivos del Ecuador?
- ¿Consideraría al Ecuador como destino turístico? ¿Por qué?

3.6- *Potencial del Ecuador*

- ¿Cómo cree que se podría potenciar al Ecuador como destino turístico en el exterior?
- ¿Qué opina de los avances que ha hecho el estado en cuanto a la promoción del país?
- ¿Qué haría usted para promover el ecoturismo en Ecuador?

ANEXO D: PARTICIPANTES DE LAS ENTREVISTAS

Sector público

- Carlos Gutiérrez, Asesor de turismo sustentable del Ministerio de Turismo de Ecuador
- Carolina Pérez, Directora de Productos del Ministerio de Turismo del Ecuador
- Sol Buendía, Asambleísta de Turismo Rural

Sector privado

- Luis Romero, Gerente General, MetropolitanTouring
- Indira Gómezjurado, Funcionaria de Aerogal
- JoséLuis Egas, Funcionario de Agencia en MetropolitanTouring

Sector académico

- Giuliana Pachano, Profesora del Colegio de Hospitalidad de la USFQ
- Mauricio Cepeda, Decano del Colegio de Hospitalidad de la USFQ
- María JoséGaibor, Estudiante de Hospitalidad deLes Roches International School of Hotel Management

Sector cívico

- Pedro Salvador, Coordinador de Intercambios de Club Rotaract Quito Metropolitano
- Marco Ledesma, Representante de Beyond CHACAY Foundation
- Jorge Castro, Miembro de Alumini USFQ en el área de Hospitalidad

ANEXO E: PREGUNTAS BASE PARA ENTREVISTAS

Preguntas clave para análisis del modelo de negocios CANVAS

Socios clave

- ¿Quiénes serían los socios clave en la industria del turismo?
- ¿Quiénes son los proveedores clave en la industria del turismo?
- ¿Cuáles son los recursos más importantes que se pueden adquirir de los socios?
- ¿Cuáles son las actividades clave que realizan los socios?

Actividades clave

- ¿Cuáles son las actividades clave que se deben realizar en la industria turística?
- ¿Cuáles son los principales canales de distribución?
- ¿Qué importancia tiene la relación con los clientes?
- ¿Cuál es la principal fuente de ingresos de la industria del turismo?

Recursos clave

- ¿Qué recursos clave se requieren para dar valor a las actividades que se realizan?

Propuestas de valor

- ¿Qué valor agregado se entrega a los clientes (turistas)?
- ¿Qué problema se va a ayudar a resolver al cliente?
- ¿Qué paquetes de productos y servicios ofrecen a cada segmento de cliente?
 - ¿Qué necesidades del cliente se están satisfaciendo?

Relaciones con los clientes

- ¿Qué tipo de relación se espera mantener con los clientes?
- ¿Qué relaciones se han establecido hasta el momento?
- ¿Cuál es el costo de una buena relación con los clientes?

Canales

- ¿A través de qué canales son contactados los segmentos de clientes?
- ¿Cómo están integrados los canales de distribución?

¿Qué canales de distribución funcionan mejor?

¿En cuánto a costos cuales son los canales más eficientes?

Segmentos de clientes

¿Para quién se está creando valor por medio del turismo?

¿Quiénes son los clientes más importantes?

Estructura de costes

¿Cuáles son los costos más importantes que se deben incurrir?

¿Qué recursos clave son los más costosos?

Fuentes de ingresos

¿Por qué exactamente pagan los clientes?

¿Cómo pagan actualmente los clientes?

¿Cómo prefieren pagar los clientes?

¿Cuáles son sus ingresos más significativos?

Preguntas clave para análisis de las cinco fuerzas de Porter

Rivalidad

¿Existe rivalidad o competencia en la industria del turismo?

¿Considera que la oferta de servicios turísticos del país cubre con la demanda?

¿Se consideran altos los costos de cambio de destino?

¿Qué tan amplia es la competencia existente?

Amenaza de nuevos competidores

¿Qué tan altas son las barreras de entrada en la industria?

¿Existen represalias entre competidores de la industria?

Sustitutos

¿Existen lugares que puedan sustituir al Ecuador como destino turístico?

Poder de negociación del proveedor

Los servicios o productos por parte del proveedor ¿son escasos?, ¿tienen diferenciación notable?, o ¿son indispensables?

Poder de negociación del consumidor

¿Los costos de cambiar de un destino a otro son altos?

¿Existe sensibilidad al costo o precio por parte de los clientes?

Cadena de valor***Actividades primarias***

¿Cómo se puede incrementar el valor por medio de logística de entrada, operaciones, marketing, ventas y servicio?

Actividades secundarias

¿Cómo se puede incrementar el valor por medio de la infraestructura, desarrollo tecnológico y recursos humanos?

ANEXO F: ECUADOR AMA LA VIDA

