



**UNIVERSIDAD DE MATANZAS**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas**

**MODELO PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DEL DESTINO  
TURÍSTICO SUCRE - SAN VICENTE - JAMA - PEDERNALES.**

**Autora: Ing. Gema Viviana Carvajal Zambrano, MBA Marketing  
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM)**

**Matanzas, Cuba**

**2024**



**UNIVERSIDAD DE MATANZAS**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas**

**MODELO PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DEL  
DESTINO TURÍSTICO SUCRE - SAN VICENTE - JAMA -  
PEDERNALES.**

**Autora: Ing. Gema Viviana Carvajal Zambrano, MBA Marketing  
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM)**

**Tutores:**

**Dr. C. Dianelys Nogueira Rivera  
Universidad de Matanzas (UM)**

**Dr. C. Yanelis Ramos Alfonso  
Universidad Técnica de Manabí (UTM)**

**Dr. C. Frank Lemoine Quintero  
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM)**

**Matanzas, Cuba**

**2024**

## **DEDICATORIA**

En la vida suelen presentarse muchos obstáculos, pero la existencia de personas que me aprecian hizo más fácil este trabajo, para así alcanzar mi meta deseada.

Esta va dedicada a ese ser supremo, creador de mi existencia y quien con su infinita bondad rige mi vida, conduciéndola hacia nuevos caminos, impidiendo que decaiga en este difícil y amargo caminar de la vida, logrando metas que hacen de mi un orgullo para mis padres y una satisfacción en mi como persona, habiendo realizado una de mis metas propuesta.

A mis padres, fuente de mi inspiración, guías de mis pasos hacia un mejor porvenir, a mi padre Carlos Narciso que con cariño, atención y consejos me impulso a ser algo mejor en la vida; y en especial a aquella mujer, dueña de mis sueños e ilusiones, pilar que me sostuvo en mis momentos de angustia cuando me sentía vencida, pero con su amor me dio la fuerza necesaria para llegar a este día y que desde el cielo celebra hoy más que nadie este triunfo con alegría; a ti Beccy Biuthy madre mía a quien por siempre estaré agradecida mi ángel que me cuida desde el cielo.

A mi esposo Gustavo Armando y mi pequeña Vivian Lisseth quienes en muchas ocasiones me toco dejar a un lado en actividades familiares y perder momentos memorables para cumplir con la realización de mis investigaciones y mi proceso doctoral.

A mis hermanos Carlos Gabriel y Biuthy Lisseth que siempre estuvieron dispuestos a ayudarme y colaboraron en mi logro por alcanzar esta meta.

A mis compañeros con quienes comparto a diario buenos y malos momentos, tanto en el trabajo como fuera de ellos y que juntos luchamos con un solo propósito, el de ver realizado nuestros sueños en especial a mi querido Dr. Wilfrido Valls Figueroa quien fue quien me incentivo en seguir este proceso y quien hasta el final me motivo para lograrlo.

Con Cariño

Gema Viviana

## **AGRADECIMIENTOS**

La gratitud y el agradecimiento son cualidades que los seres humanos debemos tener presente en cada momento de nuestras vidas; por ello agradezco a todas las personas que de una u otra manera estuvieron brindándome su apoyo y conocimientos durante la elaboración de la tesis, gracias por su colaboración.

A mi familia por estar en cada una de las acciones que emprendí para la realización de este proyecto.

No podría dejar de agradecer a mis tutores Dr. C. Dianelys Nogueira Rivera, Dr. C. Yanelis Ramos Alfonso, Dr. C. Frank Lemoine Quintero, cada uno de ellos inculco grandes conocimientos durante este proceso formativo, gracias por su apoyo y guía brindada durante la dirección de la tesis.

Un infinito agradecimientos a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí y a todos sus integrantes, quienes fueron de mucha ayuda para la elaboración de la investigación.

Gracias a todos...

## **RESUMEN**

La comercialización de los destinos turísticos emergentes se ve afectada por el deficiente control de gestión, que limita la competitividad y el oportuno proceso de toma de decisiones en los mismos. Ante la problemática, el presente tuvo como objetivo desarrollar un modelo para el control de la gestión en destinos turísticos ecuatorianos, particularizando en el caso Sucre - San Vicente - Jama - Pedernales, que facilite la integración de herramientas e indicadores con enfoque de cuadro de mando integral y contribuya a la mejora continua. La novedad esencial radica la propuesta de un modelo que establezca el proceso de control para la gestión de destinos turísticos, que desde la etapa análisis estratégico valore las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral para el análisis a través de una regla de decisión; contribuya a lograr cambios en los procesos y permita la construcción de indicadores, el desarrollo del sistema de control para obtener mejores resultados competitivos y comerciales en el destino turístico; así como los nuevos procedimientos para la evaluación del cuadro de mando integral y la adecuación de técnicas y herramientas del marketing. Se muestra la validación positiva del modelo por criterios de expertos y la aplicación de la segunda etapa de este; los resultados parciales obtenidos se relacionan fundamentalmente con el diseño de nuevos productos, estudios sobre la seguridad turística, sobre la cultura ambiental, sobre el comportamiento del consumidor en el destino y sobre el marketing digital y la promoción. El trabajo puede ser generalizado en destinos con características similares al estudiado.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS METODOLÓGICOS DEL MODELO PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DEL DESTINO TURÍSTICO SUCRE - SAN VICENTE - JAMA - PEDERNALES. ....	7
1.1    Destinos turísticos.....	7
1.1.1    Ciclo de vida de un destino turístico.....	11
1.1.2    Comercialización de destino turístico.....	13
1.2    Cuadro de Mando Integral. Definición.....	15
1.2.1    Particularidades del Cuadro de Mando Integral .....	20
1.2.2    Modelos de Control de Gestión.....	21
1.2.3    Consideraciones generales sobre los modelos .....	24
1.3    La comercialización de destinos turísticos de Ecuador y en el destino turístico de Sucre - San Vicente - Jama - Pedernales. ....	25
1.4    Conclusiones parciales del capítulo I.....	26
CAPÍTULO II: PROPUESTA DEL MODELO PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DEL DESTINO TURÍSTICO SUCRE - SAN VICENTE - JAMA - PEDERNALES.....	28
2.1    Concepción teórica del modelo para el control de gestión del destino turístico Sucre - San Vicente - Jama - Pedernales .....	28
2.2    Desglose metodológico del modelo para el control de gestión del destino turístico Sucre - San Vicente - Jama - Pedernales. ....	30
2.2.1    Entradas del modelo .....	32
2.2.2    Proceso de control para gestión del destino turístico .....	37
2.2.3    Salida del modelo .....	52
2.3    Conclusiones parciales del capítulo II.....	54
CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL MODELO PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DEL DESTINO TURÍSTICO SUCRE - SAN VICENTE - JAMA - PEDERNALES DE MANABÍ, ECUADOR.....	55
3.1    Validación del modelo.....	55
3.1.1    Caracterización del destino Sucre - San Vicente - Jama - Pedernales, provincia de Manabí, Ecuador.....	56
3.2    Aplicación del modelo.....	58
3.2.1    Entradas del modelo .....	58

3.3	Situación del turismo Post Pandemia .....	91
3.4	Conclusiones parciales del capítulo III:.....	92
	CONCLUSIONES.....	94
	RECOMENDACIONES .....	95
	Bibliografía.....	96

## **INTRODUCCIÓN**

El turismo se ha convertido en la actualidad en uno de los principales actores del comercio internacional, y representa a la vez una de las principales fuentes de ingresos en muchos países latinoamericanos. Este crecimiento representado también en la diversificación de la actividad turística, en su efecto multiplicador generando competencia entre los destinos.

Es importante reconocer a su vez la conexión del turismo con cultura y ambiente que hacen de este una conexión ancestral, multicultural y multifuncional generando destinos más seguros y sustentables, donde los países se enfocan cada vez más a implementar estrategias y políticas funcionales que contribuyan al desarrollo socio económico. Ecuador no está exento de esto, dentro de sus políticas busca alternativas para fortalecer el turismo en el país.

La actividad turística en el Ecuador se ha manifestado en crecimiento desde el año 2015 cuando el Producto Interno Bruto (PIB) reflejó un crecimiento de 1.5 %. En el 2016, bajó en un 1.4 %, debido al evento telúrico producido en el país; en el 2017, bajo estrategias desarrolladas, se reactiva la actividad y asciende en un 1.74 %; en el 2018, en 1.82 %; y, en el 2019 alcanza su mayor esplendor con un 1.86 %, con la mayor afluencia por concepto turístico en el país. En el 2020, debido a la pandemia del COVID-19, la afluencia de extranjeros disminuyó drásticamente en un 77 % y el Producto Interno Bruto (PIB) fue de un 1.61 % por el confinamiento a nivel internacional (CFN, 2022).

Cabe indicar que el Plan estratégico nacional aborda referente a la participación del sector turismo (servicios prestados-viajes) sobre el total de la cuenta de servicios prestados (Exportación de Servicios) pasó de ser de un 68 % en el 2019, a tener una participación del 39 % en el 2020. Al tercer trimestre del 2021, la participación fue del 47 % a pesar de los problemas ocasionados por el Covid19 (MINTUR, 2019)

Se tiene que reconocer que el turismo se ha concebido como el motor de la economía del Ecuador. En el contexto internacional, el sector turístico aporta con el 9,8 % del PIB, empleando a una de cada 11 personas en el planeta, lo que equivale en promedio a 277 millones de personas donde entre las cinco principales provincias más visitadas en el país resultaron: Guayas (18.6 %), Santa Elena (16.9 %), Manabí (15 %), Pichincha (12.7 %) y Esmeraldas (8.8 %), es decir, la mayor cantidad de viajes se realizó a las provincias ubicadas en la región costa, representando el 59.3 % del total de viajes (Alcivar, 2018).

La provincia de Manabí ubicada en la zona costa se caracteriza por su cultura ancestral y su gastronomía tradicional identificada en sus recursos y atractivos turísticos. La diversidad



la fauna y flora también la identifican con el turismo, así como la arqueología que la identifica con las civilizaciones existentes dándole un agregado a mitos y leyendas a nivel social.

Ubicada en la parte central de la Costa del Pacífico, Manabí ofrece hermosas playas, encantadores pueblos de pescadores, de pueblos tradicionales, de reservas marinas y silvestres y de humedales, y el Parque Nacional Machalilla con rica vegetación y diversas especies faunísticas.

### **Situación problemática**

Los cantones Sucre - San Vicente - Jama - Pedernales forman parte de Manabí y se ubican en la zona costera, litoral norte, de la provincia. Su actividad económica fundamental está formada por: la agricultura, la ganadería, la pesca y la silvicultura que representa el 34.5 %; seguido por el comercio al por menor y al por mayor, con un 11.4 %; y luego, por la actividad turística que refleja el 5.5 %.

En el 2020 el nivel de ocupación representó el 38 % en el destino y la pernoctación de 1.2 días donde el 96 % estuvo representado por turistas regionales y solo un 4 % de turismo extranjeros, ya en el 2021 el nivel de ocupación estuvo a un 44 %, pernoctaron 1 día nada más y se mantuvo el número de asistencia por concepto de turismo en todo el año. Se tiene que resaltar que en los feriados del 24 de mayo el turista extranjero representó la cifra más alta siendo de un 8 % de participación.

El Campus de Bahía de Caráquez de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí en su papel protagónico del desarrollo comunitario ha desarrollado investigaciones con vistas a lograr el progreso turístico de este destino. A partir de las leyes y políticas existentes en el país tales como: Ley del Turismo (2002), Plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible en el Ecuador 2020. MINTUR (2012), Plan Integral de Marketing Turístico para el Turismo Interno de Ecuador (PIMTE 2014), Código orgánico de la producción de comercio e inversiones (2010), y Plan Nacional del Buen Vivir (2013) se ha dedicado en diseñar proyectos de investigación en coordinación con los gobiernos locales para el logro de este objetivo.

Desde la concepción de la trilogía de universidad, comunidad y gobierno como estrategia para desarrollar el turismo el departamento de investigación del campus ha desarrollado un observatorio turístico que centra estas investigaciones y realiza la coordinación de los diferentes proyectos donde participan directivos, profesores y estudiantes de la universidad, así como miembros de la comunidad y el gobierno local.

Desde este observatorio se realizó una investigación de campo y por medio del trabajo en grupo y con expertos se han definido las principales deficiencias del turismo en el destino,

las que corroboran algunas insuficiencias reportadas en la literatura revisada. Se reconoce ésta como la problemática de investigación y se detallan a continuación los principales aspectos de esta:

- ✓ Deficiente control de indicadores básicos de la gestión turística (no se conoce la cantidad de turista, nacionalidad, gasto promedio).
- ✓ Carencia de un sistema de indicadores y flujo informativo que facilite la toma de decisiones.
- ✓ Limitada coordinación del MINTUR y los GAD con los gremios que dirigen el turismo (hoteleros, restaurantes, etc.).
- ✓ Carencia de un pensamiento estratégico de los gestores de empresas turísticas. Orientados a las ventas y al corto plazo.
- ✓ Gestión basada en la operatividad e improvisación que facilite estrategias de posicionamiento del destino turístico.
- ✓ Deficiente apoyo de organismos institucionales y gubernamentales para el desarrollo del sector turístico fundamentalmente en infraestructura y acceso.
- ✓ Ausencia de conocimiento sobre instrumentos que midan la percepción de los turistas en el destino con la finalidad de aplicar estrategias eficaces y operacionales.
- ✓ Bajos niveles de eficiencia del destino provocan inestabilidad de la actividad turística. (En el 2018 en el país los gastos representan el 41,17 % de los ingresos por concepto de turismo y en el destino el 52,23 %, MINTUR 2020)

Enmarcados en esta problemática se desarrolla esta investigación dentro del proyecto: Observatorio Turístico para la gestión del destino turístico Sucre - San Vicente - Jama - Pedernales que se desarrolla desde la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí y que ha permitido identificar el siguiente problema científico.

**Problema científico:**

El deficiente control de gestión en el destino turístico Sucre - San Vicente - Jama - Pedernales, afecta la competitividad y el proceso de toma de decisiones en dicho destino.

**Objeto de la investigación:** Proceso de comercialización de destinos turísticos.

**Campo de acción:** Cuadro de Mando Integral para destinos turísticos

Para dar solución al problema presentado se definen como objetivos, general y específicos, los siguientes:

**Objetivo General:** Desarrollar un modelo para el control de la gestión en destinos turísticos ecuatorianos, que facilite la integración de herramientas e indicadores con enfoque de cuadro de mando integral y contribuya a la mejora continua.

**Objetivos específicos:**

1. Sintetizar los elementos teóricos y el análisis crítico relacionado con el control de gestión a nivel de destinos turísticos evaluando el comportamiento del consumidor y su relación con la comercialización.
2. Diseñar el instrumental analítico y metodológico que operacionalice el modelo propuesto.
3. Validar el modelo de evaluación diseñado.

**Hipótesis:** El desarrollo de un modelo para el control de la gestión en el destino turístico Sucre - San Vicente - Jama – Pedernales; así como, un sistema de indicadores con enfoque de cuadro de mando integral, facilitará el proceso de toma de decisiones en dicho destino.

**Novedad Científica:**

La propuesta de un modelo que establezca el proceso de control para la gestión de destinos turísticos, que desde la etapa análisis estratégico valore las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral para el análisis a través de una regla de decisión; contribuya a lograr cambios en los procesos y permita la construcción de indicadores, el desarrollo del sistema de control para obtener mejores resultados competitivos y comerciales en el destino turístico; así como los nuevos procedimientos para la evaluación del cuadro de mando integral y la adecuación de técnicas y herramientas del marketing.

**Aportes:**

- El diseño y contenido de la propuesta metodológica por cada etapa del modelo, lo cual es esencial para la comprensión y aplicación de este.
- Los procedimientos que soportan cada una de las etapas y fases del modelo, este aporte contribuye al análisis, proyección y evaluación del cuadro de mando integral a través del sistema de técnicas y herramientas propuestas.
- La estructuración del modelo en etapas y fases da la posibilidad de la utilización, de forma integrada e independiente, de cada una de ellas según sean las características y las necesidades del destino turístico donde se apliquen y posibilita su adaptación y aplicación a nivel empresarial.

**Métodos, técnicas y herramientas empleadas en la investigación:**

Para llevar a cabo la investigación se utilizaron diferentes métodos tales como:

- Método de análisis y síntesis: para establecer la caracterización gnoseológica y definir los referentes teóricos que sirven de sustento al proceso investigativo, además de posibilitar el análisis de toda la información para el diseño del modelo y los criterios de expertos consultados en la valoración de la propuesta.

- Método hipotético-deductivo: posibilita la construcción de la hipótesis, al estructurar las conexiones entre las categorías que la integran y la relación causal que se establece entre ellas.
- Método sistémico-estructural: para la concepción interna y externa del modelo de control de la gestión para la comercialización de destinos turísticos en lo referente a su estructura y en relación con su funcionalidad lo que permite la conformación y comprensión de sus etapas y fases y su integración.
- Histórico-lógico: para estudiar y caracterizar la evolución de la comercialización y del comportamiento del consumidor, y sus particularidades en el contexto de destinos turísticos de Ecuador.
- Método empírico-analítico: se utiliza para conocer la percepción directa del objeto de investigación.

**Las herramientas y técnicas utilizadas fueron:**

- Observación científica: para la identificación del problema científico y la caracterización del destino turístico y del comportamiento del consumidor en el objeto práctico de investigación.
- Encuestas y entrevistas: para profundizar y ampliar la información con respecto al comportamiento del consumidor.
- El análisis documental: permitió el análisis de la bibliografía relacionada con el objeto y campo de investigación. Además, para la revisión de la información disponible el destino turístico y establecer comparaciones que permiten determinar la coherencia entre éstas y las exigencias de la nueva propuesta.
- La dinámica de grupos: para establecer valoraciones colectivas en las diferentes etapas y fases que conforman el modelo, las propuestas de nuevos procedimientos, a través de la contribución de expertos con criterios que refuerzan los fundamentos teóricos y prácticos de la investigación.
- Técnicas descriptivas: cálculo porcentual y análisis tendencial para interpretar, procesar y evaluar los resultados comparativos.
- Los programas de computación StatisticProgramfor Social Sciences para Windows (SPSS versión 26), Decisión, CurveExpert Pro2.6.3 y el Microsoft Excel para el procesamiento de la información y la elaboración de tablas y gráficos.

**Estructura de la tesis:**

La tesis se estructuró en introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

El capítulo I, que se dedica al marco teórico conceptual de la comercialización y el Cuadro de Mando Integral, se realiza la valoración crítica de los modelos para el control de la gestión, y se expone la situación de la comercialización del destino Sucre - San Vicente - Jama - Pedernales de Ecuador.

En el capítulo II, se desarrolla la propuesta del modelo control de la gestión a partir de tres etapas para la comercialización de destinos turísticos y se proponen métodos, técnicas y herramientas para operacionalizar el mismo.

En el capítulo III, se muestran los resultados de la validación del modelo para el control de la gestión y la aplicación de este en el destino turístico de los cantones Sucre - San Vicente - Jama - Pedernales de Ecuador.

Para finalizar se exponen las conclusiones y recomendaciones de la investigación, la relación de la bibliografía consultada y un cuerpo de anexos que complementan los análisis y resultados contenidos en la tesis.

## **CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS METODOLÓGICOS DEL MODELO PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DEL DESTINO TURÍSTICO SUCRE - SAN VICENTE - JAMA - PEDERNALES.**

Los objetivos definidos en este capítulo son los siguientes:

1. Determinar el estado del arte sobre el control de gestión y destinos turísticos, en particular para cuadro de mando integral con enfoque a destinos turísticos.
2. Realizar el análisis crítico de diferentes modelos de control de gestión y sus particularidades en el turismo.
3. Caracterizar la comercialización de destinos turísticos de Ecuador.

### **1.1 Destinos turísticos**

Es importante comenzar el abordaje de esta temática a partir de autores como (Bull, 1994), (Cooper y otros, 1998) ofrecen diferentes definiciones del concepto de destino turístico. Bull (1994) define este concepto como "País, región o ciudad hacia el que se dirigen los visitantes, teniéndolo como su principal objetivo" y Cooper, Fletcher, Gilbert, Shepherd y Wanhill (1998) definen destino turístico como "Concentración de instalaciones y servicios diseñados para satisfacer las necesidades de los turistas".

Por otra parte, Mill y Morrison (1985) indican que los destinos no sólo son una parte fundamental del sistema total turístico, sino que también un destino es un sistema que contiene una mezcla de atracciones y servicios donde "cada parte es dependiente de las otras para el éxito en la atracción, el servicio y la satisfacción del turista".

Por ende, Valls (2007) alega que el destino es la unidad base de planificación turística. Mejorar el valor de la experiencia y adecuar el número de turistas a la capacidad de carga facilita que el territorio y el patrimonio no sólo no se agoten, sino que revivan constantemente. Desde esta óptica sostenible, se acomete la gestión integral de los destinos.

La Organización Mundial del Turismo - OMT (2008) expone en su blog que un destino turístico es un espacio físico, con o sin una delimitación de carácter administrativo o analítico, en el que un visitante puede pernoctar. Es una agrupación (en una misma ubicación) de productos y servicios, y de actividades y experiencias, en la cadena de valor del turismo, y una unidad básica de análisis del sector. Un destino incorpora a distintos agentes y puede extender redes hasta formar destinos de mayor magnitud.

Múltiples son los criterios referentes a destinos turísticos, aunque criterios indican que un destino turístico es el conglomerado de productos u ofertas turísticos que actúan dentro de una demarcación o área geográfica específica, a los que hay que añadir factores como el

clima, la infraestructura, los servicios, los recursos naturales y culturales, y por supuesto la calidad de todo esto (EOI, 2011).

Roches (2005) expresa que un destino turístico es un espacio físico al que acude un turista por un espacio de tiempo determinado. Puede estar definido por barreras geográficas, contexto político y percepción por parte del mercado que en dependencia del entorno la interacción de estos elementos tendrá un nivel de participación.

Por su parte, Barrado (2004) reconoce el destino turístico como el ámbito donde se realizan la mayor parte de las actividades de producción y consumo turístico; a la vez que representa en la figura 1.1 los elementos que conforman el destino turístico.

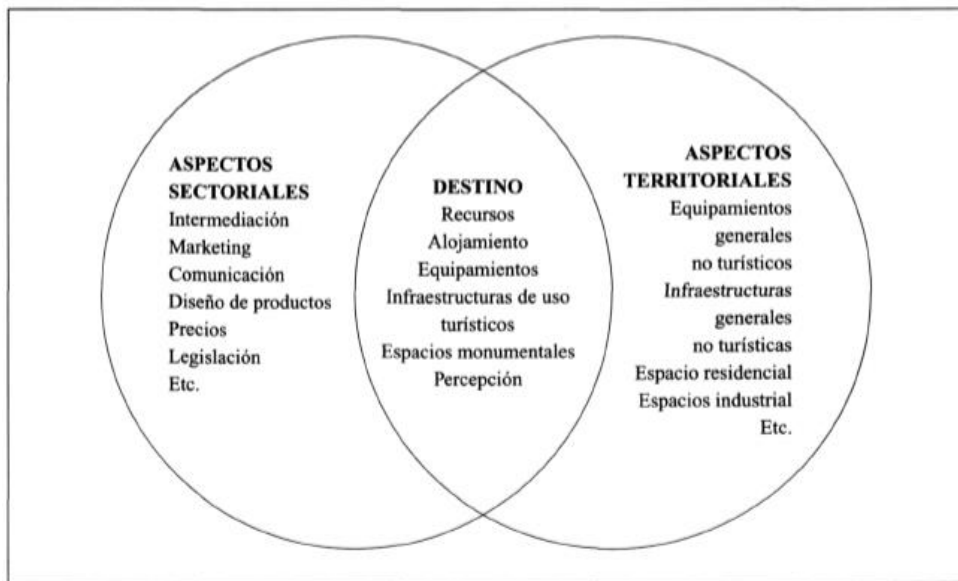


Figura 1.1. Concepto de destino turístico. Fuente: (Barrado, 2004).

Razonamientos recientes se enfocan a nivel territorial donde expresan que un destino turístico es una localidad, que atrae a un gran número de viajeros o turistas en una época del año o durante todo el año, ya sean turistas nacionales o internacionales. Los viajeros pueden visitar estos destinos para ver sitios históricos, maravillas naturales, o monumentos (Turistum, 2020).

Es necesario considerar lo que aborda SECO (2014) cuando exterioriza que es un espacio geográfico determinado con características y rasgos particulares. Los destinos turísticos pueden ser de diferentes escalas. El destino turístico constituye una unidad de negocio cuya gestión debe enfocarse en ciertos criterios de competitividad, a fin de generar beneficios económicos y sociales.

En consecuencia, que un destino turístico es un área geográfica en la cual los viajeros viven nuevas experiencias, momentos interesantes y actividades emocionantes, en este mismo

aspecto existen niveles en cuanto a destinos turísticos dentro de los cuales se pueden mencionar: un centro de interés, ciudades, regiones o países (Barros y otros, 2011).

Los destinos turísticos, sobre todo los que están unidos a la existencia de un recurso natural específico, han sido desarrollados mediante la utilización intensiva del territorio, siendo este entendido como un bien de fácil y libre acceso. Por otra parte, hay que tener en cuenta que a la hora de considerar el espacio o territorio como base de la oferta turística hay que diferenciar entre el valor turístico que el mismo pueda tener y su valor recreativo (Figura 1.2) (Sancho, 2011,p.189).

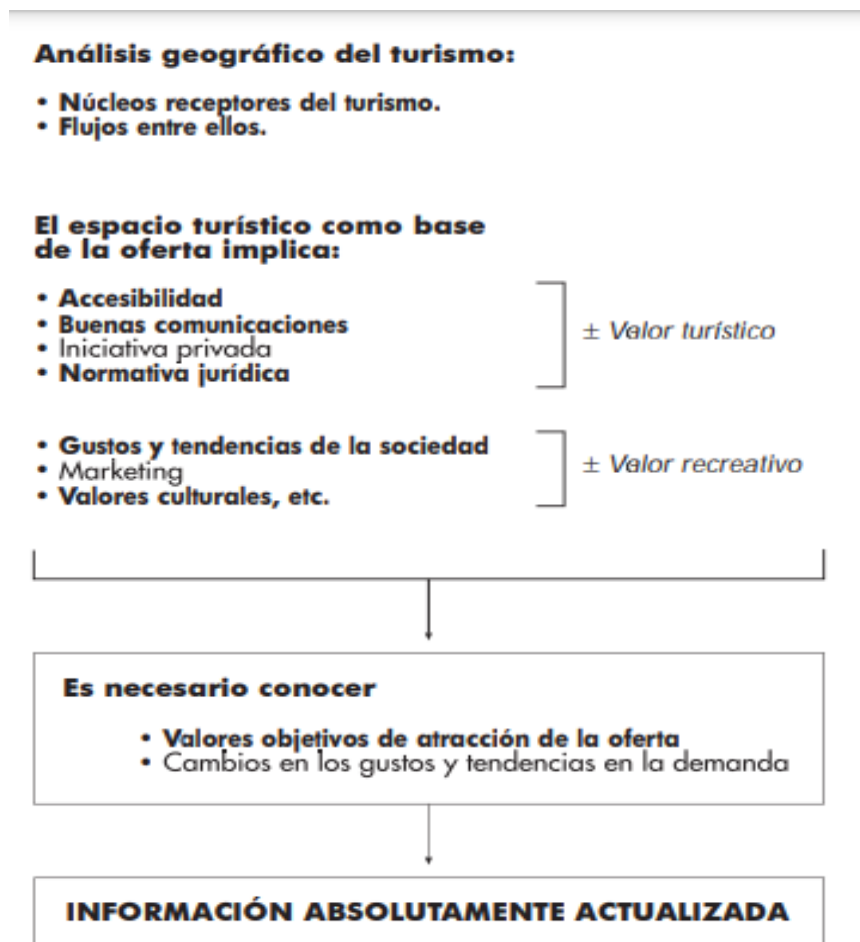


Figura 1.2. El espacio como base de la oferta turística. Fuente: (Sancho, 2011,p.189).

Guerrero y Ramos (2014) exponen un esquema que aborda todo tipo de variables sociales, culturales, ambientales, económicas y políticas dentro de un contexto nacional e internacional y con las tesis del área más defendidas de los últimos veinte años; así como los términos de sus interdependencias e interrelaciones generales en la muy importante relación entre visitante y destino turístico donde se observa una integración de procesos relacionado a la actividad turística, reflejando en la figura 1.3 los elementos que integran un



destino.

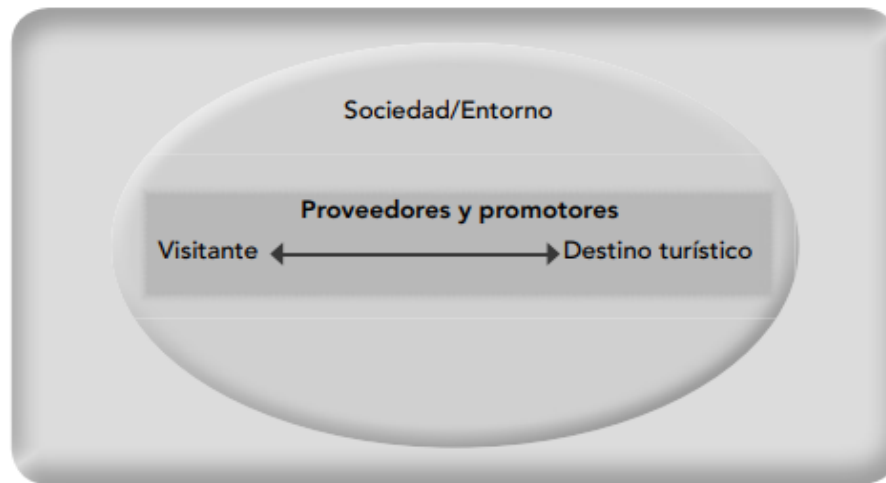


Figura 1.3. Destino turístico. Fuente: (Guerrero & Ramos, 2014).

En cuanto, Ballina (2018) reconoce al destino turístico a partir de los tres atributos que son: recursos, distancia y desplazamiento. Con esta primera aproximación, el destino se identifica con un territorio que forma parte del proceso productivo, como materia prima y como contenedor: como input y espacio (figura 1.4).

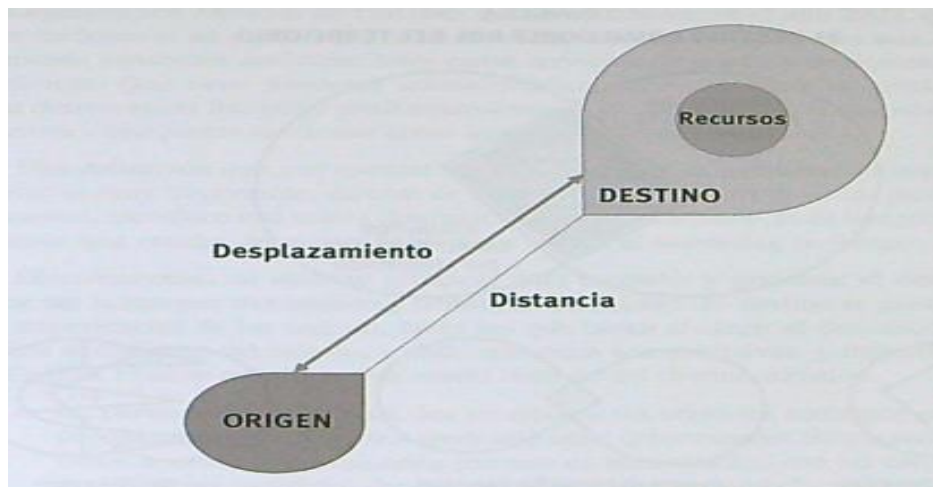


Figura 1.4. Los tres componentes de un destino turístico. Fuente: (Ballina, 2018).

Estudios anteriores denotan como cada autor desde la óptica de la actividad turística reconocen a un destino por su espacio geográfico, su entorno y fuerzas actuantes que las interacciones entre estas inciden en recursos y atractivos turísticos, sin apartarse de las influencias del marketing en cualquiera de sus dimensiones o enfoques. Revisiones de trabajo de tesis doctorales denotan que desde su contexto todas tienen el mismo hilo conductor referente a destino turístico, en el anexo 1.1. Cuadro de tesis doctorales se expone 17 estudios que desde su concepción denotan en sus resultados sus ventajas y

limitaciones, se revisaron alrededor de 150 trabajos, pero las mostradas en este estudio tienen mayor aporte desde criterios teóricos y prácticos.

### **1.1.1 Ciclo de vida de un destino turístico**

Resalta exponer que antes de abordar de ciclo de destino turístico se tiene que partir de criterios de Butler (1980) cuando afirma que un destino turístico tiene un ciclo de evolución similar al de los productos/servicios, y comprende 6 etapas: exploración, implicación de autoridades locales, desarrollo, consolidación, estancamiento, y declive o rejuvenecimiento. Desde estos criterios han surgido diferentes estudios con la finalidad de aportar desde la dinámica de la tecnología en tiempos actuales indagar referente a la representatividad web de empresas hotelera y desde esta óptica poder definir el ciclo del destino turístico en actividades turísticas de sol y playa (Lemoine y otros, 2020).

García y otros (2013) alegan que el ciclo de vida del destino turístico constituye uno de los temas de mayor relevancia en los análisis de competitividad turística. Muestra la evolución de un destino en el tiempo y puede ayudar a identificar la estrategia más coherente a llevar a cabo. Desde su surgimiento, el Modelo del Ciclo de Vida de los Destinos Turísticos (MCVDT) desarrollado en el año 1980 por Richard Butler, dio lugar a grandes discusiones y generó una vasta literatura enfocada a su aplicación. Extenso ha sido el escrutinio del cual ha sido objeto, y amplias sus adaptaciones (Sánchez y otros, 2017).

Otro estudio realizado por Espinós (2019) refiere el modelo del ciclo de vida de Butler en los destinos con overtourism donde estos destinos se caracterizan por su situación de insostenibilidad, y siendo que el sector turístico es intrínsecamente más vulnerable al cambio climático que la economía en general.

Para el presente estudio se fundamenta el análisis pertinente referente a lo abordado por Butler debido a que explica la trayectoria de crecimiento de los destinos turísticos a través de distintas fases: exploración, implicación, desarrollo, consolidación y estancamiento, seguido del post estancamiento. La figura 1.5 representa una relación entre número de turistas en el tiempo, suponiendo que un aumento en ambas direcciones genera la reducción general en la calidad y atracción cuando se superen los niveles de capacidad.

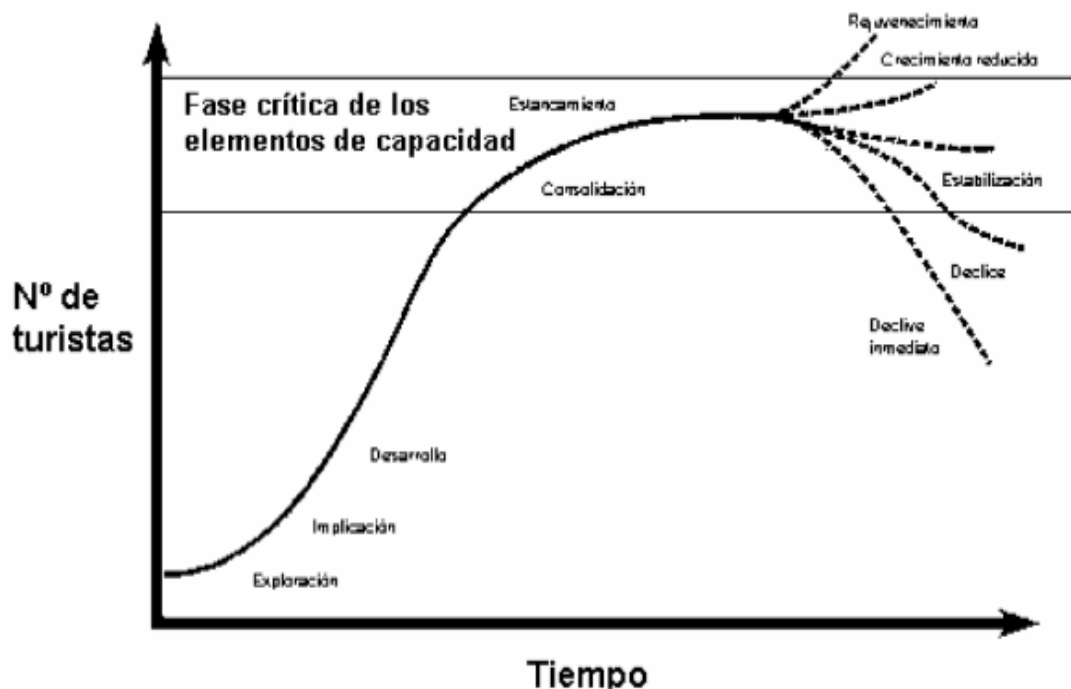


Figura 1.5. Ciclo de vida del destino turístico de Butler. Fuente: (Butler, 1980).

Si bien estudios realizados por Soares y otros (2012) abordan referente al modelo cuando describe la evolución del destino desde una fase inicial, en el cuál un pequeño número de visitantes empieza a visitar el destino que en ese momento posee problemas de falta de acceso, de infraestructuras y es poco conocido. En la siguiente fase aumenta el marketing, el interés de los visitantes y hay un incremento de la infraestructura orientada al turismo, hasta convertirse en un destino de masas con sus consecuentes problemas económicos, sociales y medioambientales. Una vez superada la capacidad de carga los impactos pueden ocasionar el declive. Después del estancamiento pueden ocurrir cinco situaciones cuyos extremos son el declive o el rejuvenecimiento, de acuerdo con la calidad de los recursos y de la previsión de los planificadores. Sin embargo, pueden producirse desviaciones del ciclo, debido a la aparición de ciertas variables que desde su contexto pueden ser directas o indirectas (Lemoine y otros, 2020).

### **1.1.2 Comercialización de destino turístico**

Se parte en referenciar los aportes de Peter y Olson (2006), la comercialización exitosa de bienes de consumo en mercados globales requiere un compromiso de largo plazo, ya que suele precisarse tiempo para establecer una identidad en nuevos mercados. Sin embargo, el mejoramiento de la tecnología y la evolución de la economía global han hecho que el marketing global sea factible y rentable para compañías tanto grandes como pequeñas (p. 444).

Otro criterio referente a la temática de la comercialización de destino turístico se relaciona con el Marketing Turístico, reconocido como un área dedicada a diseñar planes de comercialización para el negocio del turismo. En ella se integran tanto viajes como alojamientos. La disciplina se basa en ofrecer las mejores ofertas al cliente adecuado, cuidando cada detalle a través de estrategias integradas en las últimas tendencias (Ostelea, 2020).

Oracle (2020) en su plataforma indica que la comercialización promociona los productos y aumenta las ventas en un espacio físico y en una plataforma digital. Las promociones de productos en la comercialización incluyen ajustar los precios para gestionar los márgenes de beneficio entre productos y ubicaciones de venta, y diseñar campañas atractivas, más adelante enfatiza que el futuro es digital y la comercialización no es una excepción.

Para Kotler y Armstrong (2012), la comercialización se define como, una serie de actividades que intervienen en el proceso por el cual un producto está disponible para el consumo, tales como compra, venta y distribución. El desarrollo de nuevos productos empieza con la generación de ideas: la búsqueda sistemática de ideas sobre nuevos productos. Una empresa suele generar muchas ideas para encontrar unas pocas que sean buenas donde alega sobre las principales etapas del desarrollo de un nuevo producto donde la comercialización es el último eslabón (Kotler & Armstrong, Principios de marketing. Duodécima edición, 2008, p.352).

Kotler y Keller (2012) describe a la comercialización desde el concepto de producto y su alcance en el mercado donde clientes y consumidores perciben las ofertas para aumentar su sentido de pertenencia y conexión. Los consumidores perciben a sus empresas favoritas como talleres de los que pueden obtener las ofertas que desean, donde más adelante enfatiza que dicha comercialización sea tan relevante como se pueda para tantos clientes como sea posible, lo cual implica un auténtico desafío, ya que ningún cliente es idéntico a otro, aunque en otros libros aborda referente a las pruebas de comercialización controlada permiten a la empresa estudiar la influencia de los factores internos del punto de venta y de

la publicidad limitada en el comportamiento de compra de los consumidores. Más adelante se puede seleccionar una muestra de consumidores y solicitarles que den su opinión del producto (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006, p. 651).

Por otra parte, Fischer y Espejo (2011) refleja en su libro que la comercialización representa una inversión importante tanto en dinero como en personal especializado. Un factor importante que se debe considerar durante este último periodo es la competencia, ya que es determinante para el éxito y el futuro del producto, donde luego expone que el eslabón de comercialización es irregular y prevalece una gran fragmentación de establecimientos y, en contraposición, operan formas probadas de comercialización eficiente. (p.132)

Estudios más recientes enmarcan la comercialización como una estrategia de posicionamiento de un destino turístico donde, Carbache y Bazurto (2022) exponen que la comercialización es aquella estrategia que hace uso de la psicología humana, además ésta representa un conjunto de normas para tener en cuenta en el crecimiento de un producto, servicio o empresa.

Se tiene que considerar otros argumentos donde manifiesta como los gestores de destinos deben implementar estrategias que les permitan maximizar su posicionamiento (on-line y off-line) empleando para ello plataforma de reserva, propias y de terceros, alineando así la estrategia turística del destino con sus objetivos de marketing (Salvador, 2021).

Por otra parte, García y otros (2021) explican que la oferta y la demanda turística son factores determinantes en la comercialización de productos turísticos en el destino donde la segmentación evidenció dos clústeres: Turismo cultural-arqueológico y turismo de sol y playa, que muestran diferencias significativas en las motivaciones del viaje, la relación con el producto o servicio, evaluación del destino y la fidelidad de clientes.

Sin embargo, si abordamos referente a la comercialización es importante integrar a los consumidores turísticos como el ente primordial en el proceso de decisión de compra, es por esto que las tendencias de comportamiento del turista y las nuevas tecnologías aplicadas al turismo llevan a un nuevo paradigma en el que los diferentes agentes públicos y privados apuestan por la promoción y comercialización en canales digitales que beneficien a los oferentes y demandantes en el proceso de compra mediante la creación de valor en las diferentes fases de esta (Moreno-Lobato y otros, 2021).

Entre otras alternativas de comercialización, Lemoine-Quintero y otros (2021) aportan en su estudio la aplicación del marketing experiencial como una alternativa para gestionar la comercialización del destino turístico a partir de estrategias de precios direccionada al sector hotelero bajo la estacionalidad de la demanda en el destino turístico.

La correcta estrategia de comercialización del producto turístico cobra cada vez más relevancia, sobre todo cuando se cae en cuenta la alta competencia que existe en turismo y de la proliferación de los canales de comercialización que utilizan plataformas tecnológicas sin reconocer también las implicaciones de la actividad turística dentro del proceso de la globalización no solo se limitan a su capacidad para trascender fronteras y la creación de las condiciones que facilitan el desplazamiento de los individuos entre los países (Acuña, 2017).

## **1.2 Cuadro de Mando Integral. Definición**

Cárdenas (2009) en su estudio argumenta que el Cuadro de Mando Integral (CMI) es el modelo desarrollado por Kaplan y Norton (1997), con el objetivo de prestar mayor atención a mediciones operativas relacionadas con la satisfacción al cliente, los procesos internos y las actividades de mejora e innovación. Hay una frase muy conocida que sintetiza la importancia de las mediciones: “Si no puedes medirlo, no puedes controlarlo y si no puedes controlarlo no puedes gestionarlo”.

Villa (2015) lo define "un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio y una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa" aunque también alega que es un nuevo marco de referencia que ayuda a las organizaciones, a transformar la estrategia en objetivos operativos. Ellos constituyen la guía para la obtención de resultados de negocio (performance) y de comportamientos estratégicamente alineados de las personas clave de la compañía.

En cambio, Vicente y Viltard (2021) aborda el CMI desde un enfoque de retroalimentación y la formación estratégica: Vincula las revisiones operativas (actuación de corto plazo) con las revisiones estratégicas (tendencias de largo plazo) a efectos de evaluar en qué grado está funcionando el marco estratégico delineado. Debido a que los directivos de las organizaciones requieren una retroalimentación respecto de la estrategia, el CMI debe proporcionar oportunidades a efectos de recoger información relativa a este tipo de temas, efectuando reflexiones, y recopilando ideas de y para toda la organización.

Cada aporte de estos autores indica que el CMI contribuye a brindar a la dirección o a la empresa una visión amplia y equilibrada de la organización al incorporar medidas operativas no financieras, métricas relacionadas con los clientes; procesos internos e innovación, aprendizaje y crecimiento de los empleados que todo esto contribuiría al

perfeccionamiento empresarial y a una mejor gestión de posicionamiento a partir de todas las bondades del marketing.

En este sentido, Kaplan & Norton (2021) resaltan la importancia del mapa estratégico como parte del desarrollo del CMI para el respectivo análisis de las relaciones causa – efecto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Tradicionalmente, la innovación ha estado casi siempre ligada a un contexto exclusivamente industrial y tecnológico. Sin embargo, ésta también puede basarse en la detección de una nueva línea comercial o en la capacidad de las empresas para mantener la mayor cuota de mercado posible. Esas ventajas competitivas, abarcan desde unos niveles de inversión e investigación básica elevados, hasta los más pequeños cambios en el diseño o en la forma de presentar un producto ya existente, así como la fabricación y apoyo en el mercado de este. Por consiguiente, un mapa estratégico puede estar alineado metodológicamente a planes estratégicos (CEEI, 2009). Las figuras 1.6 y 1.7 presentan al CMI como sistema de gestión estratégica, así como la estructura del plan estratégico en función del CMI.

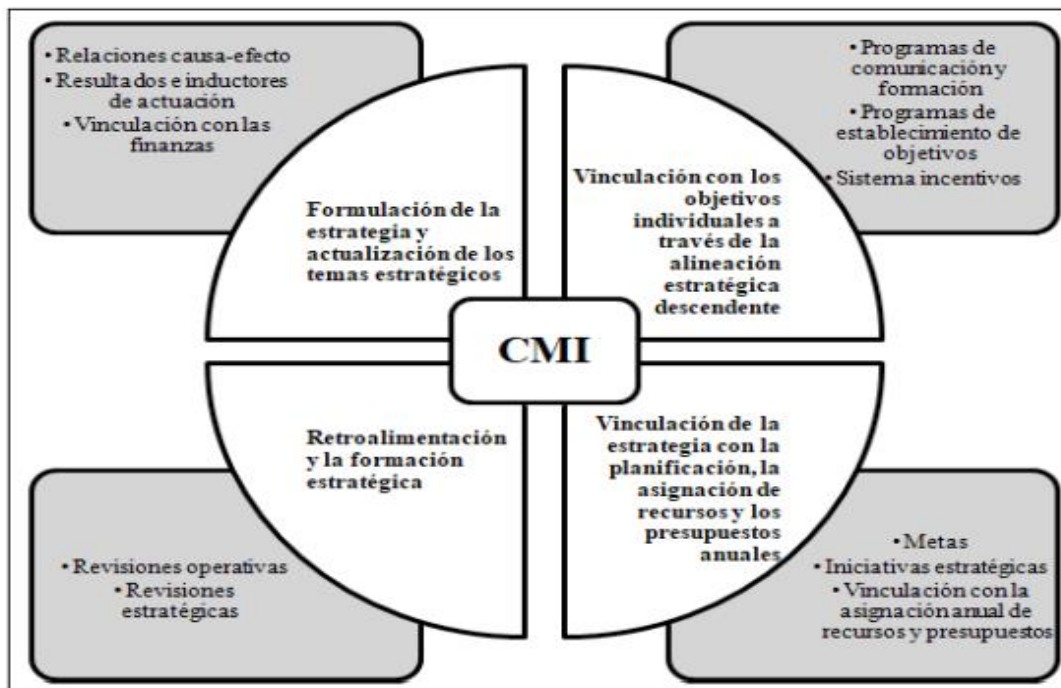


Figura 1.6. CMI como sistema de gestión estratégica. Fuente: (Vicente & Viltard, 2021).



Figura 1.7. Estructura de plan estratégico en función del CMI. Fuente: (CEEI, 2009).

El mapa estratégico del CMI es el primer paso para la implementación de la metodología del CMI o Balanced Scorecard. El mapa se construye pensando en lo que la organización piensa hoy con respecto al futuro, dónde quiere llegar. Esta representación gráfica permite ir visualizando los cambios a medida que se generan. Así como aprender de ellos, especialmente en situaciones de entorno altamente variables (Ortego, 2020). Kaplan y Norton (2004), lo reconocen como instrumento que conecta la formulación con la implantación de la estrategia y comunica la misión, la visión y las estrategias de toda organización, para gestionar las acciones que cumplan con los objetivos estratégicos. Colaboraciones han mostrado la elaboración de mapas estratégicos haciendo uso de la Matriz de Impactos Cruzados de Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC) lo que permite reducir la cantidad de variables en el análisis estructural, según sean los objetivos analizados en relación con el desarrollo sostenible (Delgado & Diaz-Canel, 2021). Cañar-Rivera y otros (2020) desarrollan un mapa estratégico para organizaciones públicas donde desde la Matriz FODA basó su base de diagnóstico para definir los componentes del CMI a partir de cuatro dimensiones (financiero, clientes, proceso interno, aprendizaje) mostrando el asertividad de este en el logro de los objetivos y metas. Por tanto, otros estudios muestran que el mapa estratégico se ha ajustado a las necesidades de las organizaciones sociales, colocando a la cabeza del mapa a los clientes o perspectiva de clientes = beneficiarios, sociedad vulnerable; y ubicando a la perspectiva financiera como



parte de los procesos internos; en sí el mapa se ha adaptado a las particularidades de las instituciones sin fines de lucro (Oyaque y otros, 2020).

En este contexto, alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada e internamente consistente (figura 1.8). En síntesis, el mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar todos los objetivos de la organización e identifica las capacidades específicas relacionadas con los activos intangibles de la organización (capital humano, de información y organizacional) para obtener un desempeño excepcional.

Santistevan-Nunura y otros (2020) se enfocan en un Cuadro de Mando Integral desde la perspectiva aprendizaje y crecimiento evidenciando en sus resultados que los colaboradores tienen un grado muy alto y alto de conocimiento sobre la misión y visión de la empresa, así como del nivel de desempeño laboral, motivación, evaluación de las capacitaciones que recibe de la empresa, oportunidades de crecimiento y el conocimiento que tiene de cómo su departamento contribuye al logro de los objetivos organizacionales; así mismo acerca de la comodidad para trabajar en las instalaciones de la empresa.

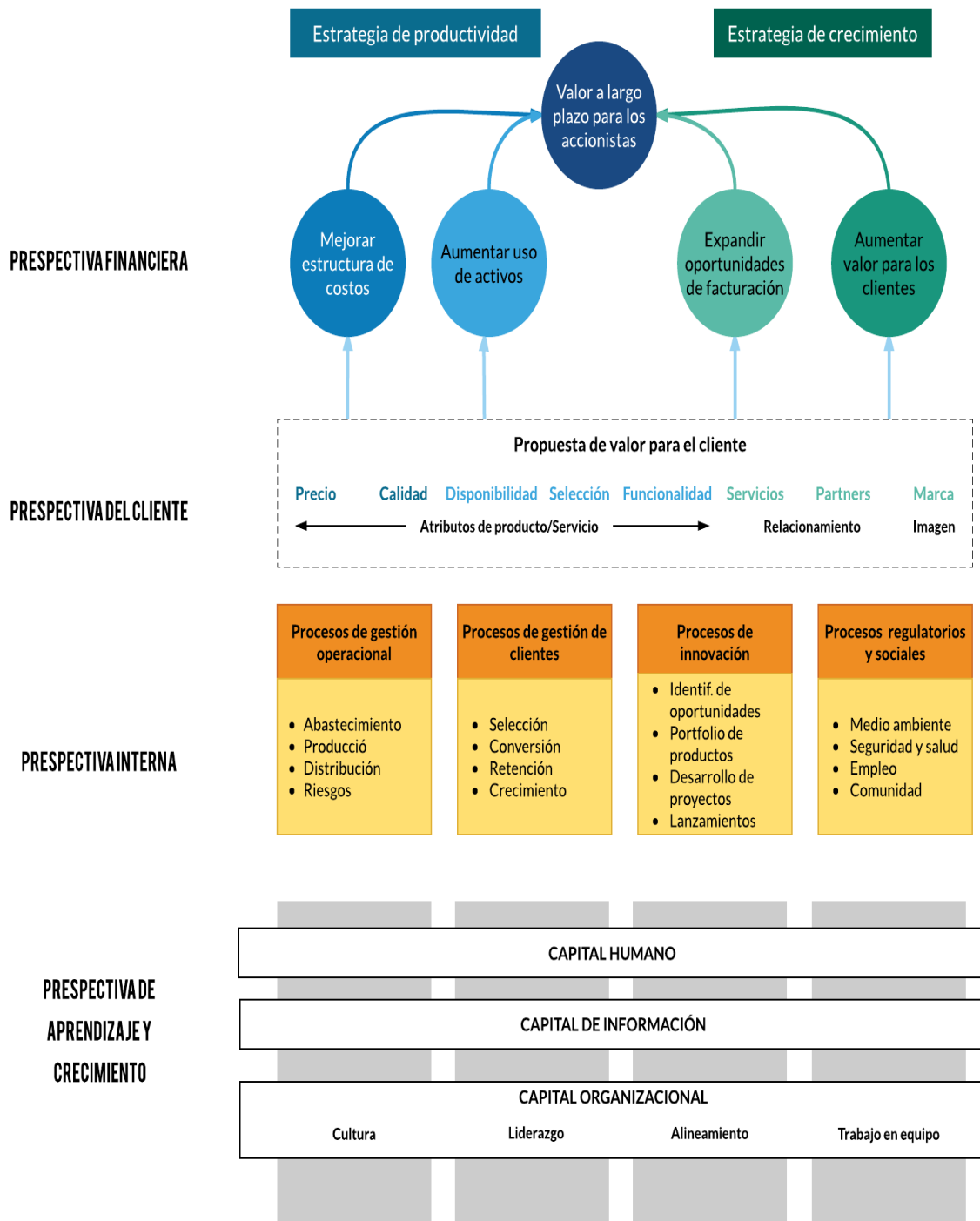


Figura 1.8. Mapa estratégico del C.M.I. Fuente: (Ortego, 2020).

### **1.2.1 Particularidades del Cuadro de Mando Integral**

Ríos (1995), "un modelo es un objeto, concepto o conjunto de relaciones que se utiliza para representar y estudiar de forma simple y comprensible una porción de la realidad empírica", por otra parte Joly (1988) lo reconoce como "una representación simplificada de la realidad en la que aparecen algunas de sus propiedades", pero el más acertado es que el refiere a una representación parcial de la realidad; esto se refiere a que no es posible explicar una totalidad, ni incluir todas las variables que esta pueda tener, por lo que se refiere más bien a la explicación de un fenómeno o proceso específico, visto siempre desde el punto de vista estratégico (Aguilera-Castro & Virgen-Ortiz, 2013).

Acevedo-Díaz y otros (2017) exponen una mejor comprensión de los modelos científicos como componentes clave de la naturaleza de la ciencia. El significado de modelo ha sido discutido por múltiples científicos donde estudios epistemológicos, históricos y sociológicos de la ciencia de las últimas décadas han permitido una comprensión de la naturaleza de la ciencia cada vez más próxima a la práctica científica real, en la que los modelos tienen un papel central.

A continuación, se desarrolla un estudio de tesis doctorales de CMI con la finalidad de observar las ventajas y limitaciones de esto de acuerdo con objeto y campo de investigación del presente estudio. (Anexo 1.2)

El estudio de la temática ha permitido generar criterios investigativos que a su vez han contribuido a CMI con un enfoque a destino turístico que tribute a todas las actividades comerciales donde esté presente el turismo de sol y playa. Se desarrolló un libro de Cuadro de Mando Integral para la gestión en empresas comerciales que aporta no solo a la comercialización sino a todos los canales que intervienen en el proceso de comercialización generando resultados favorables para el destino (Carvajal y otros, 2018).

Carvajal y otros (2021) proponen un estudio fundamentado en un Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones y desarrollo de estrategias de sustentabilidad de un destino turístico con la finalidad de obtener resultados exitosos en su aplicación al desarrollo del turismo en los destinos turísticos Sucre, San Vicente, Jama y Pedernales, porque permite asegurar la alineación entre finanzas, mercado, procesos, innovación; y a su vez, el ambiente.

En la búsqueda de mejora continua en alternativas estratégicas que desde la gestión aporte a eficientes resultados en el destino turístico se proponen desarrollar un estudio de Cuadro de Mando Integral pero esta vez una mirada desde su evolución que contribuya a un mejor

posicionamiento post covid-19 del Observatorio Turístico Territorial (Carvajal Zambrano y otros, 2022).

### **1.2.2 Modelos de Control de Gestión**

En este epígrafe se desarrollará un estudio de los modelos que a pesar de sus particularidades y enfoque aportan al objeto y campo de estudio de esta investigación en la búsqueda de desarrollar un modelo que, desde las limitaciones y ventajas de los modelos presentados, aporte a destinos turísticos sostenibles y se sustente en el CMI.

Es importante considerar que antes de adentrar en la temática se han revisado contribuciones de diferentes autores que desde el contexto de control de la gestión han aportado a desarrollar diferentes procedimientos, metodologías y modelos en diferentes campos de la ciencia. En el anexo 1.3 se aborda como parte de los estudios realizados.

Silvera (2018) se apoya en un diseño del sistema de control de gestión de ciclo cerrado comienza con el desarrollo de la estrategia ('etapa 1'). Esta etapa se inicia con la revisión de la misión, visión y valores, seguido del análisis del macro y microentorno, y el análisis interno que permitirá consolidar las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades mediante la matriz FODA. Después de formulada la estrategia, se pasa a la planificación ('etapa 2') donde se diseña un mapa estratégico que identifique los objetivos, un cuadro de mando integral que indica cómo van a ser medidos dichos objetivos y un presupuesto asignado para cada uno de ellos. Para implementar la estrategia planificada, se necesita alinear la organización ('etapa 3') donde se diseñan tableros de control y esquemas de incentivos a los intereses de los trabajadores en la organización.

La implementación de la estrategia requiere además la planificación de operaciones ('etapa 4') para mejorar los procesos claves de la institución. Después de implementada la estrategia es necesario contar con mecanismos de control y aprendizaje ('etapa 5') que contribuyan a identificar problemas, barreras y desafíos, que faciliten la integración entre las operaciones y la estrategia; y que permitan aumentar el conocimiento del sector en el que opera la institución, sobre las fallas que tiene el sistema de control y lo que esperan los stakeholders de la organización. Finalmente, se puede probar y adaptar la estrategia ('etapa 6') utilizando datos operacionales internos y externos en caso de que no haya alcanzado los resultados esperados, se dará comienzo a un nuevo ciclo del sistema, a partir de los postulados de donde se integra la estrategia y las operaciones (Kaplan & Norton, 2004).

Michelena y Cáravez (2007) desarrollan un modelo para la mejora de los procesos en un circuito turístico. El modelo propuesto comprende la utilización de herramientas y enfoques de gestión de la calidad clásica y contemporánea, posibilitando el logro de la colaboración

al nivel estratégico y el despliegue de la voz del cliente hasta el nivel táctico y operativo. El modelo ha sido implantado en instalaciones del territorio que pertenecen al Grupo Cubanacan SA en diferentes fases de aplicación, lográndose resultados satisfactorios. La aplicación del modelo ha traído consigo beneficios que han repercutido en un fortalecimiento de la competitividad de las organizaciones turísticas que han participado del estudio, sobre todo del Grupo Cubanacan SA en el territorio.

Aguirre (2016) desarrolla una propuesta del Modelo de Gestión Comercial Estratégico se origina debido a la necesidad de mejorar el alineamiento estratégico, el trabajo participativo, la comunicación, la definición de estrategias, la medición y la implementación de acciones de mejora basándose en la experiencia y diagnóstico del Centro de Llamadas, con el propósito adicional de asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. A continuación, se representa gráficamente el Modelo de Gestión Comercial Estratégico, el cual se sustenta en el Cuadro de Mando Integral para traducir la misión y visión a todo el equipo, con el fin de alinear sus estrategias, por esta razón, se busca una integración de todas las perspectivas con una planificación estratégica y operativa, apoyada de indicadores.

El próximo modelo (Ortiz-Pérez y otros, 2014), está conformado por cuatro etapas. Parte de un carácter coherente e integrador direccionado al Control de Gestión en las universidades; así como, a la necesidad de su flexibilidad y adaptación a las características de esta institución donde la ventaja principal es su contribución a la mejora de la gestión de sus procesos.

El modelo de procedimiento de CMI para la gestión de comercialización (Rizo-Martí, 2020), contempla 4 fases estrechamente relacionadas. En la primera fase se realiza el diagnóstico estratégico con el fin de obtener el banco de fuerzas actuantes del entorno. En la segunda, se determinan las variables clave para la entidad y a partir de ello se formulan los objetivos estratégicos que al relacionarlo con factores claves de éxito permiten el logro de ventajas organizacionales. En la tercera se diseña el Cuadro de Mando Integral, donde se identifica el sistema de indicadores caracterizado por elementos que permiten un mejor control. Los resultados de las fases anteriores se presentan en una última fase, en acciones de comunicación, implementación y control. Este trabajo, constituye una herramienta para el desempeño empresarial al ser una mejora en el proceso de toma de decisiones.

El modelo de CMI para una unidad empresarial de campismo popular (Alonso-Escalona y otros, 2021) presenta la necesidad de cambios en los métodos y estilos de trabajo de sus directivos, en concordancia con la actualización del modelo económico y la introducción de

nuevos enfoques de gestión, para contribuir a la eficiencia y eficacia de los procesos. Se reconoce como aporte las perspectivas financieras, la orientación al cliente, el desarrollo de sus procesos internos y la formación y crecimiento, que permitan hacer la empresa más competitiva. El modelo muestra como resultado fundamental la aplicación de un cuadro de carácter integrador, sustentado en las cuatro perspectivas en la empresa.

El modelo de CMI diseñado para el control y gestión de las instituciones de educación superior ecuatorianas (Morocho y otros, 2017), tiene como objetivo elaborar una metodología para diseñar e implementar el CMI para el control y gestión de las universidades en contribución a la optimización de los procesos y la gestión académica; así como, al establecimiento de iniciativas de negocio en el corto y mediano plazo que contribuyan a mejorar el desempeño institucional, mediante el análisis de la estructura organizacional, la industria y el mercado. Se caracteriza la institución, se confecciona el mapa estratégico para lograr la alineación estratégica y se identifican iniciativas de inteligencia del negocio a partir de las brechas identificadas y se integra en el sistema de información de la institución.

El modelo de CMI a la gestión administrativa de la Empresa Pública Municipal Mayorista de Ambato, provincia de Tungurahua (Robalino, 2014) representa una ayuda a la gerencia en el control de sus procesos, optimización de recursos y, sobre todo, facilita la toma de decisiones. En este caso, se concluye que los indicadores financieros utilizados señalan que no existe una eficiencia en la gestión presupuestaria de la empresa, esto no garantiza el uso razonable de los recursos disponibles y la consecución de objetivos y metas planificadas.

En el caso del CMI en el hospital autogestionado de San Carlos, provincia de Nuble, Chile. (Leyton & Sánchez, 2013) se contribuyó a la gestión del establecimiento, a la existencia de estrategias de desarrollo alineadas con las políticas institucionales; así como, al cumplimiento de las metas con la definición de nuevos indicadores de gestión, asignación de responsabilidades por áreas e individuales, definición de criterios con periodos de evaluación, capacitación y acompañamiento.

El modelo de CMI para la administración del colegio de ingenieros de Chile (Valdés Pérez, 2017) se fundamenta en el modelo de Balance Scorecard adaptado para organizaciones públicas, donde la misión juega un rol fundamental, en contraste con la perspectiva financiera dada la ausencia de objetivos estratégicos ligados a la maximización de utilidades. Se destaca la gestión sin fines de lucro, tales como: Fundaciones, ONG y otros Colegios Profesionales que requieren modernización en sus procesos de gestión.

El modelo de CMI para la toma de decisiones en la empresa Walker Núñez, Macro Bahía CÍA LTDA (Moposita, 2018) se centra en la gestión económica financiera para el departamento de contabilidad y finanzas, enfocado a la toma de decisiones efectivas y al rendimiento de la empresa, a partir del trabajo en equipo proyectado a la capacitación y mejora del desempeño laboral. Los indicadores no medibles muestran que es necesario que la organización realice acciones inmediatas que brinden resultados eficientes, eficaces y efectivos para poder generar información financiera correcta a través de los estados financieros.

El modelo de comportamiento del consumidor para la comercialización de destinos turísticos (Lemoine F. A. y otros, 2021), derivado de los estudios realizados y precedente de esta investigación, persigue el objetivo de evaluar el comportamiento del consumidor desde un enfoque integral y diseñar acciones para lograr el comportamiento deseado que permita mejorar los resultados económicos y comerciales en los destinos turísticos. Las funciones del modelo están encaminadas a: 1) Servir de guía metodológica a los actores implicados en la evaluación del comportamiento del consumidor de destinos turísticos; 2) aportar un conjunto de herramientas y procedimientos que faciliten el proceso de toma de decisiones; 3) favorecer el incremento de la objetividad en las evaluaciones; y 4) incrementar el atractivo del destino para los mercados emisores.

### **1.2.3 Consideraciones generales sobre los modelos**

La revisión de trabajos investigativo y titulación han reflejado modelos para el control de la gestión con diferentes enfoques desde sus perspectivas científicas que han permitido evaluar sus aportes y limitaciones para la comercialización de destino turístico para el Observatorio Turístico de Sucre para el destino norte de la provincia de Manabí. Elementos de los modelos que aportan a la investigación:

1. Diseñan etapas estratégicas enfocadas a servicios y correspondencia a las necesidades de las empresas.
2. Integran los conocimientos para tener una visión común para la gestión del control y el entorno para el cual es creado.
3. Integran las variables y factores que influyen en el diseño del modelo de control de gestión.

Limitaciones de los modelos para la aplicación a realizar según el objetivo, objeto y campo definido:

1. Prevalece una evaluación en función de las dimensiones de modelo de control de gestión de destino turístico.

2. No se observa que se establecen acciones para el cambio en el comportamiento a nivel de consumidores turísticos.
3. No se observa el proceso que integre elementos del sistema de control que respondan a las necesidades de un destino turístico.
4. Limitado estudio de la evaluación feedback para comprobar el cambio en el diagnóstico en las etapas de análisis estratégico y construcción de indicadores.
5. No explicitan el cómo realizar el perfil del consumidor.
6. Restringido análisis en la confección de modelos de control para la gestión en destino turístico.

Estos elementos fueron tomados como base para la propuesta que se realiza en esta investigación.

### **1.3 La comercialización de destinos turísticos de Ecuador y en el destino turístico de Sucre - San Vicente - Jama - Pedernales.**

Criterios políticos abordan en la actualidad que el actual gobierno ecuatoriano optó por impulsar el turismo como sector básico y estratégico del desarrollo económico nacional dado que contribuye sustancialmente a mejorar el ingreso de divisas, disminuir el déficit fiscal y, sobre todo, a generar nuevos empleos, aunque en cifras estadísticas no se reflejan dichos criterios.

El ministerio de turismo del país durante el primer semestre de 2022, la balanza turística del Ecuador tuvo un saldo positivo de 63,2 millones de dólares. Con ello, el turismo se ubica como la cuarta fuente de ingresos no petroleros para la nación. Las llegadas de extranjeros al país de enero a junio de 2022 presentaron una recuperación del 45 % frente al mismo semestre de 2019 y un crecimiento del 155 % en relación con el mismo periodo de 2021. Estados Unidos continúa como nuestro principal mercado emisor de viajeros con una participación del 37,7 %, seguido de Colombia, España, Perú, Canadá y Alemania (Mintur, 2022).

El Plan Nacional de Turismo 2030 del Ecuador entre sus estrategias busca mejorar la experiencia del turista internacional, pero también mejorar la calidad de vida de los residentes en el destino. El documento recoge cinco ejes de acción: Destinos y Calidad, Conectividad, Seguridad Turística, Mercadeo y Promoción, y Fomento a la inversión.

Cepal (2021) en estudios realizado argumentó que, desde abril de 2020, el turismo en la región se ha detenido en gran parte como resultado de la pandemia de COVID-19. Esta parálisis del sector de turismo no solo ha afectado fuertemente a las economías y el empleo del Caribe, sino también a muchas comunidades locales en América Latina y Ecuador no



está excepto de esto.

Estudio referente al comportamiento de la actividad turística en el país ha demostrado que desde el 2008 al 2019 se ha reflejado un aporte económico representativo en relación con el PIB ascendió a 1.7 % al 2.2 % equivalente a 1'019.000,00 y 2'397.000,00 respectivamente. Además, su contribución en la generación de empleo ha experimentado un aumento de 110.421 a 181.563 miles de empleados ligados a las actividades turísticas. En cuanto a la balanza turística, se contempló un déficit a inicios del plan de hasta 132 millones de dólares, sin embargo, a partir del 2012 se produjo un superávit con tendencia creciente hasta llegar a 637 millones de dólares (Becerra-Astudillo y otros, 2021).

Rivera (2019) refiere en su estudio que el turismo en Ecuador debe convertirse en un sector altamente competitivo, por medio de un proceso articulado de inversión y promoción, con productos y servicios, que en cantidad y calidad suficientes se traduzcan en crecimiento y desarrollo social para hacer posible esto se requiere de la conjunción de esfuerzos de los tres niveles: local, nacional e internacional.

El destino Sucre - San Vicente - Jama - Pedernales considerado como un corredor turístico que se encuentra ubicado en la zona costa de Manabí identificado por sus recursos, atractivos turísticos e identidad cultural; representado por un turismo tradicional, cultural y arqueológico. La principal actividad es la agricultura, ganadería y la pesca como primer renglón económico de los cuatros cantones, segundo lugar el comercio al por mayor y menor y en tercer lugar la actividad turística donde existe una interrelación entre ellas para potencializar la sostenibilidad en el destino turístico.

El Observatorio Turístico de la Extensión Sucre perteneciente a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí ha venido contribuyendo en múltiples actividades de reactivación turística en el destino Sucre - San Vicente - Jama - Pedernales que contribuya a la comercialización del destino donde se trabajó en proyecto de titulación de estudiantes de post grado que han contribuido a la mejora continua de los procesos, titulaciones de maestrante en la toma de decisiones y en trabajo doctorales al aporte científico y a la mejora de la gestión en el destino.

#### **1.4 Conclusiones parciales del capítulo I.**

1. La determinación del estado del arte permitió fundamentar los elementos de destino turísticos para la comercialización, definiendo sus particularidades como punto de partida para establecer las variables que caracterizan los procesos de control para la gestión del destino turístico.
2. El análisis bibliográfico acerca de los modelos para el control de la gestión sobre la

base del CMI aflora las ventajas y limitaciones, para el objeto y campo de estudio de esta investigación, como base para el diseño del modelo el control de gestión del destino turístico en el objeto de estudio de la presente investigación doctoral.

3. El análisis de la comercialización de destino turístico en Ecuador permitió conocer las peculiaridades del turismo y del destino objeto estudio.

## **CAPÍTULO II: PROPUESTA DEL MODELO PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DEL DESTINO TURÍSTICO SUCRE - SAN VICENTE - JAMA - PEDERNALES**

El presente capítulo está conformado por los objetivos que se detallan a continuación:

1. Establecer los procesos metodológicos para la implementación del modelo planteado.
2. Proponer el modelo de control de gestión del destino turístico Sucre - San Vicente - Jama - Pedernales.
3. Plantear procedimientos en cada una de las etapas del modelo propuesto, reconociendo las herramientas e instrumentos necesarios para su funcionamiento.

### **2.1 Concepción teórica del modelo para el control de gestión del destino turístico Sucre - San Vicente - Jama - Pedernales**

El presente paradigma plasma las ventajas y restricciones que fueron identificados para el objeto y campo de estudio de los modelos de gestión del destino turístico, analizados en el capítulo previamente realizado.

Para la selección de expertos utilizados en el desarrollo del trabajo de investigación se aplicó una encuesta a cada una de las personas a estudiar, las cuales fueron procesadas mediante el Software Decisión. Se evaluó un total de 15 personas, de los cuales 11 fueron selectos como expertos. **El anexo 2.1** muestra: el método aplicado para la selección de expertos, la encuesta y los resultados obtenidos mediante el software Decisión.

#### **Principios metodológicos para la implementación del modelo planteado:**

1. Conocimiento de los planes estratégicos del turismo en Ecuador y de los destinos turísticos.
2. Estrecha correspondencia entre los diferentes actores implicados en los procesos de gestión turística.
3. Contar con personal eficaz, eficiente y capacitado para el control de gestión de los destinos turísticos.
4. Existencia de orientaciones y enfoques de marketing hacia la exposición de destinos.
5. Poseer un sistema de información para el desarrollo de los análisis.

## Presentación del modelo

El modelo que se presenta en la figura 2.1 tiene como objetivo controlar la gestión del destino turístico desde una visión general, objetiva y real que sustente y evalúe cada uno de los procesos desarrollados hacia el alcance de los objetivos estratégicos del destino turístico.

Las funciones del modelo:

1. Guiar a los actores involucrados en el control de gestión de los destinos turísticos.
2. Viabilizar la transformación de proyectos de inversión hacia la sostenibilidad del turismo.
3. Contribuir con herramientas y procesos que aporten a la toma de decisiones.
4. Proporcionar facilidad en la evaluación de los impactos sociales, económicos y ambientales de la inversión turística, minimizando los aspectos negativos.
5. Beneficiar el aumento de la objetividad en las valoraciones.
6. Incrementar el atractivo de los destinos hacia los mercados emisores.
7. Enlazar los intereses de inversionistas particulares nacionales o internacionales con los del país local.

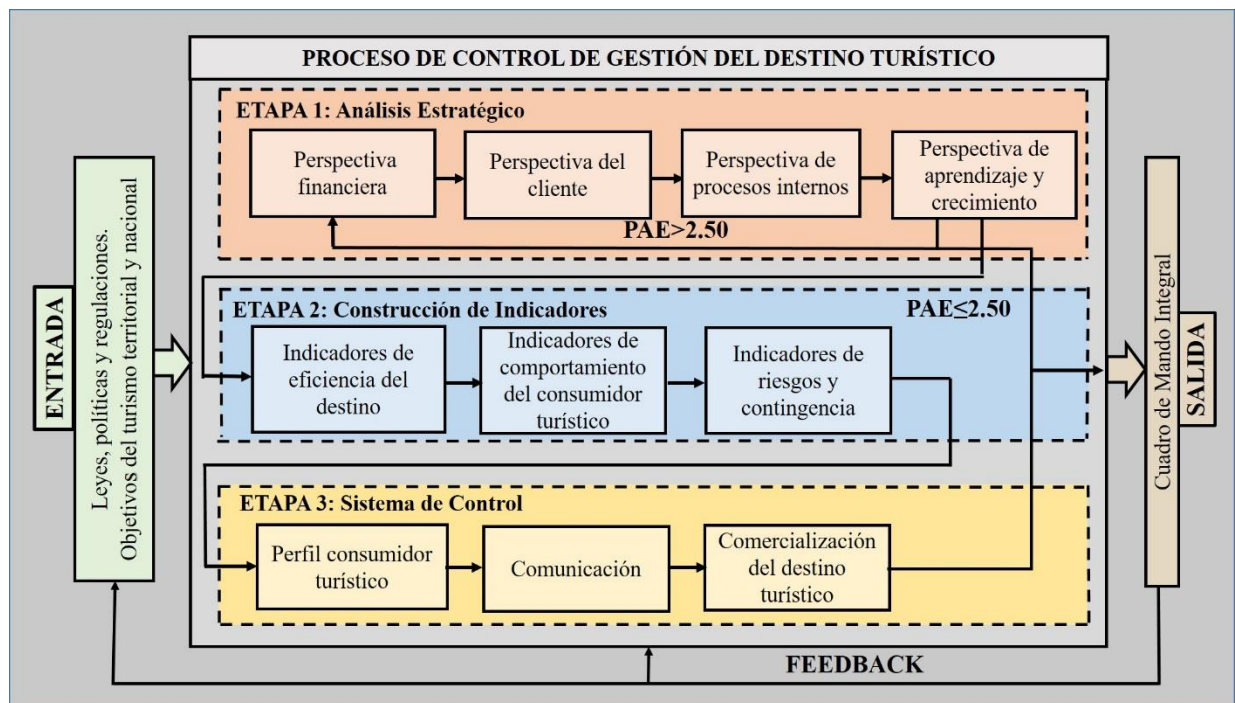


Figura 2.1. Modelo de control de gestión del destino turístico Sucre - San Vicente - Jama - Pedernales. Fuente: Elaboración propia.

El modelo planteado posee entrada y salida; al mismo tiempo se encuentra compuesto por tres etapas que se relacionan entre sí, conservando una secuencia continua y de retroalimentación.

La entrada del modelo está conformada por las leyes, políticas y regulaciones de turismo que posee el Ecuador; y, los objetivos del turismo territorial y nacional. Posterior al análisis de estas, se continúa al proceso de control de gestión del destino turístico comprendido por tres etapas.

Etapas 1.- El análisis estratégico está formado por cuatro fases: La gestión financiera, la perspectiva del cliente, las perspectivas de procesos internos; y, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Estas fases se realizan de manera continua.

Ante lo mencionado, se propone como regla de decisión el siguiente análisis: si el procedimiento de análisis estratégico (PAE) es mayor que 2.5, se retorna al inicio de la etapa para inspeccionar nuevamente cada una de las fases determinadas. De mantenerse los resultados obtenidos en la nueva iteración, se procedería a continuar a la salida del modelo. Caso contrario, si el procedimiento de análisis estratégico (PAE) es menor e igual que 2.5, pasa a la segunda etapa.,

Etapas 2.- La construcción de indicadores está constituida por tres fases: Indicadores de eficiencia del destino, indicadores de comportamiento del consumidor turístico e indicadores de riesgo y contingencia. Dando apertura a la tercera etapa.

Etapas 3.- El sistema de control está conformado por tres fases: Perfil del consumidor turístico, comunicación y comercialización del destino turístico.

La salida del modelo está compuesta por un plan estratégico en función de Cuadro de Mando Integral.

## **2.2 Desglose metodológico del modelo para el control de gestión del destino turístico Sucre - San Vicente - Jama - Pedernales.**

El modelo presentado no expone en detalles las técnicas y actividades a emplear. Ante lo mencionado, es necesario desarrollar métodos, procedimientos y herramientas para su implementación. El cuadro 2.1 muestra las etapas, fases, procesos y herramientas para su funcionamiento.

ESTRUCTURA DEL MODELO	ETAPAS, FASES Y PROCESOS DE CADA ETAPA	HERRAMIENTAS UTILIZADAS
ENTRADA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de las leyes, políticas y regulaciones de turismo del Ecuador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lista de leyes, políticas y regulaciones.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de los objetivos del turismo territorial y nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matriz Relacional entre los objetivos del turismo nacional y del destino.</li> <li>- Procesos para evaluar las tendencias nacionales e internacionales del destino.</li> </ul>
PROCESO DE CONTROL PARA LA GESTIÓN DEL DESTINO TURÍSTICO	<p><b>ETAPA 1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b></p> <p>Fase 1. Gestión financiera.  Fase 2. Perspectiva del cliente.  Fase 3. Perspectivas de procesos internos.  Fase 4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Método para establecer las variables que caracterizan los procesos de control para la gestión del destino turístico.</li> <li>- Investigación de información secundaria.</li> <li>- Encuestas.</li> <li>- Método de expertos.</li> <li>- Matriz de indicadores para resultados.</li> <li>- Regla de decisión.</li> </ul>
	<p><b>ETAPA 2. CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES</b></p> <p>Fase 1. Indicadores de eficiencia del destino.  Fase 2. Indicadores de comportamiento del consumidor turístico.  Fase 3. Indicadores de riesgo y contingencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Método de expertos (Selección de indicadores)</li> <li>- Matriz de ponderación</li> </ul>

	<b>ETAPA 3. SISTEMA DE CONTROL</b> Fase 1. Perfil del consumidor turístico. Fase 2. Comunicación. Fase 3. Comercialización del destino turístico.	- Matriz de Perfil turístico. - Matriz de publicidad –Destinos turísticos. - Matriz McKinsey (Posicionamiento) - Matriz SPACE
SALIDA	Cuadro de Mando Integral. Plan estratégico en función de Cuadro de Mando Integral.	- Plan Estratégico Integral

Cuadro 2.1. Etapas, procesos y herramientas de cada una de las etapas del modelo propuesto.

### 2.2.1 Entradas del modelo

La entrada del modelo son las leyes, políticas y regulaciones de turismo que posee el Ecuador, los objetivos del turismo territorial y nacional; y, el análisis de escenarios.

**Entrada 1.** Análisis de las leyes, políticas y regulaciones de turismo del Ecuador.

Se propone desarrollar una **lista de leyes, políticas y regulaciones del turismo** tomando como referencia los aspectos que más se relacionan con el trabajo de investigación. Para su realización, se detallan tres pasos a seguir:

**Paso 1. Enumeración de las leyes, políticas y regulaciones del turismo vigentes en el Ecuador** para conocer los lineamientos que posee el país hacia el desarrollo turístico.

**Paso 2. Elegir las leyes, políticas y regulaciones que inciden en el desarrollo y control de gestión de los destinos turísticos**, para determinar cuales tienen mayor vínculo con el desarrollo de la investigación.

**Paso 3. Catalogar el impacto de la ley, política y regulación referente a la investigación:** De las leyes, políticas y regulaciones vinculadas anteriormente, seleccionar los puntos relacionados con el control y gestión de los destinos turísticos. Los cuales se recopilarán y se clasificarán por niveles de impacto alto, medio y bajo, como se detalla en el cuadro 2.2. Para el desarrollo de la lista, se realizará trabajo en grupo y aplicación de técnicas de acuerdo entre los participantes.

Ley, política o regulación	Aspectos que plantea	Impacto

Cuadro 2.2. Aspectos que regulan proceso de control en la gestión de los destinos turísticos y su impacto en la investigación. Fuente: Elaboración propia.

**Entrada 2.** Análisis de los objetivos del turismo territorial y nacional.

La entrada consta de: 1) La matriz relacional entre los objetivos del turismo nacional y del destino; y, 2) Evaluación de las tendencias internacionales y nacionales del destino.

**Matriz Relacional**

Se plantea aplicar una matriz Relacional para conocer la congruencia que existe entre los objetivos del país con los objetivos del destino turístico donde se desarrolla la investigación.

La matriz Consta de los siguientes pasos:

1. Identificar los objetivos del turismo del país y los del destino turístico.
2. Diseñar la matriz relacional entre los objetivos del turismo identificados tanto del país como del destino. (Tabla 2.1)

Tabla 2.1

Matriz relacional entre los objetivos del turismo nacional y del destino.

Objetivos del turismo en el país	OP1	OP2	OP3	OP4	....	OPn	Total
OD 1	C11	C21	C31	C41	....	Cn1	$\sum Ci1$
OD 2	.	.	.		....	Cn2	$\sum Ci2$
OD 3	.	.	.		....	Cn3	$\sum Ci3$
OD 4	.	.	.		....	Cn4	$\sum Ci4$
....	....	....	....	....	....	....	....
ODm	C1m	C2m	C3m	C4m	....	Cnm	$\sum Cim$
Total	$\sum C1j$	$\sum C2j$	$\sum C3j$	$\sum C4j$	....	$\sum Cnj$	$\sum \sum Cij$

Fuente: Elaboración propia.



3. Llenar la matriz relacional entre los objetivos del turismo nacional y del destino.

Se determinan las congruencias:

$C_{ij} = 0$ , Si el objetivo nacional  $i$  no es congruente con el objetivo  $j$  del destino.

$C_{ij} = 1$ , Si el objetivo nacional  $i$  es congruente de forma débil con el objetivo  $j$  del destino.

$C_{ij} = 2$ , Si el objetivo nacional  $i$  es congruente de forma media con el objetivo  $j$  del destino.

$C_{ij} = 3$ , Si el objetivo nacional  $i$  no es congruente de forma fuerte con el objetivo  $j$  del destino.

Donde:

$C_{ij}$  – Valor para el nivel de relación.

$OP_i$  – Objetivos del turismo nacional.

$OD_j$  - Objetivos del destino.

$n$  - Número de objetivos del turismo nacional.

$m$  - Número de objetivos del destino.

$i = 1, 2, 3, \dots, n$

$j = 1, 2, 3, \dots, m$

Los valores serán obtenidos por medio de criterios de expertos. Para medir la confiabilidad de la escala elaborada se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach. En el Capítulo III, se detallará el valor obtenido para este coeficiente y su significancia.

Para el desarrollo de la matriz existen dos métodos a emplear:

- a) Por medio de trabajos grupales y técnicas de consenso se evalúa la relación.
- b) Aplicar la matriz como una encuesta, procesar sus resultados, y definir el valor relacional, mediante el uso de la Moda.

La presente matriz permite conocer no solo el nivel de relación que existe entre los objetivos del turismo nacional y los objetivos del destino de forma global, sino también qué objetivos del destino son menos congruentes con los nacionales para realizar su reformulación.

4. Establecer la regla de decisión tomando como referencia el procesamiento de la matriz para determinar si la relación de los objetivos del destino con los nacionales es adecuada.

Para establecer la regla de decisión se debe partir de la determinación de los valores máximos y mínimos para la sumatoria de los  $C_{ij}$

El valor máximo es:

$$V(\max) \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m C_{ij} = n * m * 3 \quad (2 - 1)$$

El valor mínimo es:

$$V(\min) \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m C_{ij} = n * m * 0 = 0 \quad (2 - 2)$$

Regla de decisión propuesta:

Los objetivos no son congruentes si:

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m C_{ij} \leq \frac{n*m*3}{2} \quad (2 - 3)$$

Los objetivos son congruentes si:

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m C_{ij} > \frac{n*m*3}{2} \quad (2 - 4)$$

### **Evaluación de las tendencias internacionales y nacionales del destino**

Se precisan las tendencias internacionales y del país presentes en el destino.

#### **Procesos para evaluar y seleccionar las tendencias internacionales y nacionales presentes en el destino.**

- a. Establecer un listado de tendencias internacionales y nacionales.
- b. Determinar el grado de importancia (peso específico) de cada tendencia.

En la determinación de los pesos específicos se establece previamente las prioridades por los expertos seleccionados a partir del método de consenso. (Donde  $W_i$ : Peso específico de la tendencia  $i$ ).

- c. Por medio de la escala Likert, se asume como criterio de evaluación la media aritmética de las evaluaciones, con la formulación general siguiente:

$$ET_i = \sum_{k=1}^t ET_{ik} / P \quad \text{Para } i = 1, 2, \dots, n \quad (2 - 5)$$

Donde:

$ET_i$ : Evaluación media de la tendencia  $i$  en el destino turístico.

$ET_{ik}$ : Evaluación de la tendencia  $i$  por el experto  $k$  en el destino turístico.

$i$ : tendencia

$k$ : experto

$P$ : Total de expertos

- d. Determinar el nivel de presencia de la tendencia según la prioridad en el destino turístico y el nivel de presencia total de las tendencias en el destino

$$NTD = \sum_{i=1}^n ET_i * W_i \quad \text{Para } i = 1, 2, \dots, n \quad (2 - 6)$$

Donde:

NTD: Nivel de presencia de la tendencia en el destino turístico.

Finalmente se calcula la suma del nivel de presencia de cada tendencia del destino turístico y se establece una regla de decisión con la finalidad de evaluar en qué medida están presente en el destino las tendencias internacionales y del Ecuador.

Se propone la siguiente regla de decisión. (Tabla 2.2)

Tabla 2.2

Regla de decisión para la clasificación del destino según la presencia de las tendencias internacionales y de Ecuador.

Medida	Clasificación
[1 a 2.33]	Destino con poca presencia de las tendencias
(2.33 a 3.67]	Destino con presencia media de las tendencias
(3.67 a 5]	Destino con alta presencia de las tendencias

La apertura del puente Los Caras y la construcción de la ruta del Spondylus, dinamizan el sector turístico se observan excelentes perspectivas de crecimiento del sector turístico, al tiempo de exigir el mejoramiento de la infraestructura y potenciar el talento humano de los negocios turísticos.

El desarrollo del ecoturismo en la zona adquiere notoriedad a finales de los años 90 con el servicio que ofrecía Guacamayo Tours para visitar Islas Fragatas en embarcaciones a remo, luego aparece Dolphin Tours creando un producto de turismo arqueológico hacia Chirije, en donde un museo in situ y un sendero explican la historia prehispánica de la zona.

La declaratoria de Isla Corazón y Fragatas como Refugio de Vida Silvestre perteneciente al Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Ecuador (hoy PANE Patrimonio de Áreas Naturales del Ecuador) marca un hito importante en el desarrollo del ecoturismo por su concepto comunitario, practicado por un grupo de pescadores del sector.

El turismo de sol y playa hacia la ciudad de Bahía de Caráquez, de la comunidad de San Jacinto, San Alejo y San Clemente disminuyó, al afectarse el frente marino de playa, por el crecimiento urbanístico y otros factores naturales. Actualmente los flujos turísticos se dirigen a otras playas, habiéndose disminuido la calidad de destino turístico urbano y la generación de ingresos relacionados.

La capacidad y calidad de la planta hotelera no se aprovecha completamente, existiendo períodos vacacionales en varias épocas del año con excelentes niveles de ocupación, pero marcadas temporadas con muy escasa ocupación hotelera, es decir existe una fuerte estacionalidad de la demanda turística, por lo que los flujos turísticos disminuyen en varias épocas del año.

Hacia el sur de Bahía, las playas de Punta Bellaca, San Clemente, San Alejo y San Jacinto, presentan deficiencias en la cobertura y calidad de la infraestructura, equipamiento urbano, el mantenimiento de playas y vías de acceso.

En cuanto al Ecoturismo no se ha promocionado debidamente, ni se han posicionado todos los recursos existentes, entre ellos: la Reserva Cerro Seco, el Bosques Secos de Chirije, la Reserva Punta Gorda, el Manglar La Boca, y el Peñón del Sol, entre otros.

En los sitios en operación no se ha implementado la infraestructura necesaria, ni se han aprovechado las potencialidades para el desarrollo del agroturismo (Charapotó y San Isidro).

## **2.2.2 Proceso de control para gestión del destino turístico**

### **ETAPA 1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.**

Antes de proceder a las fases de esta etapa, es necesario establecer las variables que caracterizan los procesos de control para la gestión del destino turístico.

#### **Método para establecer las variables que caracterizan los procesos de control para la gestión del destino turístico.**

1. Enumerar las variables que caracterizan los procesos de control para la gestión del destino turístico.

Por medio de los elementos que influyen en la gestión del destino turístico y la revisión bibliográfica realizada (Kotler et al., 2011; Cruz, 2016; Possebon et al., 2018) se propondrán las variables que se consideran pertinentes en la investigación para caracterizar los procesos de control y gestión del destino para su definición, diseño de encuestas y evaluación.

2. Aplicar encuesta a los expertos para seleccionar las variables que caracterizan los procesos de control para la gestión del destino turístico.

Se empleará una encuesta (Anexo 2.2) a los expertos para determinar las variables que caracterizan los procesos de control para la gestión del destino turístico. Cada variable de

la encuesta debe poseer un valor entre 1 y 5, en dependencia de la contribución que el experto considere que tiene el control para la gestión del destino turístico. (Ver tabla 2.3)

Tabla 2.3

Criterio de expertos para selección de variables que caracterizan los procesos de control para la gestión del destino turístico.

Variables	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	...	E <sub>n</sub>	$\sum_{i=1}^n OEV_i$	$\frac{\sum_{i=1}^n OEV_i}{n}$
V <sub>1</sub>	OEV <sub>11</sub>	OEV <sub>22</sub>	...	OEV <sub>n1</sub>		
V <sub>2</sub>	OEV <sub>11</sub>	OEV <sub>22</sub>	...	OEV <sub>n2</sub>		
...	...	...	...	...		
V <sub>m</sub>	OEV <sub>1m</sub>	OEV <sub>2m</sub>	...	OEV <sub>nm</sub>		

Donde:

$\sum_{i=1}^n OEV_i$ : Total de la opinión de expertos por variable j (TOEV<sub>j</sub>). (2 – 7)

$\frac{\sum_{i=1}^n OEV_i}{n}$ : Promedio de la opinión de los expertos por variables j. (VPEV<sub>j</sub>) (2 – 8)

OEV<sub>ij</sub>: Opinión del experto i sobre el variable j.

n: Número de expertos.

m: Número de variables

1. Calcular el promedio del total de las opiniones para seleccionar las variables.

$$VP = \frac{TEV}{n*m} \quad (2 - 9)$$

Donde:

VP: Valor promedio del total de las opiniones de los expertos sobre las variables.

TEV: Total de las opiniones de los expertos sobre las variables.

$$TEV = \sum_j^m TOEV_j \quad (2 - 10)$$

Las variables que se seleccionan son aquellas que tienen un valor en el promedio de la opinión de expertos por encima del promedio total, o sea  $VPEV_j > VP$ , por ser las que mayor puntuación alcanzan en cada una de las categorías.

### Fase 1. Perspectiva financiera.

La gestión financiera permite administrar, controlar y supervisar los recursos económicos que se emplean en cada una de las actividades direccionadas para alcanzar los objetivos propuestos. La gestión financiera posee una serie de indicadores que permiten calcular los procesos realizados. (Tabla 2.4)

Tabla 2.4

Indicadores de la perspectiva financiera.

INDICADORES	MEDICIÓN
Liquidez	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Razón corriente.</li> <li>- Prueba ácida.</li> <li>- Capital neto de trabajo.</li> </ul>
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rotación de inventarios.</li> <li>- Inventarios de existencia.</li> <li>- Períodos de cobro.</li> <li>- Rotación de cartera.</li> <li>- Rotación de activo.</li> <li>- Rotación de proveedores.</li> </ul>
Efectividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Margen bruto de utilidad.</li> <li>- Rentabilidad sobre las ventas.</li> <li>- Rentabilidad sobre los activos.</li> <li>- Rentabilidad sobre el patrimonio.</li> <li>- Utilidad por acción.</li> </ul>
Endeudamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Endeudamiento.</li> <li>- Autonomía.</li> </ul>
Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Índice de participación en el mercado.</li> <li>- Índice de desarrollo de nuevos productos.</li> <li>- Índice de crecimiento de ventas.</li> <li>- Índice de deserción de clientes.</li> </ul>
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Índice Dupont.</li> <li>- Índice de crecimiento en ventas.</li> </ul>
Diagnóstico financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>- EVA (Valor económico agregado).</li> <li>- Contribución marginal.</li> <li>- Margen de contribución.</li> <li>- Punto de equilibrio.</li> <li>- EBITDA (<i>Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization</i> - Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones)</li> <li>- WACC (<i>Weighted Average Cost of Capital</i> - Coste promedio ponderado del capital)</li> <li>- Estructura financiera.</li> <li>- KTNO capital de trabajo neto operativo</li> </ul>

### Fase 2. Perspectiva del cliente.

La perspectiva del cliente da respuesta a las percepciones y comportamientos que el cliente desarrolla al momento de realizar su visita y satisfacer sus necesidades. A continuación, la tabla 2.5 muestra sus indicadores de medición.

Tabla 2.5

Indicadores de la perspectiva del cliente.

INDICADORES	MEDICIÓN
<b>Volumen de clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento de la cuota de mercado (segmento).</li> <li>- Proporción de ingresos de clientes nuevos.</li> <li>- Nuevas zonas geográficas de clientes.</li> <li>- Clientes nuevos por actividades promocionales.</li> </ul>
<b>Satisfacción (Retención y fidelización)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redituabilidad.</li> <li>- Frecuencia de visita.</li> <li>- Intención de compra.</li> <li>- Tiempo de respuesta.</li> <li>- Precio.</li> <li>- Calidad.</li> <li>- Marca.</li> </ul>
<b>Rentabilidad del cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingresos obtenidos durante las visitas.</li> </ul>

### Fase 3. Perspectiva de procesos internos.

Permite analizar todos los procesos que se han desarrollado para el logro de los objetivos, la satisfacción del mercado y la orientación de actividades óptimas que permitan desarrollar servicio de calidad a menor coste posible. En la tabla 2.6 se detallan algunos de los indicadores que forman parte de la perspectiva de procesos internos.

Tabla 2.6

Indicadores de la perspectiva de procesos internos.

INDICADORES	MEDICIÓN
<b>Procesos internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación</li> <li>- EVM (<i>Earned Value Management</i> – Gestión del valor ganado)</li> <li>- Tiempo de realización de actividades.</li> <li>- Tiempos de inactividad del proceso (Tiempo que no se desarrollan actividades ya sean por problemas técnicos, de personal, entre otros).</li> <li>- Calidad</li> </ul>
<b>Financieros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingresos.</li> <li>- Beneficios (Neto, bruto, operativo).</li> <li>- ROI.</li> </ul>

<b>Colaboradores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retroalimentación.</li> <li>- Opiniones o sugerencias.</li> <li>- Satisfacción de los colaboradores.</li> <li>- Trabajo en equipo.</li> <li>- Productividad.</li> </ul>
<b>Atención al cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coste de adquisición del cliente.</li> <li>- Coste en retención del cliente.</li> <li>- Costo en fidelización del cliente.</li> <li>- Tasa de clientes potenciales.</li> <li>- Cuota de mercado entre la competencia.</li> <li>- Cantidad de clientes.</li> <li>- Valor de vida del cliente.</li> </ul>

#### **Fase 4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

Esta fase relaciona la capacidad de innovar procesos con la habilidad de aprender, mejorar y crecer con la finalidad de alinear los procesos, actividades y recursos hacia los objetivos globales para que los procesos sean efectuados de manera efectiva. La tabla 2.7 muestra los indicadores de este parámetro.

Tabla 2.7

Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

<b>INDICADORES</b>	<b>MEDICIÓN</b>
<b>Capacidad de los colaboradores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción.</li> <li>- Retención.</li> <li>- Productividad.</li> <li>- Rentabilidad.</li> <li>- Capacitación.</li> </ul>
<b>Capacidad de los sistemas de información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación de procesos de retroalimentación en tiempo real.</li> <li>- Índice de acceso a la información estratégica.</li> <li>- Colaboradores de atención al cliente con información en tiempo real para el desarrollo de sus actividades.</li> </ul>
<b>Motivación y delegación de poder (<i>empowerment</i>)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad de sugerencias por colaboradores.</li> <li>- Cantidad de sugerencias de los colaboradores implementadas.</li> <li>- Índice de mejora de procesos.</li> <li>- Proyectos realizados por el equipo de trabajo.</li> </ul>



### **Matriz de indicadores para resultados (MIR)**

Se establece la matriz MIR para evaluar fases de la primera etapa, con la finalidad de obtener resultados que permitan identificar la gestión del destino turístico del caso objeto de estudio.

### **Pasos para el desarrollo de la matriz MIR**

El modelo de Lemoine et al. (2020) expresa que la matriz busca definir donde están ubicados los puntos críticos y gestionar desde sus resultados las estrategias que posicionen el destino turístico.

La matriz de indicadores para resultados – MIR, consta de los siguientes pasos:

1. Establecer los parámetros generales e indicadores a medir de la temática de investigación.
2. Seleccionar indicadores mediante el método de expertos. Dada que la puntuación según los criterios de expertos debe ser de 1 al 5, calificándolo de la siguiente manera: 1 es malo, 2 regular, 3 bueno, 4 muy bueno; y, 5 excelente. La calificación de los expertos en las temáticas no tiene por qué considerarse números cerrados, sino en la dependencia de la participación de los especialistas y de los resultados obtenidos por juicio de todos los participantes.
3. Puntuar el área principal. Estos valores deben tener un valor proporcional, donde el sumatorio total sea igual a 1.
4. Ponderar cada uno de los indicadores de manera proporcional, donde la sumatoria de cada uno de los parámetros establecidos en el área principal sea igual a 1.
5. Determinar la puntuación asignada de cada indicador del 1 al 5. Donde 1 es el valor mínimo y el 5 máximo.
6. Establecer la puntuación calculada mediante cada área principal. Donde:

$$P_c = \sum_{i=1}^3 (C_i^3 * A_i)$$

$P_c$  = Puntuación calculada del área principal

$\sum$  = Sumatoria

$C_i$  = Criterio ponderado

$A_i$  = Puntuación asignada

7. Determinar el índice calculado de las áreas principales, mediante:

$$I_c = (P_c - P_i)$$

Donde:

$I_c$  = Índice calculado por área

$P_C$  = Puntuación calculada del área principal

$P_i$  = Ponderación área principal

Calcular el nivel esperado de cada área, mediante:

$$I_e = (5 * P_i) n$$

$I_e$  = Nivel esperado por área

$P_i$  = Ponderación área principal

$n$  = Porcentaje de logro esperado

## **ETAPA 2. CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES**

### **Fase 1. Indicadores de eficiencia del destino.**

Esta fase tiene como objetivo definir el sistema de indicadores que debe gestionar el destino turístico. Consta de dos pasos:

- a) Analizar los métodos de control de gestión en el destino turístico. Así como se verifica la existencia de un sistema de gestión.
- b) Realizar una lista de indicadores direccionados hacia la investigación.
- c) Aplicar el método Delphi para la determinación de indicadores.

### **Implementación del método Delphi**

Se partió de una lista inicial de 53 indicadores se aplica el Método Delphi, para ello se utilizó 11 expertos. De los 11 expertos a evaluar 7 son PHD, con más de 10 años de experiencia en Gestión Turística, 2 directivos de MINTUR y el resto son Magister.

Para la selección de los expertos se aplica la metodología de evaluación de expertos de Oñate Ramos (1988), que evalúa el coeficiente de experticidad a partir del conocimiento de científicos y concordancias. Los expertos para evaluar, todos poseen más de 10 años de experiencia en gestión turística y presentan título de 3<sup>er</sup> y 4<sup>to</sup> nivel relacionados con el turismo.

### **Fase 2. Indicadores de comportamiento del consumidor turístico.**

El proceso de los indicadores de eficiencia del consumidor para ello se diseña un conjunto de preguntas relevantes sobre el control de gestión en destinos turísticos. Estas preguntas fueron lo suficientemente amplias para permitir una variedad de opiniones y sugerencias, pero también lo suficientemente específicas para enfocar la discusión, estuvo concebido en

dos etapas, la primera la Ronda 1 de Consulta: Envía estas preguntas a los expertos seleccionados y pídeles que proporcionen sus respuestas, comentarios y sugerencias. Es importante que las respuestas se mantengan anónimas entre los participantes para fomentar la sinceridad y evitar influencias externas.

La Ronda 2. para definir los indicadores de eficiencia del comportamiento del consumidor para gestionar un destino turístico.

## **Ronda 2. Método Delphi**

El método Delphi es una técnica de recogida de información que permite obtener la opinión de un grupo de expertos a través de la consulta reiterada (Torrado Fonseca et al., 2021), además permite la evaluación de determinado problema a través del criterio de varios expertos cuyo número debe estar comprendido entre 9 y 30. Esta herramienta consiste en el trabajo iterativo que se establece entre un grupo de análisis y un grupo de expertos, que no interactúan. A través de un facilitador, mediante una serie sucesiva de preguntas y respuestas, que comprenden votaciones y procesamiento estadístico que permiten calcular el Coeficiente de Concordancia Delphi, la media y la dispersión.

Para determinar los posibles indicadores a gestionar por la organización de la siguiente manera:

1. Selección de los expertos. Deben ser de 9 a 30 especialistas.
2. Propuesta de indicadores a evaluar. Se confecciona un listado con los indicadores que gestiona la organización y con la posibilidad de incluir otros indicadores que a criterio de los expertos deban ser evaluados y se le entrega a cada experto para que los analice.
3. Conciliación de la propuesta de indicadores entregadas por los expertos y confección de un listado único a someter a votación.
4. Análisis de la votación de los expertos. Se resume los votos de los expertos tanto positivos como negativos para cada indicador y se procede a calcular el coeficiente de concordancia Delphi para cada indicador, se debe establecer un valor de concordancia que defina la aceptación o no de cada indicador, el mismo debe estar entre 0.85 y 1, pero a nivel de criterios de expertos se reconsidera aceptar el valor de concordancia de 0.70 a 1. Se utilizará la siguiente expresión:

$$Cc = 1 - V_n / V_t$$

Cc = Coeficiente de concordancia

Vn = Votos negativos de cada indicador

$V_t$  = Votos totales de cada indicador

5. Determinación de los indicadores fundamentales que debe evaluar la organización.  
Una vez conciliado y filtrado previamente los indicadores se aplicarán el método de los expertos.

Es un método parametral con basamento estadístico y probabilística, se basa en la búsqueda de un criterio ponderado sobre un criterio en cuestión de un grupo de expertos.

### **Fase 3. Indicadores de riesgo.**

Para evaluar los riesgos se tienen en cuenta los diferentes escenarios a los que se enfrenta el destino turístico y su impacto.

Procedimiento para la evaluación de riesgo.

1) Determinación de los posibles riesgos.

2) Definición para cada riesgo de la frecuencia de ocurrencia.

Se asignarán valores entre 1 y 5, donde 1 es un suceso excepcional, 2 es raro que suceda y 3 es posible, 4 muy probable y 5 es casi seguro que sucede.

3) Definición del impacto para cada riesgo.

Se asignarán valores entre 1 y 5, siendo 1 un impacto insignificante, 2 pequeño, 3 moderado, 4 grande y 5 una catástrofe.

4) Clasificación de los riesgos.

Se multiplica para cada riesgo el valor de la probabilidad por el del impacto y en dependencia del resultado se clasifica el riesgo en aceptable, moderado e inaceptable (tabla 2.8).

Valores para la clasificación de los riesgos:

Aceptable: valores 1, 2, 3 y 4.

Moderado: valores 5, 6, 8 y 9.

Inaceptables: valores 10, 12, 15, 16, 20 y 25.

Tabla 2.8

Clasificación de los riesgos.

Riesgo (1)	Frecuencia de ocurrencia (2)	Impacto (3)	Resultado (2)*(3)	Clasificación

5) Definición de estrategias para evitar los clasificados como inaceptables.

### **ETAPA 3. SISTEMA DE CONTROL**

#### **Fase 1. Perfil del consumidor turístico.**

##### **Fase 1. Definición del comportamiento real del consumidor ex antes**

En esta fase para definir el comportamiento del consumidor ex antes se busca la información relacionada con los elementos determinados en el paso anterior para ellos se debe revisar la información secundaria disponible en el destino, realizar de observación directa, encuestas, entrevistas y trabajo con grupos de expertos. Las encuestas por aplicar serán propuestas en la investigación. A fin de determinar el tamaño de la muestra para la realización de las encuestas se utilizará fórmula siguiente (Gould, F. J., G. D. Eppen y otros (1993)):

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{P(1-P)}{N}} \quad (2-11)$$

donde:

E = Diferencia admisible en la proporción.

Z = Valor del grado de confianza en la tabla normal.

P = Proporción de la población.

N = Tamaño de la población.

n = Tamaño de la muestra

El método de muestreo a emplear se definirá en el Capítulo III.

El resultado de la evaluación de las variables por cada tipo de perfil de comportamiento se recoge en la tabla 2.9.

Tabla 2.9

Evaluación de las variables por cada tipo de perfil de comportamiento.

Variable	Perfil del comportamiento real	Perfil del comportamiento deseado
$V_1$		
$V_2$		
$V_n$		
<b>Total</b>		

Se propone presentar el resultado con el gráfico radial. Para esta representación gráfica se organizan las variables por factores y se determina la suma de los valores correspondientes a cada factor.

## **Fase 2. Comunicación**

### **Matriz de publicidad –Destinos turísticos**

La matriz de publicidad permite explicar de manera sencilla lo que sucede desde el punto de vista del marketing cuando existe el cruce de estas dos variables: 1) Destinos turísticos buenos con mala publicidad o publicidad obsoleta 2) Destinos turísticos malos con buena publicidad, las combinaciones que se pueden dar entre los extremos son amplias.

La matriz de publicidad permite evaluar el desempeño de los destinos turísticos y poder definir estrategias tanto funcionales como operativas o corporativas capaz mejorar su posición competitiva en el mercado meta.

Está compuesta por 9 cuadrantes:

- En el cuadrante 1 establece un buen desempeño.
- En el sector 3 (a veces también en el 6) se encuentran aquellos factores con un ciclo de vida corto en tiempo, pero abultado en ganancias; esto es porque la estrategia consiste en cosechar antes que el consumidor se percate de la realidad.
- En los cuadrantes 2, 4 y 5 se ubicarán aquellos destinos que con la publicidad que desarrollan se circulan normalmente.
- Marcas o destinos turísticos buenos que no se conocen salvo por recomendaciones sociales se sitúan en el 7.
- En el segmento 8 se ubican aquellos elementos que no suelen anunciarse en medios masivos sino a través de marketing directo y en realidad no duran mucho en el mercado.

- El cuadrante 9 indica que dichos procesos no deben implementarse o deben ser eliminados. (Ver figura 2.2)

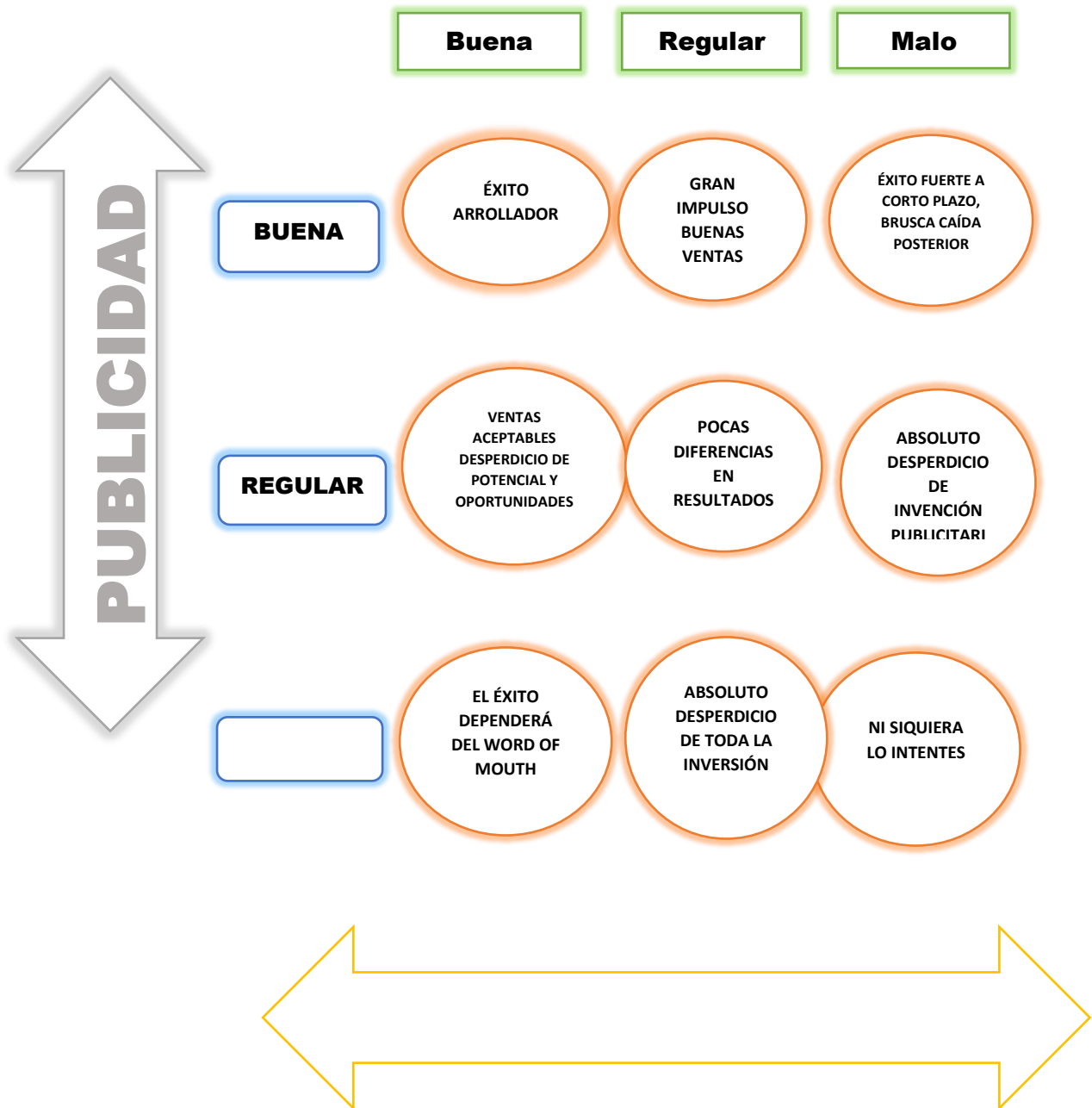


Figura 2.2. Matriz de Publicidad – Destinos turísticos.

Fuente: (Maram, 2011)

### **Pasos para la elaboración de la matriz de publicidad**

1. Definir los parámetros o dimensiones para medir la publicidad de los destinos.
2. Definir los parámetros o dimensiones para evaluar los destinos turísticos.
3. Establecer los parámetros de Evaluación: La calificación de cada parámetro estará determinada por su relevancia. Sus valores se encuentran establecidos del 1 al 5, donde 5 será el valor máximo a la mayor expectativa, 1 a la menor y los sobrantes serán proporcionales a ellos.
4. Determinar el parámetro de ponderación: La nominación de los valores en el vector de ponderación se realizará del 0 al 1 según los niveles de impactos de cada uno de los parámetros o dimensiones definidos o que se le asigne y la suma de todos deberá ser igual al valor que se va a realizar.

### **Fase 3. Comercialización del destino turístico**

La comercialización del destino turístico del presente modelo se compone de dos componentes: Diseño de ofertas y posicionamiento.

#### **1. Diseño de ofertas**

Para diseñar las ofertas del destino y sus precios se comenzará por definir los atributos más importantes a criterio de los encuestados al seleccionar y visitar el destino.

Para definir los atributos más importantes para el cliente se utilizarán los mismos atributos que serán evaluados en la encuesta a aplicar a los clientes. La información será recogida en entrevistas a clientes donde se les pedirá que seleccionen de un listado de atributos los más importantes a la hora de seleccionar un destino. Este resultado será procesado seleccionando los atributos con un mayor promedio. Esta información será validada con la opinión de los expertos.

#### **Posicionamiento**

El posicionamiento hace énfasis al lugar que ocupa un destino turístico en el mercado. Este se encuentra conformado por una serie de características, productos y servicios que ofertan al visitante, los cuales generan diferencia y distinción al momento de satisfacer las necesidades de los turistas. El posicionamiento requiere que los especialistas en marketing definan y comuniquen las similitudes y las diferencias que existen entre su marca y la de sus competidores.

Procedimiento para el posicionamiento adaptado de Kotler P y Keller K. L. (2012):

1. Determinar un marco de referencia, mediante la identificación del mercado meta y la competencia correspondiente.



Partiendo de la segmentación realizada y de los atractivos fundamentales se debe identificar al mercado meta del destino.

Teniendo en cuenta las características del destino se deben definir cuáles son los competidores para analizar que podrían estar en Ecuador o en algún país cercano.

2. Determinación de la cuota de mercado del destino.

El término cuota del mercado se refiere al porcentaje de ventas del destino relación al volumen de ventas del sector (otros destinos competidores o el país). Es necesario precisar si se determinará la cuota de mercado con respecto al país o con respecto a los destinos competidores o siguiendo ambos criterios.

Para la determinación de la cuota de mercado, el autor sugiere utilizar ambos criterios y se empleará el indicador turistas días. La determinación de la Cuota del mercado se propone se realice mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Cuota de Mercado} = \frac{\text{Turistas días en el destino}}{\text{Turistas días en destinos competidores} + \text{turistas días en el destino}} * 100$$

$$\text{Cuota de Mercado} = \frac{\text{Turistas días en el destino}}{\text{Turistas días en el país}} * 100$$

Resulta necesario para las organizaciones la determinación de las reservas de mercados que van a ser explotadas por ellas para lo cual se propone la expresión siguiente:

$$\text{Reserva de mercado} = 100 - \text{Cuota de mercado (en Porcentaje)} \quad (2 - 24)$$

La determinación de las reservas le permite al destino conocer fuentes de crecimiento, la relación proporciona la información necesaria para tomar decisiones de crecimiento al permitir al destino conocer con certeza que existen clientes potenciales.

3. Reconocer los puntos de semejanza y diferenciación con los competidores identificados.
4. Aplicar la matriz SPACE que resuma el posicionamiento del destino.

### **Matriz SPACE para definir la posición estratégica y evaluación de la acción del destino:**

Esta matriz permite conocer la posición estratégica y evaluación de la acción, por este motivo, en español también es conocida como matriz PEYEA.

Es un instrumento de análisis que contribuye a sintetizar características, parámetros y factores de relevancia. En base a estos elementos, es posible planificar una estrategia exitosa y que tenga en cuenta capacidades, entorno, objetivos y recursos. Esta herramienta de gestión evalúa tanto aspectos internos de las organizaciones como externos.

La matriz SPACE sirve para definir estrategias en las organizaciones en el plano competitivo. Por este motivo, resulta tan útil para las empresas. Su estructura de cuatro cuadrantes permite averiguar si una organización está haciendo uso de estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Esta matriz utiliza diferentes variables dentro de cuatro dimensiones: Fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), fortaleza de la industria (FI) y estabilidad del entorno (EE).

#### **Procedimiento de elaboración de la matriz SPACE:**

1. Definición de las variables a utilizar en cada dimensión (Se propone realizar por trabajo en grupo de los expertos en dependencia de las características del turismo).
2. Se adjudican valores numéricos comprendidos entre +1 (peor) y +6 (mejor) a las variables constitutivas de las dimensiones Fortaleza financiera y Fortaleza de la industria. De la misma manera hay que proceder con las dimensiones ventaja competitiva y estabilidad del entorno y los valores numéricos -1 (mejor) y -6 (peor).
3. Se calcula la calificación promedio de FF, VC, EE y FI mediante la suma de los valores asignados a las variables de cada dimensión y la división entre la cantidad de variables de cada dimensión.
4. Se anota la calificación promedio de FF, VC, EE y FI en el eje correspondiente de la matriz SPACE.
5. Se suman las dos calificaciones del eje x y se ubica el punto resultante en X. Lo mismo tiene que hacerse con el eje y. Luego se ubica la intersección del nuevo punto xy.
6. Por último, es preciso trazar un vector direccional del origen de la matriz SPACE por el nuevo punto de la intersección. Este vector será clave para definir el tipo de posición estratégica del destino: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

La matriz se muestra en la figura 2.3:

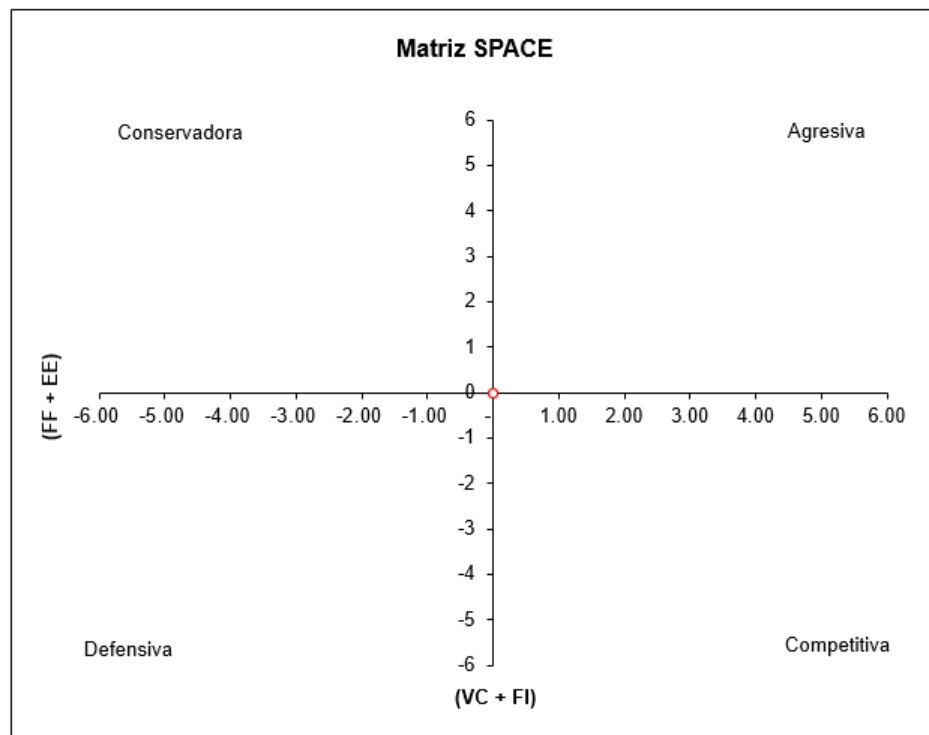


Figura 2.3. Matriz SPACE para definir la posición estratégica y evaluación de la acción del destino. Fuente : "Strategic Management and Business policy: A Methodological Approach" de Allan Rowe, R. Mason y K. Dickel (1982)

### 2.2.3 Salida del modelo

#### Cuadro de mando integral

La salida del modelo está compuesta por un plan estratégico en función del Cuadro de Mando Integral.

#### Análisis de los cambios en los objetivos del destino turístico.

Se compararán los objetivos del destino turístico antes de la aplicación del modelo y los vigentes luego de la aplicación, valorando de forma cualitativa los porcentajes de los que se mantienen igual y los que han sido modificados para lograr que la comercialización del destino esté enfocada hacia la satisfacción de los consumidores.

### Mejora de los resultados económicos y comerciales del destino:

Para evaluar la mejora en los resultados económicos y comerciales se proponen emplear un conjunto de indicadores validados desde la teoría y la práctica. Los indicadores serán definidos en dependencia de la característica del destino y de la información disponible. Los más generales pueden ser: Ingresos turísticos, ingreso medio/turista días, turistas físicos, turistas días, estancia media, habitaciones días existentes, habitaciones días ocupadas, nivel de repitencia, crecimiento en las ventas, nivel de ocupación, cuota del mercado del destino, nivel de satisfacción, inversiones destinadas al turismo y empleos en el turismo.

Cada indicador que se proponga utilizar se presentará con los elementos necesarios que propicien su determinación e interpretación, lo cual se muestra en la tabla 2.10.

Tabla 2.10

Características y atributos

<b>Elementos</b>		<b>Argumentación</b>
<b>Descripción</b>	Elementos que describen el indicador y su función en el modelo.	
<b>Interpretación</b>	Elementos para la interpretación del indicador en correspondencia su significado, magnitud y escala de medición.	
<b>Forma de cálculo</b>	Ecuación o expresión matemática para el cálculo del indicador, con la explicación de las variables y términos que lo conforman.	
<b>Características</b>	<b>Periodicidad</b>	Período o frecuencia en la que se debe calcular y analizar el indicador
	<b>Fuente de información</b>	Área funcional responsable de calcular e interpretar el indicador.
	<b>Nivel de desagregación</b>	Indica los niveles en los que debe analizarse.
	<b>Unidades y forma de representación</b>	Identifica la exactitud o nivel de precisión matemática en que se muestra para su análisis e interpretación.
<b>Estrategia</b>	<b>Matriz Mckinsey</b>	Estrategias como: ✓ Verifica el posicionamiento de los destinos turísticos.
	<b>CRM</b>	✓ Gestión de relación con los clientes.
<b>Control</b>	<b>Observatorio Turístico Uleam, GADs, Investigadores Internos y Externos, Redes de Investigación</b>	Agentes involucrados en los procesos de control hacia la gestión del destino turístico.

### **2.3 Conclusiones parciales del capítulo II.**

1. El procedimiento para determinación del modelo de control para la gestión del destino turístico es una herramienta indispensable para la inspección, mejora y perfeccionamiento de procesos y comercialización de destinos turísticos.
2. El procedimiento para la obtención de indicadores en el modelo de propuesto en el trabajo investigativo tiene una estructura que incorpora una serie de parámetros en cada una de sus etapas, las cuales están diseñadas con un carácter lógico, dinámico y de retroalimentación, favoreciendo la mejora continua en los procesos de control hacia la gestión de destinos turísticos.
3. El procedimiento para la orientación de estrategias de mejora en las etapas y fases que conforman el modelo se sustentan mediante un conjunto de procesos, metodologías, técnicas, herramientas y acciones que operacionalizan el modelo, permitiendo su implementación.

### **CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL MODELO PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DEL DESTINO TURÍSTICO SUCRE - SAN VICENTE - JAMA - PEDERNALES DE MANABI, ECUADOR**

Objetivos:

1. Validar el modelo para el control de la gestión.
2. Aplicar parcialmente el modelo propuesto en el destino Sucre - San Vicente - Jama - Pedernales de Manabí, Ecuador.

#### **3.1 Validación del modelo**

Para validar el modelo se adaptaron los parámetros de evaluación propuestos por Estrada (2014) y Zenea (2011). En la tabla 3.1, se muestran los parámetros para la validación de este.

Tabla 3.1

Parámetros para la validación del modelo por experto

<b>Parámetros</b>	<b>Alta [7-9]</b>	<b>Media [4-6]</b>	<b>Baja [1-3]</b>
Validez teórica			
Lógica			
Utilidad práctica			
Factibilidad de su aplicación			
Adaptabilidad			
Coherencia			
Actualidad			
Complejidad			

Fuente: (Adaptado de Estrada, 2014 y Zenea, 2011)

El grupo de expertos es el mismo seleccionado para la aplicación del modelo (Ver anexo 2.1). A cada uno de los expertos se le entregó la tabla en forma de encuesta acompañada de un resumen de la propuesta con la explicación de cada una de sus componentes y se ofreció la posibilidad de incluir algún comentario adicional.

Los resultados obtenidos de las respuestas al formulario de validación se procesaron con el paquete estadístico SSPS versión 22, Anexo 3.1, se validó la escala con un Alfa de Cronbach 0.826.

De los ocho parámetros evaluados, siete obtuvieron la calificación de alto: validez teórica, lógica, utilidad práctica, factibilidad de aplicación, adaptabilidad, coherencia y actualidad.

Solo obtuvo baja calificación el parámetro complejidad, y esto se interpreta como una respuesta positiva.

Los criterios aportados al cuestionario refuerzan los resultados anteriores, estando asociados fundamentalmente a las posibilidades de implementación y a la importancia de los resultados. Todo lo anterior confirma que es una propuesta válida y que se puede incorporar al proceso de comercialización de los destinos turísticos.

### **3.1.1 Caracterización del destino Sucre - San Vicente - Jama - Pedernales, provincia de Manabí, Ecuador**

El destino Sucre-San Vicente-Jama-Pedernales se encuentra ubicado en el litoral noroeste del Ecuador presenta atractivos y recursos con una similitud por la demografía y características geográficas muy parecidas. La similitud en su cultura la reconocen como un destino con una tradicionalidad muy particular de ambos cantones existiendo una semejanza en el entorno.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) dentro de su estructura organizativa están conformados por dos departamentos que fortalecen la actividad turística del destino, el departamento de cultura cuya función esta direccionada a desarrollar todas las actividades de eventos culturales, cívicas y políticas, cuyo presupuesto para estas no cubre las expectativas de los especialistas involucrados en el desarrollo de estas. El departamento de turismo que tiene como función principal dar seguimiento a través del catastro a las actividades que se desarrollan para fomentar la actividad turística en la zona y asistir a las empresas de alojamiento y gastronomía existente en la zona objeto estudio. Los atractivos y recursos turísticos en estos cantones tienen particularidad a nivel de destino donde existen un contraste con la arqueología y un turismo de sol y playa donde existe una magia entre lo ancestral y lo cultural que identifican al destino por su gastronomía tradicional. En la tabla 3. 2 se describe a nivel de cantones los atractivos, instalaciones de alojamiento, gastronómicas y otros servicios en la zona objeto estudio.

Tabla 3.2

Descripción a nivel de atractivos del destino.

<b>Parámetros</b>	<b>Bahía de Caráquez</b>	<b>San Vicente</b>	<b>Canoa</b>	<b>Jama</b>	<b>Pedernales</b>	<b>Totales</b>
Total de atractivos	34	21	2	38	16	111
Atractivos de naturaleza	17	10	2	19	8	56
Atractivos culturales	13	11	0	19	8	51
Total entretenimiento	1	0	4	0	3	8
Total agencias de viajes	7	2	2	0	0	11
Total hoteles	22	120	80	21	39	282
Total de camas	455	3427	1825	186	1136	7029
Total AA&BB	35	412	26	37	60	570
Hombres empleados	156	445	98	19	132	850
Mujeres empleadas	128	566	115	21	210	1040

El destino turístico tiene su reconocimiento por sus atributos desde la década de los ochenta. En el devenir de estos años la imagen turística de ha estado cambiando, por diferentes circunstancias. Estos distintos actores del turismo elaboran su oferta turística en base a distintas percepciones de imagen turística. Esta situación impide posicionar a Sucre como un destino competitivo, en el mercado turístico. Lo cual, afecta implícitamente a la sostenibilidad de la actividad turística y a los indicadores económicos de la zona norte de Manabí.

El turismo se ha convertido para este destino en una de las más importantes actividades socioeconómicas, ante la carencia de una estructura empresarial en otros rubros económicos que sean tan representativo. En este sentido, las autoridades y los emprendedores turísticos invierten en esta creciente actividad. Sin embargo, no es única



con su oferta, en el contexto nacional e internacional. Razón por la cual, desde el 2015 viene trabajando en consolidar la imagen turística y su impacto en la competitividad de la actividad turística en destinos similares.

En la actualidad el destino tiene un flujo turístico de alrededor de 21.504 Turistas que representa aproximadamente el 5 % del total de los flujos de extranjeros a todo el país. El flujo de turismo interno con un total de 35.942 residentes nacionales que representa el 4 % del total de flujos de residentes nacionales. Los principales mercados emisores internacionales es muy diversa, es así como el 15.8 % de los mismos tiene nacionalidad canadiense, 10.8 %, nacionalidad americana, en tanto que 9.3 % de los turistas es de nacionalidad alemana, tantos turistas de nacionalidad latinoamericana cuentan con 6.50 %.

### **3.2 Aplicación del modelo**

#### **3.2.1 Entradas del modelo**

##### **Entrada 1: Análisis de leyes y regulaciones del turismo en el país:**

A continuación, se presenta el inventario realizado:

##### **Paso 1: Listado de las leyes y regulaciones generales y del turismo vigentes en Ecuador**

Las leyes o regulaciones generales y del turismo en Ecuador estudiadas fueron:

1. Ley de turismo: Ley 97. Registro Oficial Suplemento 733 de 27-dic.-2002.
2. Norma Técnica Ecuatoriana. Sistema de gestión integral de la calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo (2012).
3. Plan Integral de Marketing Turístico para el Turismo Interno de Ecuador. PIMTE MINTUR (2014).
4. Plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible en el Ecuador 2020. MINTUR (2012)
5. Código orgánico de la producción, comercio e inversiones, Asamblea Nacional (2010).
6. Ley orgánica de defensa del consumidor. Última modificación: 16-ene.-2015
7. Código orgánico de las entidades de seguridad ciudadana y orden público. (2015)
8. Plan Nacional del Buen Vivir. (2013). (PNDTUV, 2017-2021)
9. Ley orgánica de comunicación. Asamblea Nacional (2013)
10. Ley orgánica de regulación y control del poder de mercado. Asamblea Nacional (2011)

##### **Paso 2: Selección de las leyes y regulaciones que inciden sobre el desarrollo y evaluación de los destinos turísticos y el proceso de comercialización del turismo.**

Se considera que todas tienen incidencia directa en la investigación.

La clasificación de su impacto en la investigación se presenta en el anexo 3.2

## **ETAPA 1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

### **Análisis de los objetivos del turismo en el país y el destino.**

Se aplicó la matriz de congruencia entre los objetivos del turismo del país y los del destino.

Los pasos para su construcción son:

Identificación los objetivos del turismo del país y del destino.

Los objetivos del turismo en Ecuador hasta el 2020 según el Ministerio de Turismo (2015) son:

1. Incrementar la seguridad y la percepción de seguridad para los usuarios y prestadores de servicios turísticos
2. Desarrollar estratégicamente destinos turísticos sostenibles e innovación de productos turísticos a través de una adecuada planificación territorial
3. Desarrollar y fortalecer la oferta turística nacional con estándares de calidad internacional
4. Enlazar la conectividad del destino Ecuador con los mercados internacionales y destinos locales estratégicamente definidos, para incrementar el flujo del turismo proveniente de ellos.
5. Mejorar el marco regulatorio del sector con el fin de promover que la prestación de servicios turísticos cumpla con estándares mínimos de calidad garantizando la seguridad del turista.
6. Mejorar el clima de negocios mediante la creación y promoción de incentivos dirigidos a impulsar el desarrollo del sector turístico.
7. Articular y comprometer acciones con los principales actores del sector turístico y demás entidades involucradas, con el fin de hacer efectiva la implementación de políticas, programas, estrategias y acciones a favor del desarrollo del sector.
8. Fortalecer las competencias del talento humano para potenciar el desarrollo del sector turístico.
9. Promocionar y posicionar al Ecuador como destino turístico de manera estratégica a nivel nacional e internacional.

Los objetivos del destino turístico Sucre San Vicente según informe del proyecto: Desarrollo del Turismo Sostenible en el destino turístico Sucre - San Vicente - Jama - Pedernales (2015) son.

1. Identificar y desarrollar integralmente el producto de Turismo para el destino en las diferentes temporadas
2. Aumentar el número de productos de turismo de naturaleza consolidados en el destino.

3. Promover un destino inteligente y sustentable (más inclusivo, tecnológico y responsable del medio ambiente, ecosistemas y recursos).
4. Impulsar el desarrollo de acciones de profesionalización de actores del sector turístico.
5. Integrar los productos turísticos a corredores, circuitos, rutas turísticas y actividad de evento y deportivas (Ciudades Patrimonio, Pueblos Mágicos, Zonas Arqueológicas relevantes).
6. Estimar la demanda y su estacionalidad en el destino y determinar los factores que la originan.
7. Determinar la eficiencia y eficacia del destino

Diseño y llenado de la matriz de congruencia entre los objetivos del turismo del país y los del destino (Tabla 3.3).

Tabla 3.3

Matriz de congruencia entre los objetivos del turismo del país y los del destino

OBJ DESTINO	OBJETIVOS DEL TURISMO DE ECUADOR									
	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5	OP6	OP7	OP8	OP9	Total
OBJ. DESTINO 1	2	3	3	1	2	0	2	2	3	18
OBJ. DESTINO 2	0	3	1	0	2	0	2	1	3	12
OBJ. DESTINO 3	2	3	3	3	1	1	2	2	3	20
OBJ. DESTINO 4	1	1	3	0	1	0	2	3	3	14
OBJ. DESTINO 5	1	2	2	3	1	2	2	2	3	18
OBJ. DESTINO 6	0	1	2	0	1	1	0	1	1	7
OBJ. DESTINO 7	2	1	3	2	2	2	2	2	3	19
Total	8	14	17	9	10	6	12	13	19	108

Los valores para el llenado de la matriz se obtuvieron por medio de trabajos grupales y técnicas de consenso. El coeficiente Alfa de Cronbach empleado para medir confiabilidad de la escala elaborada tiene un valor de 0.764 lo que se muestra en la tabla. 3.4.

Tabla 3.4

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.764	9

El objetivo del destino que menos congruencia tiene con los de Ecuador es: estimar la demanda y su estacionalidad y determinar los factores que la originan. Los objetivos del país que menos congruencia tienen con los objetivos del destino son: incrementar la seguridad y la percepción de seguridad para los usuarios y prestadores de servicios turísticos, enlazar la conectividad del destino Ecuador con los mercados internacionales y destinos locales estratégicamente definidos, para incrementar el flujo del turismo proveniente de ellos y mejorar el clima de negocios mediante la creación y promoción de incentivos dirigidos a impulsar el desarrollo del sector turístico.

Evaluación de la regla de decisiones:

El valor máximo es:

$$V(\max) = 9 * 7 * 3 = 189$$

El valor mínimo es:

$$V(\min) = 9 * 7 * 0 = 0$$

Teniendo en cuenta la regla de decisión y como:

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m R_{ij} = 108 \text{ y } \frac{189}{2} = 94.5$$

$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m 108 > 94.5$  Existe congruencia entre los objetivos del destino turístico Sucre - San Vicente - Jama - Pedernales y los de Ecuador.

### **Análisis de las tendencias del consumidor a nivel nacional e internacional.**

Se aplicó el procedimiento para evaluar y seleccionar de las tendencias nacionales e internacionales presentes en el destino.

- e. Establecer un listado de tendencias (nacionales e internacionales).

Las tendencias del comportamiento del consumidor internacional (Organización Mundial del Turismo (2014), Panorama OMT del turismo internacional. UNWTO (2015) y Euromonitor International (2015) son:

- El desarrollo del turismo de la tercera edad con servicios médicos, seguridad y entretenimientos adecuados.
- Impulso al turismo cultural y de eventos.

- Atención personalizada, y en la calidad en los servicios.
- Dependencia de la tecnología
- Los viajes como fuente de aprendizaje
- En búsqueda de territorios inexplorados
- Experiencias recomendadas por expertos
- Sostenibilidad

Los pasos b, c y d del procedimiento se muestran en el anexo 3.3.

Teniendo en cuenta la regla de decisión y que el valor obtenido para y nivel de presencia total de las tendencias en el destino es de 3.30 se puede decir que el destino tiene una presencia media de las tendencias del comportamiento del consumidor internacional y del Ecuador.


### Matriz de indicadores para resultados (MIR)

A partir de la etapa 1 de análisis estratégico que integra los cuatros dimensiones: Gestión financiera, perspectiva de procesos internos, perspectiva de aprendizaje y crecimiento y perspectiva del cliente se procede a través de los indicadores seleccionados a desarrollar la matriz, cuyo resultado se muestra en la tabla 3.5:

Tabla 3.5

Matriz MIR

INDICADORES Y CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

60%  


Área Principal	Ponderación Area Principal	Indicadores o Criterios por Area	Ponderación Criterio	Puntuación asignada	Puntuación calculada Area Indic	Indices Calculados por Area I.	Nivel Esperado por Area I.	Observación
Perspectiva financiera	0.35	Gestión turística	0.38	3	2.69	0.94	1.05	SEGUIMIENTO REQUERIDO
		Liquidez	0.13	1.8				
		Endeudamiento	0.14	1.5				
		Desempeño	0.18	2.75				
		Productividad	0.09	3.5				
		Diagnóstico financiero	0.08	3.7				
Perspectivas de procesos internos	0.18	Procesos Internos	0.40	3.5	3.208	0.58	0.54	APROBADO
		Financieros	0.20	2.54				
		Colaboradores	0.20	3				
		Atención al cliente	0.20	3.5				
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	0.25	Capacidad de los colaboradores	0.42	1.7	1.874	0.47	0.75	SEGUIMIENTO REQUERIDO
		Capacidad de los sistemas de información	0.28	2				
		Motivación y delegación de poder	0.30	2				
Perspectiva del cliente	0.22	Volumen de clientes	0.50	3.5	3.345	0.74	0.66	APROBADO
		Satisfacción	0.35	3.7				
		Rentabilidad del cliente	0.15	2				
<b>EVALUACIÓN DE LA GESTION DESTINO</b>						<b>2.72</b>	<b>3.00</b>	<b>SEGUIMIENTO REQUERIDO</b>
1.00					APROBADO	SEGUIMIENTO REQUERIDO		

En el caso de las puntuaciones es de acuerdo con el criterio de los expertos conocedores del destino donde se fijó una puntuación de 1 a 5, lo cual implica que el evento causal que reciba más de dos votos negativos será eliminado como posible causa de la mala calidad

de la gestión del destino. Las dos primeras rondas del método se realizan vía correo electrónico y el listado inicial de 21 posibles causales, queda reducido a solamente 15. Como se observa los valores obtenidos bajo la regla decisión resulto ser 3.00 estando por encima de la media que es 2.50 indicando que supera los parámetros que se evaluaron en la etapa de análisis estratégicos, por lo que se debe de continuar con la segunda etapa de acuerdo con la regla de decisión. En la figura que a continuación se ilustra observamos cómo se comporta el índice calculado con el deseado.

### **Perspectiva financiera**

Los resultados presentados muestran los indicadores de la perspectiva financiera en un cuadro de mando integral (CMI) con sus ponderaciones y puntuaciones. Es importante destacar que algunos indicadores tienen puntuaciones más bajas y pueden requerir mejoras en la gestión financiera. Existen algunas estrategias o tipos de estrategias que podrían considerarse para mejorar estos indicadores. Estas acciones estratégicas son específicas para cada indicador de la perspectiva financiera y pueden ayudar a abordar las áreas de mejora identificadas.

#### **1. Gestión Turística:**

- Mejorar la promoción y el marketing turístico para atraer más visitantes.
- Diversificar la oferta turística para llegar a diferentes segmentos de mercado.
- Mejorar la calidad de los servicios turísticos y la experiencia del cliente.
- Colaborar con otras empresas locales o asociaciones para promocionar la zona turística de manera conjunta.

#### **2. Liquidez:**

- Mejorar la gestión de efectivo y reducir el tiempo promedio de cobro de cuentas por cobrar.
- Negociar plazos de pago más favorables con proveedores.
- Explorar fuentes de financiamiento a corto plazo, como líneas de crédito, para cubrir necesidades de efectivo.

### 3. **Endeudamiento:**

- Revisar la estructura de la deuda y buscar oportunidades de refinanciamiento a tasas de interés más bajas.
- Establecer un plan para reducir gradualmente la deuda, especialmente si es alta en relación con los activos o ingresos.
- Maximizar el uso de financiamiento o capital propio en lugar de endeudarse.

### 4. **Desempeño:**

- Identificar áreas de alto costo y buscar maneras de reducirlos sin sacrificar la calidad.
- Evaluar la eficiencia de los procesos internos y optimizarlos cuando sea posible.
- Desarrollar una estrategia de precios que permita aumentar los ingresos sin aumentar significativamente los costos.

### 5. **Productividad:**

- Implementar tecnologías que automatizan tareas repetitivas y mejoran la eficiencia.
- Ofrecer capacitación y desarrollo profesional a los empleados para aumentar su productividad y habilidades.
- Evaluar la carga de trabajo y la distribución de tareas para asegurar que los recursos se utilicen de manera óptima.

### 6. **Diagnóstico Financiero:**

- Implementar sistemas de seguimiento y análisis financiero más avanzado para tener una visión más clara de la salud financiera de la organización.
- Capacitar al personal en la interpretación de datos financieros y fomentar una cultura de comprensión financiera en la empresa.

- Realizar análisis financieros periódicos para identificar tendencias y problemas antes de que se vuelvan críticos.

Estas estrategias son específicas para cada indicador de la perspectiva financiera y pueden ayudar a abordar las áreas de mejora identificadas en tu cuadro de mando integral. Es importante adaptar estas estrategias a la situación y necesidades específicas de tu organización y realizar un seguimiento continuo para medir su efectividad y realizar ajustes según sea necesario.

Es importante adaptar estas a la situación y necesidades específicas del destino y realizar un seguimiento continuo para medir su efectividad y realizar ajustes según sea necesario. A continuación, se exponen estrategias clasificadas en función de diferentes enfoques estratégicos:

#### **1. Estrategias Funcionales:**

- Mejorar la eficiencia operativa en áreas específicas, como operaciones turísticas, mediante la optimización de procesos.
- Implementar políticas de gestión de efectivo para mejorar la liquidez.
- Establecer políticas de financiamiento que reduzcan el costo de la deuda.

#### **2. Estrategias Verticales:**

- Integración vertical en la cadena de valor del turismo, como adquirir o asociarse con proveedores o distribuidores de servicios turísticos.
- Evaluar opciones de financiamiento vertical, como emitir bonos o acciones para financiar proyectos específicos.

#### **3. Estrategias Horizontales:**

- Colaboración horizontal con otras empresas turísticas para ofrecer paquetes turísticos completos.
- Compartir recursos o instalaciones con empresas similares para reducir costos.



#### 4. **Estrategias Conglomeradas:**

- Diversificar en industrias relacionadas, como la hostelería, para crear flujos de ingresos adicionales.
- Considerar inversiones en áreas no relacionadas, como la inversión en energías renovables, para mitigar riesgos financieros.

#### 5. **Estrategias Competitivas:**

- Competir en precio ofreciendo tarifas o paquetes turísticos más atractivos que los competidores.
- Diferenciarse en términos de calidad de servicio para atraer a un segmento de mercado premium.
- Innovar en productos o servicios turísticos para mantenerse a la vanguardia de la competencia.

Ten en cuenta que la elección de las estrategias dependerá de la situación particular de tu organización, su industria y su entorno competitivo. Además, es posible que desees combinar diferentes tipos de estrategias para abordar múltiples áreas de mejora en tu perspectiva financiera.

#### **Perspectivas de procesos internos**

En este nuevo conjunto de datos proporcionados, se observa que los indicadores de la perspectiva de procesos internos han recibido puntuaciones asignadas, y algunos de ellos no alcanzan el nivel esperado. Aquí hay una evaluación de los indicadores y algunas acciones sugeridas:

Procesos Internos (Puntuación asignada: 2.3, Nivel Esperado: 2.18):

- Observación: El indicador de "Procesos Internos" ha superado ligeramente el nivel esperado.

Procesos Financieros (Puntuación asignada: 2.1):

- Observación: El indicador de "Procesos Financieros" no ha alcanzado el nivel esperado.

Colaboradores (Puntuación asignada: 1.7):

- Observación: El indicador de "Colaboradores" no ha alcanzado el nivel esperado.

Atención al Cliente (Puntuación asignada: 2.5):

- Observación: El indicador de "Atención al Cliente" ha superado el nivel esperado.

**Acciones Sugeridas:**

1. Procesos Financieros:

- Realizar una revisión detallada de los procesos financieros para identificar ineficiencias y oportunidades de mejora.
- Implementar sistemas de gestión financiera que permitan una contabilidad más precisa y un seguimiento en tiempo real de las transacciones financieras.
- Capacitar al personal en la gestión financiera y en la importancia de seguir los procedimientos establecidos.

2. Colaboradores:

- Evaluar el nivel de satisfacción y compromiso de los colaboradores para identificar posibles problemas de retención y desmotivación.
- Ofrecer programas de formación y desarrollo profesional para mejorar las habilidades y el compromiso de los colaboradores.
- Fomentar una cultura de trabajo en equipo y comunicación efectiva para mejorar la colaboración interna.

3. Procesos Internos y Atención al Cliente:

- Identificar la relación entre los procesos internos y la satisfacción del cliente. Mejorar los procesos que impactan directamente en la experiencia del cliente.
- Realizar encuestas de satisfacción para recopilar comentarios y opiniones de los clientes y utilizar esta retroalimentación para mejorar la atención al cliente.

Es importante abordar los indicadores con calificaciones inferiores al nivel esperado para mejorar el rendimiento en la perspectiva de procesos internos. Esto puede tener un impacto positivo en la atención al cliente y, en última instancia, en indicador financiero. La identificación de áreas de mejora y la implementación de acciones correctivas son fundamentales para alcanzar los objetivos estratégicos del destino turístico.

A partir de estos resultados es importante enunciar las acciones estratégicas a nivel de cada indicador de la perspectiva de procesos internos, teniendo en cuenta los resultados proporcionados:

**Procesos Internos** (Puntuación asignada: 2.3, Nivel Esperado: 2.18):

- Realizar un análisis exhaustivo de los procesos internos para identificar cuellos de botella, ineficiencias y oportunidades de mejora.
- Establecer un programa de mejora continua que involucre a los empleados en la identificación y solución de problemas operativos.
- Automatizar procesos cuando sea posible para aumentar la eficiencia y reducir los errores humanos.

**Procesos Financieros** (Puntuación asignada: 2.1):

- Evaluar y estandarizar los procesos financieros clave, como la contabilidad y la gestión de presupuestos, para mejorar la precisión y eficiencia.
- Implementar sistemas de software de gestión financiera avanzados que permitan un seguimiento más detallado y preciso de las transacciones y los informes financieros.
- Capacitar al personal financiero en las mejores prácticas de contabilidad y en el uso eficiente de las herramientas financieras disponibles.

**Colaboradores** (Puntuación asignada: 1.7):

- Realizar una evaluación detallada de la satisfacción y el compromiso de los colaboradores a través de encuestas y entrevistas para identificar problemas y oportunidades.
- Implementar programas de desarrollo profesional y capacitación para mejorar las habilidades y la motivación de los colaboradores.

- Fomentar un entorno de trabajo inclusivo, ofrecer oportunidades de crecimiento y reconocer y recompensar el desempeño sobresaliente.

**Atención al Cliente** (Puntuación asignada: 2.5):

- Mapear y optimizar todos los puntos de contacto con el cliente, desde la reserva hasta la experiencia en el destino, para mejorar la satisfacción del cliente.
- Capacitar al personal de atención al cliente en la resolución de problemas y la gestión de quejas, y promover una actitud proactiva hacia el servicio al cliente.
- Implementar sistemas de retroalimentación del cliente y análisis de comentarios para medir y mejorar continuamente la satisfacción del cliente.

Estas acciones estratégicas están delineadas para abordar los indicadores en la perspectiva de procesos internos y mejorar el rendimiento en esas áreas. Es fundamental adaptar estas estrategias a la situación particular de tu organización o destino turístico y realizar un seguimiento constante para medir el impacto de las mejoras implementadas.

Para la perspectiva de procesos internos y de acuerdo a los resultados que has proporcionado, se consideran diferentes estrategias según la naturaleza de los indicadores y las áreas de mejora. A continuación, te presento ejemplos de estrategias clasificadas en varios tipos:

**Procesos Internos** (Puntuación asignada: 2.3, Nivel Esperado: 2.18):

- **Estrategia de Mejora Continua (Funcional):** Implementar un programa de mejora continua en todos los procesos internos para optimizar la eficiencia y la calidad de manera constante.
- **Estrategia de Automatización (Funcional):** Automatizar tareas y procesos donde sea posible para reducir errores y mejorar la eficiencia operativa.
- **Estrategia de Estándares de Calidad (Funcional):** Establecer y mantener estándares de calidad en todos los procesos internos para asegurar una operación consistente y de alta calidad.

**Procesos Financieros** (Puntuación asignada: 2.1):

- **Estrategia de Mejora de Procesos Financieros (Funcional):** Revisar y optimizar los procesos financieros clave, como la contabilidad y la gestión de presupuestos, para reducir errores y mejorar la precisión.
- **Estrategia de Automatización Financiera (Funcional):** Implementar software de gestión financiera avanzado para simplificar y agilizar las tareas financieras.
- **Estrategia de Estándares de Contabilidad (Funcional):** Establecer estándares y prácticas de contabilidad sólidas para mantener registros financieros precisos.

**Colaboradores** (Puntuación asignada: 1.7):

- **Estrategia de Desarrollo de Recursos Humanos (Funcional):** Implementar programas de desarrollo profesional y capacitación para mejorar las habilidades y la motivación de los colaboradores.
- **Estrategia de Cultura Organizativa (Funcional):** Fomentar una cultura de trabajo en equipo, reconocimiento y recompensa para mejorar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores.
- **Estrategia de Reclutamiento y Retención (Recursos Humanos):** Mejorar las prácticas de reclutamiento y retención de talento para atraer y mantener a empleados de alto rendimiento.

**Atención al Cliente** (Puntuación asignada: 2.5):

- **Estrategia de Experiencia del Cliente (Marketing):** Centrarse en la mejora de la experiencia del cliente a lo largo de su viaje, desde la reserva hasta la estadía, para aumentar la satisfacción y la lealtad.
- **Estrategia de Comunicación al Cliente (Marketing):** Mejorar la comunicación con los clientes a través de canales efectivos para brindar información útil y resolver consultas de manera proactiva.
- **Estrategia de Retroalimentación del Cliente (Marketing):** Implementar sistemas de retroalimentación del cliente y análisis de comentarios para comprender las necesidades y expectativas del cliente y realizar mejoras basadas en datos.

Las estrategias propuestas están relacionadas con los indicadores y áreas de mejora específicas dentro de la perspectiva de procesos internos. La elección de las estrategias

dependerá de la situación particular de tu organización o destino turístico, y es posible que desees combinar diferentes tipos de estrategias para abordar múltiples áreas de mejora de manera efectiva (figura 3.1).

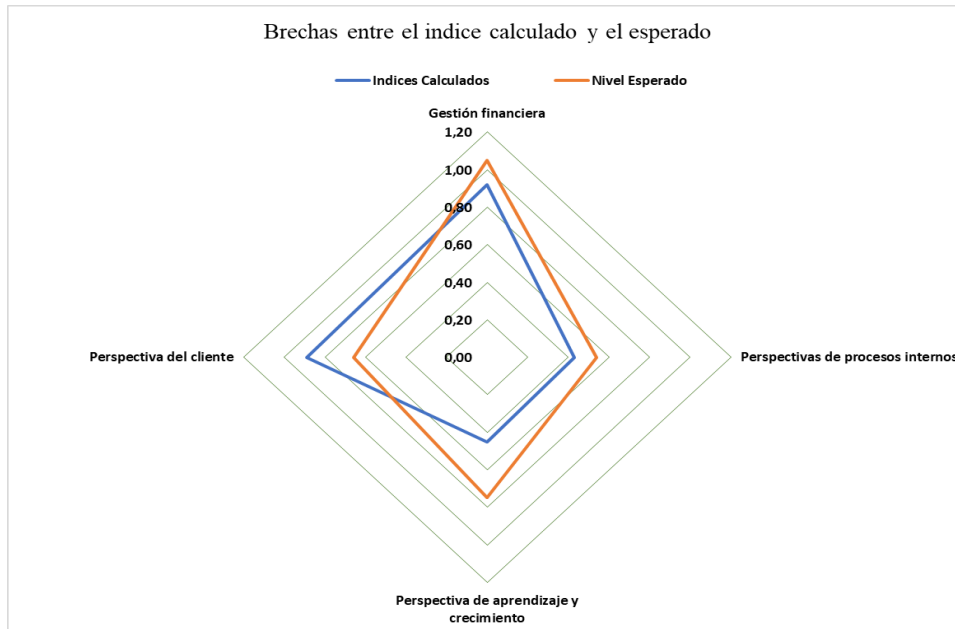


Figura 3.1. Representatividad del nivel esperado y el calculado.

Es notorio observar que el nivel esperado supera en tres de los parámetros al nivel calculado denotando que a pesar de lograr con las intervenciones de acciones en el destino se debe continuar aplicando estrategias de mantenimiento y seguimiento de todos los indicadores por área analizados. Cabe indicar en el anexo 3.4 se demuestra un histórico de incidencia e intervención de mantenimiento de cada parámetro que integran las perspectivas de la primera etapa observando la evolución a partir de los diferentes eventos o sucesos en el entorno.

## ETAPA 2. CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

### Fase 1. Indicadores de eficiencia del destino

La investigación se desarrolla mediante un procedimiento de tres pasos, los cuales se describen a continuación:

Paso 1.-

Tiene como objetivo elaborar el marco teórico de la investigación, e identificar los indicadores más comunes que se utilizan en el control de destino turístico. Para esto se utilizó: la revisión bibliográfica y el método Delphi.

Paso 2.-

Se analizan los métodos de control de gestión en el destino Sucre. Así como se verifica la existencia de un sistema de gestión.

Al realizar la investigación se pudo contactar que no existe un control de destino Sucre, debido a que no se controlan ninguno.

Paso 3.-

Determinación de los indicadores turísticos a gestionar en el cantón Sucre.

El objetivo que tiene este paso es definir el sistema de indicadores que debe gestionar el destino Sucre.

Partiendo de una lista inicial de 53 indicadores se aplica el Método Delphi, para ello se utilizó 11 expertos.

Para la selección de los expertos se aplica la metodología de evaluación de expertos de Oñate Ramos (1988), que evalúa el coeficiente de experticia a partir del conocimiento de científicos y concordancias. Los expertos para evaluar, todos poseen más de 10 años de experiencia en gestión turística y presentan título de 3ero y 4to nivel relacionados con el turismo (tabla 3.6).

Tabla 3.6

Selección de expertos aplicando la metodología de Oñate Ramos

<b>Expertos</b>	<b>Coeficiente de Conocimiento (Kc)</b>	<b>Coeficiente de Argumentación (Ka)</b>	<b>Coeficiente de competencia (K)</b>	<b>Validación</b>
1	0,9	1	0,95	Alto
2	0,9	1	0,95	Alto
3	0,1	0,9	0,95	Alto
4	0,8	0,9	0,85	Alto
5	0,8	1	0,9	Alto
6	0,9	1	0,95	Alto
7	0,8	0,8	0,8	Alto
8	1	1	1	Alto
9	0,8	0,9	0,85	Alto
10	0,8	0,9	0,85	Alto
11	0,8	0,8	0,8	Alto

Como se observa el coeficiente de experticia de los 24 profesionales evaluados se clasifica como alto, atendiendo a su nivel de conocimiento y de argumentación.

Se determina un coeficiente de concordancia Delphi de 0,85, ósea que aquel indicador que tenga más de 4 votos negativos será eliminado.

Al calcular el coeficiente de concordancia real y coeficiente prefijado se eliminan 29 indicadores quedando como resultado 16 de indicadores (Tabla 3.7) siendo estos los siguientes:

Para esto se utiliza la fórmula de coeficiente de concordancia de resultados siendo así su fórmula:

$$CCR = 1 - \frac{VN}{VT}$$

Tabla 3.7

Aplicación del Método Delphi

#	INDICADORES	CCR. COEFICIENTE DE CONCORDANCIA DE RESULTADOS.
1	Número de turistas totales: nacionales e internacionales	1
2	Estancia media por turista	0,96
3	Porcentaje de ocupación en el período	0,92
4	Satisfacción de cliente externo	0,88
5	Satisfacción de cliente Interno	1
6	Imagen	0,96
7	Posicionamiento competitivo nacional	0,92
8	Calidad de las playas	0,88
9	Porcentaje de cliente que retornan	1
10	Nivel de satisfacción de los residentes con la actividad turística	0,96
11	% de trabajadores con la calificación requerida.	0,92
12	Calidad de la hostelería.	0,88
13	Calidad de la restauración.	1
14	Calidad de las actividades recreativas	0,96
15	Comportamiento del delito en el destino.	0,92
16	Percepción de la relación calidad-precio	0,88

Se aplicaron instrumentos a los clientes que visitaron el destino en el periodo de 2016 y se evaluaron los indicadores de 1 a 5 en donde se denota una baja de la restauración, hotelería y de posicionamiento competitivo.



Por lo tanto, las causas fundamentales de la mala calidad de la gestión son por orden de prioridad son: falta de pensamiento estratégico de los profesionales y decisores, deficiente provisión de servicios básicos, deficiente manejo de las variables de servicios y ambientales, deficiente planificación territorial y de las playas, mala calidad del servicio, además que no existe cultura de servicio.

## **Fase 2. Indicadores de comportamiento del consumidor turístico**

El origen del estado del arte nos permite una aproximación a la búsqueda bibliográfica del término para la cual queremos investigar, por lo que se realiza un estudio a nivel bibliográfico referente a los indicadores de eficiencia del comportamiento al consumidor referenciado por múltiples autores en sus investigaciones realizada para verificar el nivel de aporte a esta investigación. En el anexo 3.5 se muestra el cuadro de las principales búsquedas realizadas a nivel de autores, las fuentes de donde ha sido realizado el estudio, los indicadores que cada autor evidencio en su estudio y el nivel de impacto referente de cada indicador de acuerdo con criterio de expertos (tabla 3.8).

Tabla 3.8

Indicadores determinados por experto (método Delphi)

#	Indicadores	Ccr. Coeficiente de concordancia de resultados
1	Indicadores según jerarquía del consumidor	0.72
2	Indicadores demográficos	0.81
3	Indicadores socioculturales	0.98
4	Indicadores de la calidad de producto	0.97
5	Indicadores de retorno de la inversión en marketing	0.96
6	Indicadores del potencial de mercado	0.72
7	Indicador de postventa	0.81
8	Indicador de demanda del producto	0.81
9	Indicador de oferta	0.99
10	Indicadores de segmentación psicográfica	0.90
11	Indicador de servicio	1
12	Indicador de precio	1

De acuerdo con el criterio de los expertos sumando para el control del destino del comportamiento del consumidor se hace referencia que los que se encuentren sobre 0.95, serán los más prioritarios para la mejora. La tabla 3.9 muestra los indicadores con una mayor importancia relativa, de acuerdo con la ponderación de los expertos, a la par de una caracterización cualitativa de los mismos.

Tabla 3.9  
Importancia relativa de los indicadores.

<b>Indicador</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Detalle</b>
Indicadores socioculturales	0.98	Un mismo patrón geográfico (la costa); con productos homogéneos para desarrollar un destino regional, como: playa convencional, playa verde y combinaciones de recreación con naturaleza, complementados con sitios arqueológicos y etnográficos).
Indicadores de la calidad de producto	0.97	Se cuenta, en fin, con una base cultural relativamente homogénea y un esfuerzo viejo por gestionar el turismo.
Indicadores de retorno de la inversión en marketing	0.96	Tres importantes centros urbanos de convergencia en conectividad (aeropuerto internacional, puerto y nodo de vialidad en cada uno) que sirven de polo urbano proveedor de insumos, uno con amplios servicios propios complementarios Guayaquil, y los otros dos como segundo y tercer polo en formación: Manta y Esmeraldas
Indicador de oferta	0.99	Posee una infraestructura hotelera suficiente para el nivel de demanda inmediato y mediato que se prevé, para promover y desarrollar el destino (capacidad para 168140 turistas/ año, o sea el 11% del total de turistas que visitó al país en el 2014
Indicador de servicio	1	Pese a la situación diagnosticada en la zona y en los cuatro cantones que abarca el destino, existen ventajas comparativas que deben ser explotadas, orientadas a desarrollar de forma mediata, un turismo de playa verde, dirigido al turismo internacional, no masivo, en sus inicios.

De forma general, se puede plantear que se carecen de rutas turísticas, que los sitios patrimoniales están descuidados, los niveles de ocupación no son altos, y la cultura de

servicio es limitada, elementos obtenidos mediante encuestas a clientes, los que se detallan en la etapa 3 (perfil del consumidor turístico).

### **Fase 3. Indicadores de riesgo y contingencia.**

Aplicación del procedimiento para la evaluación de riesgo. Percibidos

#### 1) Determinación de los posibles riesgos.

Los riesgos se determinados se clasificaron en:

- **Infraestructurales:** estado y conservación de atractivos, estados y conservación de los recursos turísticos, vías y accesos al destino, planes de contingencias, planta de alojamiento y migración
- **Percibidos:** funcional, físico, financiero, social, psicológico y de oportunidad.
- **Ambientales:** planes de contingencias ambientales, conservación de estuarios, ríos y playas, leyes y políticas de ordenanzas de los GAD, servicios básicos (alcantarillados y vertientes) y recolección de desechos y basura.
- **Económicos:** empleo, inversión, tecnología, costos, precios, proyectos I+D+i.
- **Marketing:** marca, publicidad, compra, oferta, demanda y segmentación.

Los pasos del 2 al 4 se muestran en el **anexo 3.6**

Los riesgos considerados inaceptables son: vías y accesos al destino y planes de contingencias dentro de los infraestructurales, riesgo psicológico dentro de los percibidos, Leyes y políticas de ordenanzas de los GAD dentro de los ambientales, precios y proyectos I+D+i dentro de los económicos y demanda dentro de los de marketing.

5) Definición de estrategias para evitar los clasificados como inaceptables. Para evitar los clasificados como inaceptables se desarrollan tareas dentro de los proyectos de investigación que se desarrollan.

**A partir de las herramientas aplicadas y de las diferencias entre el comportamiento real y el deseado en el destino se proponen un conjunto de estrategias.**

- a) Determinar si los productos turísticos actuales del destino pueden mantener o aumentar su presencia en los mercados actuales.
- b) Plantearse si es posible ofrecer los productos turísticos actuales a nuevos mercados.
- c) Considerar la posibilidad de modificar los productos actuales y sus estrategias para atraer a más turistas similares a los actuales.
- d) La posibilidad de modificar los productos turísticos y no turísticos actuales para captar nuevos mercados, de forma que se maximice la rentabilidad del desarrollo turístico.

- e) Innovación de productos, lo que implica determinar la idoneidad de añadir nuevos productos turísticos a la oferta actual del destino para captar a más clientes y/o rejuvenecer los productos turísticos actuales.
- f) Plantearse la conveniencia de una innovación total, que implique la oferta de nuevos productos a nuevos mercados.
- g) Impartir cursos y talleres de capacitación sobre las temáticas de comercialización a los encargados de los gobiernos locales del turismo y a los empresarios del destino.
- h) Desde el observatorio turístico realizar estudios de factibilidad y búsqueda de financiamiento para mejorar las infraestructuras y accesos al destino.
- i) Aumentar la promoción y publicidad del destino fundamentalmente para el turismo internacional.

Para la aplicación de estas estrategias y el desarrollo del destino se desarrolla el programa de investigación: Contribución al desarrollo del turismo sostenible y del Marketing Experiencial en el destino turístico Sucre - San Vicente - Jama y Pedernales. Dentro del mismo se desarrollan los proyectos:

1. Contribución al desarrollo del turismo sostenible en el destino turístico Sucre - San Vicente, Jama y Pedernales.
2. Aplicación del Marketing Experiencial en la creación, promoción, difusión y posicionamiento post terremoto de la nueva imagen de los destinos turístico Sucre - San Vicente, Jama y Pedernales.
3. Observatorio turístico para el control de la gestión del destino turístico Sucre - San Vicente - Jama y Pedernales.
4. Diseño de una ruta turística histórica arqueológica para el destino Costa Norte.
5. Diagnóstico de la calidad de las playas que constituyen atractivos turísticos en los cantones turísticos Sucre - San Vicente - Jama y Pedernales.

### **ETAPA 3. SISTEMA DE CONTROL**

#### **Perfil del consumidor turístico**

##### **Definición del comportamiento real del consumidor**

En esta fase para definir el comportamiento del consumidor se busca la información relacionada con los elementos determinados en el paso anterior para ellos se debe revisar la información secundaria disponible en el destino, realizar de observación directa, encuestas, entrevistas y trabajo con grupos de expertos. Las encuestas para aplicar serán propuestas en la investigación, según resultado de la tesis doctoral de Frank A. Lemoine

Quintero con la temática de Modelo de evaluación del comportamiento del consumidor para la gestión de comercialización del destino Sucre - San Vicente.

La población considerada fue el promedio de turistas que visitaron el destino en el 2018: 8048 turistas. El tamaño de la muestra según se observa en la formulación aplicada y expuesta en el Capítulo II fue de 366 turistas.

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)(8048)}{8047 * (0,05)^2 + (1,96)^2(0,5)(0,5)} \approx 366$$

Las encuestas fueron aplicadas por estudiantes pertenecientes al proyecto de investigación y el método de muestreo empleado fue el muestreo aleatorio simple. Los resultados del procesamiento por el paquete de programas SPSS versión 26, se muestran en el anexo 3.7.

En el sexo los hombres representan un 62.3 %, mientras que las mujeres representan un 37.7 %. Se destaca dentro del estado civil los casados con un 61.5 % y los soltero/a 21.3 %. Las edades que más visitan al destino están entre 25 - 34 años un 30.6 %, de 35 - 44 años 29.0 % y 15-24 años 18.0 %.

En el nivel escolar los que tienen Estudios Secundarios representan un 20.5 %, Técnica un 23.0 % y Universitarios un 21.3 %. El estatus social está entre medio-alto, medio-medio y medio-bajo con un total de 83.7 %.

Por el lugar de residencia: Regional el 20.5 %, Nacional el 68.9 % e Internacional 10.7 % y en su situación ocupacional se destacan lo que tienen Trabajo temporal (36.9 %), estudiantes un 23.0 % y disponible con un 18.9 %.

En el motivo de su visita: se destacan los que vienen a Descanso/Recreación/Vacaciones, actividades deportivas y culturales y visita a familiares y amigos. Conocieron del destino fundamentalmente por recomendación de algún amigo o familiar (42.6 %), internet (27,9 %) y agencia de viajes (13.1).

Entre los factores que incidieron en la elección del destino más importantes se encuentran: atractivos del destino (26.2 %), clima (24.6 %) y cercanía del lugar de origen 11.5 %.

La motivación para la elección del destino está en: búsqueda de tranquilidad (24.6 %), playas (24.6 %) y riquezas paisaje (12.3 %).

El hospedaje utilizado fundamentalmente fue de: establecimientos hoteleros (24.6 %), casa o apartamento de renta y casa de familiares o amigos ambos con 19.7 %. Reservaron de forma directa el 65.5 %, por internet el 19,7 % y por agencias el 11,5 %.

Las temporadas que prefieren para realizar su viaje son: Carnaval, día de los difuntos y

viernes santo. Permanecen en el destino el 84.4 % de 1 a 5 días y de 6 a 10 el 13.1 %. Los rangos de gastos diarios que más se destacan son entre 100 a 200 USD y entre 50 a 100. Los mayores gastos fueron en alojamiento (23.8 %), alimentación (52.5 %) y actividades turísticas (16,4 %).

Entre las opiniones sobre los atractivos y acceso se evaluaron de la siguiente forma:

Excelente y muy bien: el transporte para llegar al destino, la playa, balneario y/o piscinas de la costa, el sol y la temperatura, los precios de la gastronomía.

Bien: el paisaje natural de los alrededores, aspectos urbanísticos del destino, la calidad del alojamiento, la calidad de la comida, la limpieza de los lugares de uso público, precios de bares, discotecas y las fiestas, precios de las instalaciones deportivas y/o recreativas, Los precios del alojamiento, el transporte dentro del destino y la seguridad y tranquilidad.

Regular y malo: calidad de bares, discotecas y salas de fiesta, calidad de instalaciones deportivas y/o recreativas, el número de bares y restaurantes y el número de discotecas.

Solo el 14.8 % había visitado antes el destino No 85.2 %, un 31.1 % recomendaría el destino y solo el 10,7 % regresaría al destino.

En lo que más le gustó del destino se encuentra: la naturaleza 24.6 %, cultura 17.2 % y gastronomía 37.7 %.

Lo que no le gustó: la seguridad 18.0 %, la Animación: 33.6 %, la marca ciudad 37.7 %.

Entre lo que le hubiera gustado se destaca la dinamización de actividades turísticas 31.1 %, mitos y leyendas 14.8 %, y la arqueología 20.5 %.

El grado de satisfacción con el destino fue evaluado por el 45.1 % de medio (tres) un 24.6 % de medio-alto (cuatro) y un 17.2 % de alto (cinco).

### **Definición del comportamiento deseado del consumidor**

El comportamiento deseado del consumidor en el destino se describe a través del perfil expuesto en el anexo 3.7, se destacan los elementos que difieren fundamentalmente con el comportamiento real observando los resultados de los periodos 2019, 2020 y 2021.

### **Fase 3. Evaluación de la regla de decisión.**

En el anexo 3.8 se muestra la evaluación comparativa de las variables en ambos tipos de comportamiento, y en el Anexo 3.9 se observa cómo se obtuvo la información para realizar el gráfico radial.

Como se observa en el anexo 3.9, la suma de las variables del perfil de comportamiento real fue de 8 puntos y la del perfil del comportamiento deseado de 31 puntos, por lo que es evidente que se cumple que el perfil del comportamiento real del consumidor es menor que el perfil del comportamiento deseado del consumidor.

Para realizar el gráfico radial se clasificaron las variables por cada uno de los factores que intervienen en el comportamiento del consumidor y se obtuvo el resultado (Anexo 3.10), cuyo resumen se presenta en la tabla 3.10, a partir de la cual se realizó el gráfico radial por factores que se muestra en la figura 3.2.

Tabla 3.10

Resumen por factores de la evaluación comparativa de ambos tipos de perfiles de comportamiento

<b>Factores</b>	<b>Comportamiento real</b>	<b>Comportamiento deseado</b>
<b>Demográficos</b>	<b>0.50</b>	<b>2.50</b>
<b>Socioculturales</b>	<b>0.50</b>	<b>2.50</b>
<b>Geográficos</b>	<b>0.00</b>	<b>1.00</b>
<b>Psicológicos</b>	<b>1.50</b>	<b>6.50</b>
<b>Económicos</b>	<b>0.50</b>	<b>3.50</b>
<b>Estímulos</b>	<b>5.00</b>	<b>14.00</b>

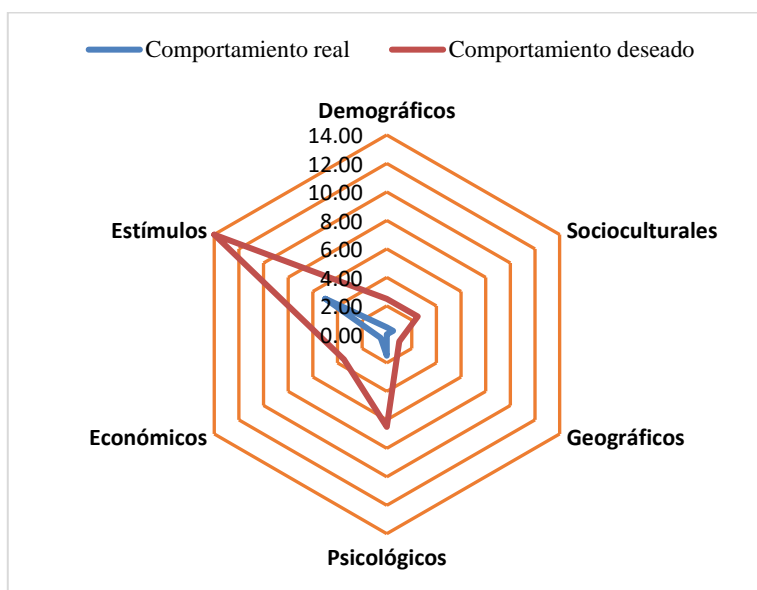


Figura 3.2. Radial por factores para el comportamiento real y el esperado.

## Fase 2. Comunicación

### Matriz de publicidad –Destinos turísticos

Para desarrollar la matriz nos apoyamos en los parámetros que se consideraron para evaluar la publicidad y los de producto, para esto se desarrollaron la Matriz para evaluar

parámetro de la publicidad (anexo 3.11) y la matriz para evaluar parámetro del producto (anexo 3.12) cuyo resultado se muestra en la figura 3.3.

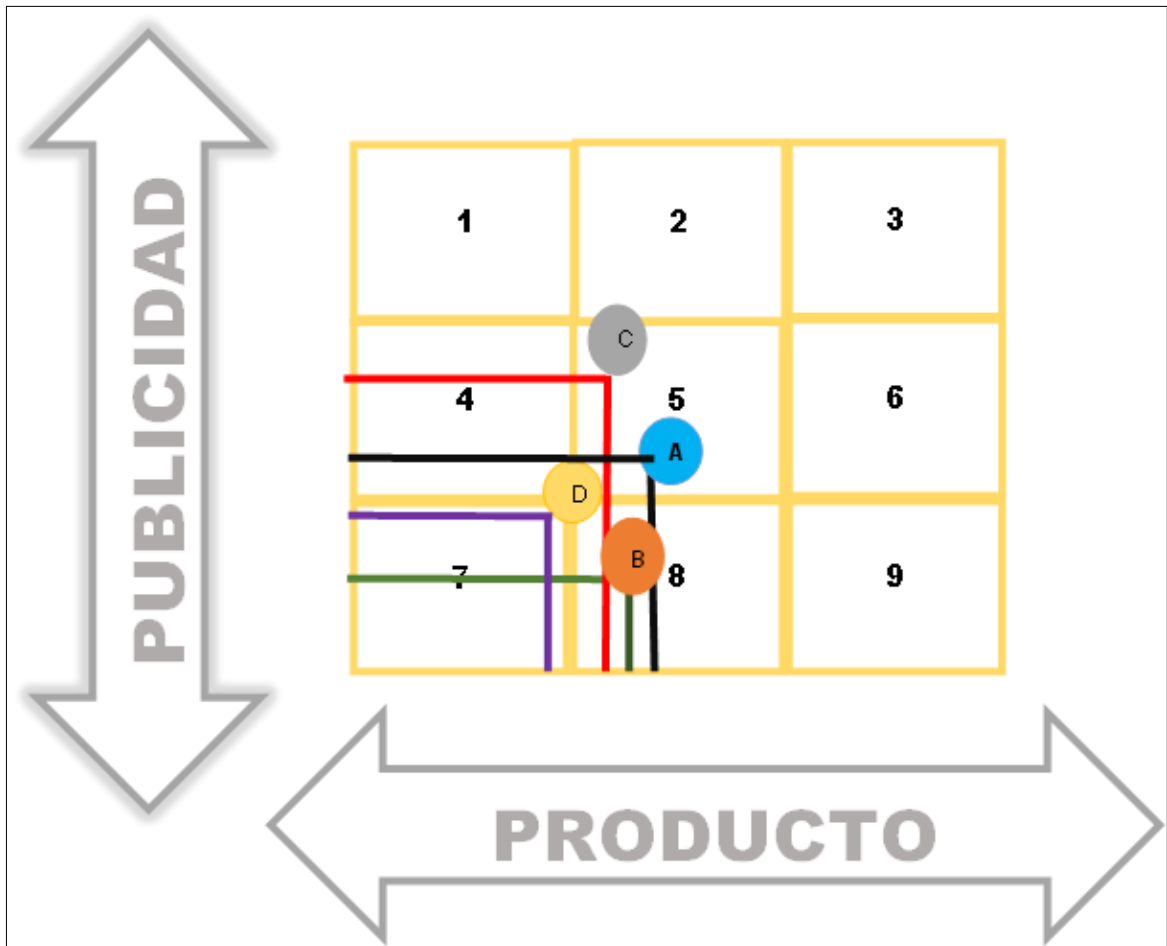


Figura 3.3. Matriz de publicidad de destinos turísticos.

- A. Poca diferencia en resultados (GIGANTOGRAFIA).
- B. Absoluto desperdicio de toda inversión (TRIPTICOS).
- C. Poca diferencia en resultados (PAGINA WEB).
- D. El éxito dependerá de Word of Mouth (REDES SOCIALES).

Este análisis evalúa los parámetros de productos y publicidad que se han generado a través del proyecto de Observatorio Turístico que tribuya al desarrollo del CMI, para evaluar a cada uno con diferentes factores competitivo, aplicando la matriz de publicidad para definir estrategias y mejorar posición competitiva en el mercado meta.

Este análisis nos expresa que al evaluar la gigantografía y vallas publicitarias con los



parámetros de producto y publicidad nos direcciona que hay poca diferencia en resultados el cual hay que estudiar su comportamiento en su derivación final de producto y publicidad las principales consecuencia de este resultado tiene que ser debido a la calidad, la resolución y la definición, incidiendo en la limitación del tamaño y la tecnología, que no permitió la alta definición para que esta publicidad cumpla con las normativas y a su vez sea un atractivo visual y sensorial para los clientes.

En el análisis del factor tríplico, brochure entre otros para evaluar los parámetros de producto y publicidad el resultado es perjudicial para la empresa, porque da ubicado en el cuadrante absoluto desperdicio de toda la inversión por lo que hay que hacer un análisis con especialista en el tema para proponer nuevos rediseños de este productos ( tríplicos), que cumpla con las exigencias del mercado hacia el cual direccionamos las ventas de los productos que ofrecemos ( condominios, casas, departamentos etc.)

El análisis de la página web en la matriz se posiciono en el cuadrante poca diferenciación en los resultados por los que esta denota baja calidad de relevancia y autoridad que son los dos factores más importantes que determina en el posicionamiento de página web en los buscadores por los que se tiene que trabajar en la actualización constante de la misma y la renovación de la publicación (videos, fotos, anuncios, leyes entre otros)

Las redes sociales se ubican el cuadrante del éxito dependerá del Word Of Mouth (boca a boca) por lo que este puede alcanzar un alto impacto en el mercado. Al estar ubicado en este cuadrante se lo conoce influenciadores o evangelizadores. Los influenciadores pueden ser desde personas del común con un perfil de Twitter e Instagram de alto alcance, hasta figuras destacadas de medios de comunicación masiva. Los evangelizadores, por su parte, otro ente fundamental que de forma activa promueve entre su círculo promueve el uso de una marca.

### **Fase 3. Comercialización del destino turístico**

Definición de los atributos más importantes a criterio de los turistas al seleccionar y visitar el destino.

Se utilizaron los mismos atributos de la encuesta aplicada a los clientes. Como se explicó en el capítulo II se realizaron entrevistas a clientes donde debían seleccionar del listado de atributos los que consideran de mayor importancia a la hora de seleccionar el destino. Este resultado fue procesado utilizando el SPSS Versión 26.0 seleccionando los atributos con un mayor promedio (Anexo 3.13), los atributos que quedaron son:

1. La playa, balnearios y/o piscinas de la costa

2. La calidad de la gastronomía
3. El paisaje natural de los alrededores.
4. El sol y la temperatura.
5. Precios de las instalaciones deportivas y/o recreativas.
6. La calidad del alojamiento.
7. Limpieza de los lugares de uso público (calles, paseos...)

Si se revisan los elementos propuestos por los expertos para evaluar el interés de los clientes en la aplicación de la matriz de intereses se observa que hay coincidencia en cinco de ellos con los obtenidos de la aplicación de la entrevista (Los numerados con: 1, 2, 3, 5 y 6).

A partir de la segmentación realizada y de los atractivos fundamentales se identificó el mercado meta como: Nacional e Internacional

Los competidores para considerar son: Manta y El Carmen, que son destinos cercanos y con características similares.

- I. Determinación de la cuota de mercado del destino.

Los datos para la determinación de la cuota del destino se obtuvieron de los balances del MINTUR del año 2015. La cuota de mercado a nivel de país es:

$$\text{Cuota de Mercado} = \frac{\text{Turistas días en el destino}}{\text{Turistas días en el país}} * 100$$

$$\text{Cuota de Mercado} = \frac{99853}{12892064} * 100 = 0.77\%$$

La cuota de mercado a nivel de destinos competidores es:

$$\text{Cuota de Mercado} = \frac{\text{Turistas días en el destino}}{\text{Turistas días en destinos competidores} + \text{turistas días en el destino}} * 100$$

$$\text{Cuota de Mercado} = \frac{99853}{66457 + 99853} * 100 = \frac{99853}{166310} = 60.04$$

La reserva de mercado a nivel de país es:

$$\text{Reserva de mercado} = 100 - 0.77 = 99.33$$

La reserva de mercado a nivel de destinos competidores es:

$$\text{Reserva de mercado} = 100 - 60.04 = 39.96$$

La cuota de mercado a nivel de país es muy pequeña el destino representa solo un 0.77 %, mientras que cuando se considera a nivel de destinos competidores, la cuota de mercado es del 60.04 %. La reserva de mercado si se considera todo Ecuador es de un 99.33 % y considerando solo los destinos competidores de un 39.96 %. Como se observa este es un destino que puede crecer de forma considerable si logra atraer a los turistas que visitan los destinos competidores y sobre todo a otros turistas de los que visitan otras zonas de Ecuador. (tanto nacionales como extranjeros)

- II. Reconocer los puntos de semejanza y diferenciación con los competidores identificados.

En la tabla 3.11 se muestra una comparación realizada por los expertos de los destinos Sucre - San Vicente - Jama y Pedernales a partir de los factores críticos y su ponderación (también definidos por el grupo de expertos).

Tabla 3. 11

Comparación de los destinos Sucre, San Vicente, Jama y Pedernales

Factores críticos	Importancia factor en %	<b>El destino</b>		Esmeraldas		Manta	
		Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor
Ciclo del Destino	10.0 %	3.0	<b>0.3</b>	2.0	<b>0.2</b>	2.0	<b>0.2</b>
Precios	30.0 %	3.0	<b>0.9</b>	3.0	<b>0.9</b>	3.0	<b>0.9</b>
Calidad productos	10.0 %	4.0	<b>0.4</b>	2.0	<b>0.2</b>	3.0	<b>0.3</b>
Posición							
Financiera	5.0 %	4.0	<b>0.2</b>	3.0	<b>0.2</b>	4.0	<b>0.2</b>
Imagen Marca	10.0 %	2.0	<b>0.2</b>	1.0	<b>0.1</b>	3.0	<b>0.3</b>
Atractivos							
Culturales	5.0 %	4.0	<b>0.2</b>	3.0	<b>0.2</b>	3.0	<b>0.2</b>
Fidelización							
clientes	5.0 %	3.0	<b>0.2</b>	2.0	<b>0.1</b>	3.0	<b>0.2</b>
Relaciones							
Gobierno	10.0 %	4.0	<b>0.4</b>	3.0	<b>0.3</b>	3.0	<b>0.3</b>
Ubicación	7.0 %	4.0	<b>0.3</b>	4.0	<b>0.3</b>	3.0	<b>0.2</b>
Atractivos							
Naturales	8.0 %	4.0	<b>0.3</b>	3.0	<b>0.2</b>	3.0	<b>0.2</b>
Total	100 %		<b>3.4</b>		<b>2.6</b>		<b>3.0</b>

Se observa que el destino Sucre - San Vicente - Jama - Pedernales es el que presenta una mejor situación general con un valor de 3.4.

Esta información sirvió de base para definir los puntos de semejanza y diferenciación:

Puntos de semejanza: precios, posición financiera, fidelización de los clientes y ubicación.

Puntos de diferenciación: Estos se clasificaron en los que el destino tiene una situación favorable que son: ciclo del destino, calidad de los productos, atractivos culturales, atractivos naturales y relaciones con el gobierno y en el que tiene una situación desfavorable que es: imagen de marca.

**Matriz SPACE para definir la posición estratégica y evaluación de la acción del destino:**

Se aplicó el procedimiento para la elaboración de la matriz SPACE:

7. Definición de las variables a utilizar en cada dimensión.

Por medio de trabajo con el grupo de expertos se propusieron las variables a utilizar internas y externas teniendo en cuenta las características del turismo y del destino.

En el anexo 3.14 se presenta la información para la construcción de la matriz y la aplicación de los pasos del 2 al 6. La matriz se muestra en la figura 3.4.

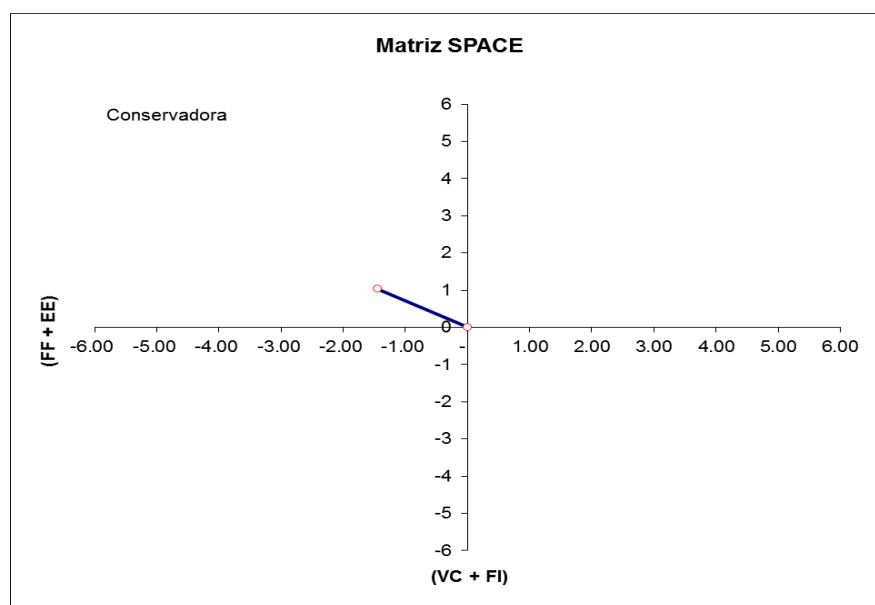


Figura 3.4. Matriz SPACE aplicada al destino Sucre San Vicente.

Según los resultados de la matriz el destino se encuentra ubicada en el cuarto cuadrante del plano cartesiano de la matriz y deberá utilizar estrategias conservadoras (cuadrante superior izquierdo), lo que implicaría mantenerse cerca de las competencias y evitar riesgos excesivos. Con mucha frecuencia las estrategias conservadoras incluyen la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica.

La estrategia de diversificación esta direccionada a alcanzar el crecimiento a través de nuevos productos que se desarrollan en él destino, además de instaurar áreas de actuación

que permitan a las empresas de alojamientos y gastronomía atraer nuevos perfiles turísticos. En general, a los destinos turísticos están en la posición de recurrir a esta estrategia para ampliar sus ofertas.

## **SALIDA DEL MODELO**

### **Resultados de la aplicación y otros trabajos realizados.**

La aplicación parcial del trabajo se realizó desde las entradas hasta la Etapa II del Proceso de evaluación del comportamiento del consumidor. La etapa III y la salida, no pueden completarse debido a que se requiere de un mayor tiempo para poder evaluar los resultados e impactos en el destino considerando factores externos que han incidido en el destino como el evento telúrico (terremoto) en el 2016 y la pandemia del covid19 en el 2020, a pesar de esto se ha trabajado en la recuperación del destino.

Todos los años desde el 2015 donde se aplicó la encuesta inicial y se determinó el comportamiento real y el deseado, este último por medio de trabajo en grupo, se vuelve a aplicar la encuesta y se monitorean los cambios que van ocurriendo en el estado real, lo mismo sucede con los indicadores previstos a evaluar en la salida. La tabla 3.12 establece las estrategias desarrolladas a partir de los indicadores identificados con reservas de mejora mediante el análisis de la matriz MIER, en función de las dimensiones del CMI en el destino estudiado.

Tabla 3.12

Estrategias de mejora de acuerdo con indicadores del CMI

<b>Indicadores</b>	<b>Acción estratégicas</b>	<b>Estrategias</b>
Gestión Turística	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar la promoción y el marketing turístico para atraer más visitantes.</li> <li>2. Diversificar la oferta turística para llegar a diferentes segmentos de mercado.</li> <li>3. Mejorar la calidad de los servicios turísticos y la experiencia del cliente.</li> <li>4. Colaborar con otras empresas locales o asociaciones para promocionar la zona turística de manera conjunta.</li> </ol>	<p><b>Estrategias Funcionales:</b></p> <p>Mejorar la eficiencia operativa en áreas específicas, como operaciones turísticas, mediante la optimización de procesos.</p> <p>Implementar políticas de gestión de efectivo para mejorar la liquidez.</p> <p>Establecer políticas de financiamiento que reduzcan el costo de la deuda.</p>

Liquidez	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar la gestión de efectivo y reducir el tiempo promedio de cobro de cuentas por cobrar.</li> <li>2. Negociar plazos de pago más favorables con proveedores.</li> <li>3. Explorar fuentes de financiamiento a corto plazo, como líneas de crédito, para cubrir necesidades de efectivo</li> </ol>	<p><b>Estrategias Verticales:</b></p> <p>Integración vertical en la cadena de valor del turismo, como adquirir o asociarse con proveedores o distribuidores de servicios turísticos.</p> <p>Evaluar opciones de financiamiento vertical, como emitir bonos o acciones para financiar proyectos específicos.</p> <p><b>Estrategias Horizontales:</b></p> <p>Colaboración horizontal con otras empresas turísticas para ofrecer paquetes turísticos completos.</p> <p>Compartir recursos o instalaciones con empresas similares para reducir costos.</p> <p><b>Estrategias Conglomeradas:</b></p> <p>Diversificar en industrias relacionadas, como la hostelería, para crear flujos de ingresos adicionales.</p> <p>Considerar inversiones en áreas no relacionadas, como la inversión en energías renovables, para mitigar riesgos financieros.</p> <p><b>Estrategias Competitivas:</b></p> <p>Competir en precio ofreciendo tarifas o paquetes turísticos más atractivos que los competidores.</p> <p>Diferenciarse en términos de calidad de servicio para atraer a un segmento de mercado premium.</p> <p>Innovar en productos o servicios turísticos para mantenerse a la vanguardia de la competencia.</p>
Endeudamiento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar la estructura de la deuda y buscar oportunidades de refinanciamiento a tasas de interés más bajas.</li> <li>2. Establecer un plan para reducir gradualmente la deuda, especialmente si es alta en relación.</li> <li>3. Maximizar el uso de financiamiento o capital propio en lugar de endeudarse.</li> </ol>	
Desempeño	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar áreas de alto costo y buscar maneras de reducirlos sin sacrificar la calidad.</li> <li>2. Evaluar la eficiencia de los procesos internos y optimizarlos cuando sea posible.</li> <li>3. Desarrollar una estrategia de precios que permita aumentar los ingresos sin aumentar significativamente los costos</li> </ol>	
Productividad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar tecnologías que automatizan tareas repetitivas y mejoran la eficiencia.</li> <li>2. Ofrecer capacitación y desarrollo profesional a los empleados para aumentar su productividad y habilidades.</li> <li>3. Evaluar la carga de trabajo y la distribución de tareas para asegurar que los recursos se utilicen de manera óptima.</li> </ol>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar sistemas de seguimiento y análisis</li> </ol>	

Diagnóstico financiero	<p>financiero más avanzado para tener una visión más clara de la salud financiera de la organización.</p> <p>2. Capacitar al personal en la interpretación de datos financieros y fomentar una cultura de comprensión financiera en la empresa.</p> <p>3. Realizar análisis financieros periódicos para identificar tendencias y problemas antes de que se vuelvan críticos</p>	
------------------------	---	--

La tabla 3.13 muestra las acciones concretas desarrolladas en función de las estrategias antes enunciadas, las que se implementaron en el período 2016-2019.

Tabla 3.13

Acciones implementadas en el destino

<b>Acciones desarrolladas</b>	<b>Acciones implementadas</b>	<b>Mejora</b>
Capacitar a las empresas que intervienen en el destino	Programa de capacitación mediante el proyecto de marketing experiencial	<p>Se impartieron cursos y talleres de capacitación sobre las temáticas de comercialización a los encargados de los gobiernos locales del turismo y a los empresarios del destino.</p> <p>Se conoce que dentro de las 59 instalaciones del destino que se proyecta, se producirá un incremento del nivel de actividad, hasta de un 57% en el 2019 y teniendo los bajos niveles de productividad, existentes actualmente en el sector, se determina que:</p> <p>Primeramente, la cantidad de trabajadores existentes es suficiente para brindar servicios en el 2016 a los 33 628 turistas que se esperan arriben al destino. En el 2017 la fuerza laboral se incrementó en 0,14% debido al aumento del número de clientes en un 8,5%. En el marco del Proyecto</p>

		institucional antes mencionado, previa coordinación con el GAD se impartieron capacitaciones sobre buenas prácticas de higiene y manufactura, sobre atención al cliente y buenas prácticas de servicios.
Implementar tecnologías que automatizan tareas repetitivas y mejoran la eficiencia.	Sitios web de las empresas hoteleras, así como de las principales redes sociales.	Para verificar la presencia web de las empresas hoteleras se plantea la búsqueda orgánica en los motores de búsqueda de las páginas o sitios web y las cuentas de las principales redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter.
Mejorar la promoción y el marketing turístico para atraer más visitantes.	Innovación de productos, lo que implica determinar la idoneidad de añadir nuevos productos turísticos a la oferta actual del destino para captar a más clientes y/o rejuvenecer los productos turísticos actuales.	En enero del 2018 Ecuador ingresó al sistema de Agencias de Viajes Internacionales Online (OTA), “como una estrategia para reforzar la promoción y facilitar a los viajeros la posibilidad de conocer de manera inmediata los servicios de calidad que tiene el país en materia turística” (Ministerio de Turismo, 2018). El Ministerio de Turismo, anunció el compromiso adquirido con las Agencias: EXPEDIA, TRIPADVISOR y DESPEGAR. Por tal motivo, esas son las OTAs seleccionadas para verificar la presencia de las empresas hoteleras. Se creó el observatorio turístico en el marco del Proyecto Institucional de la ULEAM, en coordinación con el GAD, para el monitoreo y seguimiento de los indicadores correspondientes. En el destino de un total 169 de hoteles que contaban con páginas web promocionales, la cifra ascendió a un 189, para un incremento.

Se aprecia una pequeña expansión a partir del posicionamiento web que tuvieron las empresas hoteleras con los grupos de trabajo en las capacitaciones realizadas.



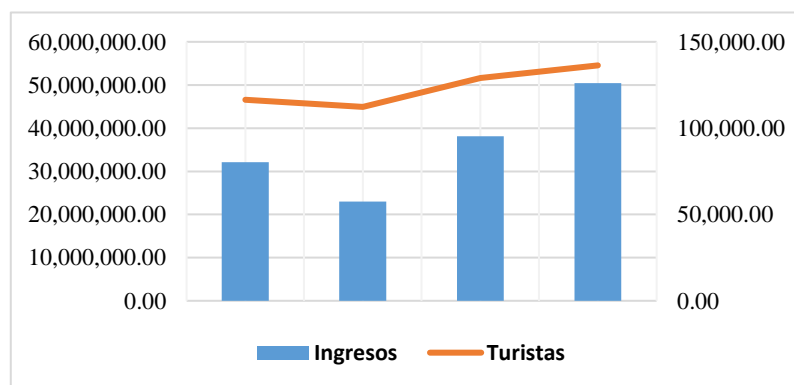
En la tabla 3.14 y figura 3.5 se observa el comportamiento del número de turistas y los ingresos por turismo en el destino en los años del 2015 al 2019 siendo las estadísticas reflejadas y confirmadas por el ministerio de turismo del Ecuador, manteniéndose un crecimiento en el 2017, 2018 y 2019 en el arribo de turistas y los ingresos totales, lo que habla a favor de una mejor comercialización del destino. En estos resultados tiene incidencia los estudios realizados y aplicados.

Tabla 3.14

Ingresos, arribos de turistas e ingresos por turistas del 2015 al 2019

<b>Año</b>	<b>Ingresos (USD)</b>	<b>Turistas (Unidad)</b>	<b>Ingreso/turista (USD)</b>
<b>2015</b>	32,141,656.08	116,409.00	276.1097
<b>2016</b>	23,009,577.28	112,322.00	204.8537
<b>2017</b>	38,096,395.20	129,110.00	295.0693
<b>2018</b>	50,437,360.00	136,364.00	369.8730
<b>2019</b>	52,454,854.40	271,238.00	193.3905

Figura 3.5. Ingresos y arribos de turistas del 2015 al 2019



### 3.3 Situación del turismo Post Pandemia

Ecuador ha experimentado una notable recuperación durante los primeros meses de 2022, reflejada en cifras alentadoras en la actividad turística del país. El ministerio de turismo en el país (MINTUR, 2022) refiere que el aumento significativo en los ingresos de divisas por turismo, más del doble en comparación con el mismo período del año anterior, y la sólida recuperación de las ventas, con un impresionante crecimiento del 91 % en relación con 2019, indican una robusta revitalización económica. La destacada recuperación en las llegadas de extranjeros, con un incremento del 45 % frente al primer semestre de 2019, subraya la atracción continua de Ecuador como destino turístico, cabe indicar que el Banco Central del Ecuador (BCE, 2023) refiere que Estados Unidos sigue siendo el principal contribuyente al flujo de turistas, consolidando su posición con el 37,7 % de participación. (EPEDATA, 2023) en sus cifras denota la existencia de un crecimiento constante en la generación de empleo, particularmente en alojamiento y servicios de comida, evidencia el impacto positivo del resurgimiento del sector en la creación de oportunidades laborales, como se observa en el notable aumento de empleos registrados en mayo de 2022 en comparación con el mismo mes del año anterior. En conjunto, estos indicadores respaldan una perspectiva optimista para el sector de viajes y turismo en Ecuador, destacando su resiliencia y capacidad para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.

El desempeño económico en el país en el cuarto trimestre de 2022 revela un robusto crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), con una variación interanual del 4,3% según manifiesta (BCE, 2023) este avance se atribuye a factores como el notable aumento del Gasto de Gobierno en un 7,6%, las Exportaciones en un 6,2%, y el Consumo de los Hogares en un 3,8%. Es significativo destacar que, a pesar de las perturbaciones del año anterior, el PIB superó los niveles pre-pandémicos en términos reales, evidenciando una sólida recuperación. El crecimiento anual del 2,9% en 2022, que supera las previsiones del Banco Central del Ecuador, se sustenta en el dinamismo del Consumo de los Hogares y el Gasto de Gobierno. Sin embargo, la disminución en la Formación Bruta de Capital Fijo (FBKF) y el aumento de las Importaciones plantean áreas de atención. En conjunto, estos indicadores sugieren una resiliencia económica, pero también subrayan la importancia de gestionar aspectos como la inversión y la balanza comercial para mantener una senda de crecimiento sostenible.

Desde mi perspectiva, la actividad turística en Ecuador presenta un panorama alentador y resiliente. Los indicadores positivos, como el significativo aumento en los ingresos de divisas, la sólida recuperación de las ventas y el crecimiento en las llegadas de extranjeros,

sugieren un renovado interés en el país como destino turístico. La diversificación de los mercados emisores, con Estados Unidos a la cabeza seguida de otros importantes como Colombia, España, Perú, Canadá y Alemania, indica una fortaleza en la atractividad de Ecuador a nivel internacional. Además, el crecimiento constante en la generación de empleo en el sector, especialmente en alojamiento y servicios de comida, destaca el impacto positivo en la economía local.

La capacidad de adaptación del sector turístico a las cambiantes condiciones del mercado y su capacidad para recuperarse de los impactos negativos, como los registrados durante la pandemia, son señales de una industria resiliente. Sin embargo, es importante que se mantengan estrategias sostenibles para preservar los recursos naturales y culturales, y se fomente un turismo responsable y equitativo. En general, la tendencia positiva observada hasta ahora sugiere un futuro promisorio para el turismo en Ecuador, siempre y cuando se gestionen de manera efectiva los desafíos y se promueva un desarrollo sostenible.

En la actualidad el desafío de enfrentar los actuales inconvenientes para impulsar la actividad turística en el país ha sido muy representativo a nivel de producto científicos donde (Soliz-Carrión & Espinoza-Figueroa, 2023) desarrollan mediciones de la producción científica sobre turismo en el país denotando la representatividad a nivel de producción, por otra parte (Ordóñez, Andrade, Auquilla, & Valdés, 2022) estudian la contribución de la producción científica y sus impactos a nivel desarrollo local sostenible en el país a pesar que algunas reflexiones realizadas por (Lastra-Bravo & Cabanilla, 2020) alegan que fundamentos epistemológicos dan forma a la actividad cognitiva en el campo del turismo donde los cuales se derivan de diversas disciplinas académicas que han contribuido a la comprensión integral de esta industria.

### **3.4 Conclusiones parciales del capítulo III:**

1. El modelo fue validado por criterio de expertos con resultados satisfactorios y se obtuvo calificación de alto en los parámetros: validez teórica, lógica, utilidad práctica, factibilidad de aplicación, adaptabilidad, coherencia y actualidad.
2. El modelo de control de gestión fue aplicado en el destino Sucre - San Vicente - Jama - Pedernales para mejorar los resultados económicos y comerciales del mismo.
3. Se aplicaron procedimientos para realizar la gestión financiera, las perspectivas de procesos internos, perspectiva de aprendizaje y crecimiento y la perspectiva del cliente con la finalidad de contribuir a la comercialización y posicionamiento del destino turístico del destino.

4. Los resultados obtenidos se relacionan fundamentalmente con el logro de la gestión de los resultados eficaces a través del modelo que facilitará la toma de decisiones eficientes permitiendo desde su integración, conformación y estructura metodológica un destino con mejores niveles de competitividad a partir del diseño de nuevos productos, estudios sobre la seguridad turística, sobre la cultura ambiental, sobre el comportamiento del consumidor en el destino y sobre el marketing digital y la promoción.

## CONCLUSIONES

1. El control de gestión de destinos turísticos es un tema abordado por diferentes modelos y procedimientos, se ofrecen indicadores de distinta naturaleza, lo que dificulta la integración de mediciones para el seguimiento y la gestión de la comercialización del destino, desde sus planes estratégicos y conectado con las herramientas del marketing, aplicadas a destinos turísticos.
2. El modelo propuesto para el control de gestión de destinos turísticos ecuatorianos permite la integración de indicadores desde las perspectivas del CMI, indicadores de eficiencia, de comportamiento del consumidor y de riesgos, como base para la mejora de la competitividad y comercialización de destinos turísticos, contextualizados al Ecuador, lo que constituye la novedad esencial de la investigación.
3. La investigación corroboró que el modelo para el control de la gestión incidió en la comercialización del destino turístico Sucre-San Vicente-Jama-Pedernales, lo que permitió fundamentar desde la teoría los elementos que sustentan e integran el modelo propuesto, y unido al juicio de los expertos, contribuye a la validación de la hipótesis propuesta.
4. La investigación desarrolla procedimientos a nivel de las etapas de análisis estratégico, construcción de indicadores y sistema de control, dirigidas a perfeccionar la gestión comercial y a evaluar las dimensiones, los indicadores y sistema de control para la gestión de destinos turísticos, los que constituyen aportes de esta.
5. La estructuración del modelo en etapas y fases da la posibilidad de utilización de forma integrada e independiente de cada una de ellas según sean las características y las necesidades del destino turístico donde se apliquen.
6. El modelo para el control de gestión fue aplicado parcialmente en el destino Sucre - San Vicente - Jama - Pedernales; los resultados obtenidos se relacionan fundamentalmente con la expansión territorial del observatorio turístico como una estrategia con la finalidad de fortalecer productos turísticos, cultura ambiental, emprendimiento marketing digital y promoción. Se aporta a la mejora de la gestión, evidenciado en la orientación para la toma de decisiones y la comercialización del destino.

## RECOMENDACIONES

1. La validación del modelo y sus procedimientos, permite recomendarlo como herramienta metodológica para el control de gestión y la mejora de la comercialización de destinos turísticos ecuatorianos, generalizable a otros contextos, bajos los principios de la flexibilidad y pertinencia con los planes de desarrollo de los países y regiones donde se implemente.
2. Continuar la aplicación y el seguimiento del modelo en el destino Sucre, San Vicente, Jama y Pedernales, que posibilite la mejora continua en el comportamiento de los indicadores considerados; así como la retroalimentación y actualización en el sistema de indicadores y su constante adecuación a los planes de desarrollo turístico tanto nacionales como regionales.
3. Continuar y sistematizar el levantamiento de la información turística del destino para facilitar la continuidad de esta investigación y la realización de próximos estudios desde el Observatorio Turístico Territorial de la ULEAM.
4. Fortalecer las alianzas estratégicas entre la universidad, el Ministerio del turismo y los GADs, para la extensión de esta propuesta a los destinos ecuatorianos, con el fin de elevar la toma de decisiones en la generación de atractivos y control en el cumplimiento de los indicadores adecuados, desde la gestión de Ecuador como destino.
5. Desarrollar proyectos de investigación encaminados a perfeccionar este modelo, específicamente en su adaptación a las características de los nuevos destinos y de la información disponible, así como la informatización y el uso de la TICS para la agilidad en el reporte de informaciones desde los diferentes actores del destino, que permitan un control más eficaz y proceso de toma de decisiones más oportuno.

## Bibliografía

1. Acevedo-Díaz, García-Carmona, Aragón-Méndez, & Oliva-Martínez. (2017). Modelos científicos: significado y papel en la práctica científica. *Revista Científica*, 30, [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0124-22532017000300155](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-22532017000300155).
2. Acuña, M. (2017). *Comercialización Turística Global*. Fundamentos de comercialización turística: [https://multimedia.uned.ac.cr/pem/comercializacion\\_turistica/doc/comercializacion\\_turistica\\_global.pdf](https://multimedia.uned.ac.cr/pem/comercializacion_turistica/doc/comercializacion_turistica_global.pdf)
3. Aguayo, A. (2015). *Diseño de un sistema integrado de gestión de destinos turísticos*. [https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/10409/TD\\_Aguayo\\_Maldonado.pdf](https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/10409/TD_Aguayo_Maldonado.pdf)
4. Aguilera-Castro, & Virgen-Ortiz. (2013). Aplicación de un modelo de formulación de estrategias para evidenciar la orientación al crecimiento empresarial en pymes: Santiago de Cali - Colombia. *Entramado*, 9(2), [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1900-38032013000200007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032013000200007).
5. Aguirre, A. M. (2016). *Modelo de gestión comercial estratégico para el centro de llamadas de plasticaucho industrial S.A.* <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2037/2/Modelo%20de%20Gesti%C3%B3n%20Comercial.pdf>
6. Alcivar, I. (2018). *Entorno Turístico*. Turismo en la economía de Ecuador: <https://www.entornoturistico.com/turismo-en-la-economia-de-ecuador/#:~:text=El%20turismo%20es%20un%20importante,Mundial%20de%20Viajes%20y%20Turismo>.
7. Alonso-Escalona, Cruz, V.-d. I., Pérez-Pravia, & Pérez-Vallejo. (2021). Cuadro de mando integral para una unidad empresarial de campismo popular. *Ciencias Holguín*, 27(4). <https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/1815/181569023004/181569023004.pdf>
8. Álvarez, R. (2020). *Creando valor sostenible en la empresa*. <https://dadun.unav.edu/handle/10171/61083?locale=es>
9. Aparicio, M. d. (2012). *El reto del turismo en los espacios naturales protegidos españoles: La integración entre conservación, calidad, satisfacción*. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/20836/1/T34399.pdf>
10. Azuara, A. (2018). *Las redes de turismo como estructura de consolidación de destinos culturales de carácter rural. Análisis sobre las Villas del Libro: El caso español de Uruña (Valladolid)*. <https://burjcdigital.urjc.es/bitstream/handle/10115/15888/Tesis%20Doctoral%20Alberto%20Azuara.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
11. Ballina, F. J. (2018). *Marketing Turístico*. ESIC Editorial. <https://doi.org/http://190.57.147.202:90/xmlui/handle/123456789/2798>
12. Banchieri, L. C. (2012). *El Cuadro de Mando Integral: De la teoría a su implantación práctica*. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/87114/Tesis%20TDX%20Lucia%20Clara%20Banchieri.pdf?sequence=1>

13. Barrado, D. A. (2004). El concepto de destino turístico. una aproximación geográfico-territorial. *Instituto de Estudios Turísticos*(160), 45-68. [https://doi.org/https://turismo.janium.net/janium/Objetos/REVISTAS\\_ESTUDIOS\\_TURISTICOS/91963.pdf](https://doi.org/https://turismo.janium.net/janium/Objetos/REVISTAS_ESTUDIOS_TURISTICOS/91963.pdf)
14. Barros, C., Botti, L., Peypoch, N., Robinot, E., Solonandrasana, B., & Assf, J. (2011). Performance of French destinations: Tourism attraction perspectives. *Tourism Management*, 32(1), 141-146. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.01.015>
15. Bastidas, A. B. (2020). *Destinos Turísticos Inteligentes: Un Análisis de su Origen, Evolución y Potencial de Futuro*. <https://digibug.ugr.es/handle/10481/64592>
16. Becerra-Astudillo, Vega-Ruiz, & Orellana-Ulloa. (2021). Impacto financiero del covid-19 en el turismo ecuatoriano: Estrategias empresariales para la reactivación. *Digital Publisher CEIT*, 6(3), 201-220. <https://doi.org/doi.org/10.33386/593dp.2021.3.566>
17. Bull, A. (1994). *La economía del sector turístico*. Alianza Editorial, Madrid. [https://doi.org/https://burjcdigital.urjc.es/bitstream/handle/10115/2806/IMAGEN%20DESTINOS%20TURISTICOS.pdf?sequence=1#:~:text=Bull%20\(1994\)%20define%20este%20concepto,satisfacer%20las%20necesidades%20de%20los](https://doi.org/https://burjcdigital.urjc.es/bitstream/handle/10115/2806/IMAGEN%20DESTINOS%20TURISTICOS.pdf?sequence=1#:~:text=Bull%20(1994)%20define%20este%20concepto,satisfacer%20las%20necesidades%20de%20los)
18. Butler, R. (1980). The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources. *Canadian Geographer*, 24 (1), 5-12., [https://www.entornoturistico.com/la-teoria-del-ciclo-vida-los-destinos-turisticos-richard-butler/#:~:text=Seg%C3%BAn%20Butler%20\(1989\)%20un%20destino,estancamiento%2C%20y%20declive%20o%20rejuvenecimiento](https://www.entornoturistico.com/la-teoria-del-ciclo-vida-los-destinos-turisticos-richard-butler/#:~:text=Seg%C3%BAn%20Butler%20(1989)%20un%20destino,estancamiento%2C%20y%20declive%20o%20rejuvenecimiento).
19. Campón, A. M. (2013). *La lealtad hacia los destinos de turismo rural: Un estudio causal de sus determinantes bajo el enfoque transaccional y relacional del marketing*. [https://dehesa.unex.es/bitstream/10662/929/1/TDUEX\\_2014\\_Campon\\_Cerro.pdf](https://dehesa.unex.es/bitstream/10662/929/1/TDUEX_2014_Campon_Cerro.pdf)
20. Cañar-Rivera, Urgiles-Vicuña, n., Ochoa-Crespo, & Torres-Palacios. (2020). El mapa estratégico en las organizaciones públicas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*,5(3),518-543, <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i3.910>.
21. Carbache, C., & Bazurto, J. (2022). Estrategia de marketing para la comercialización del destino turístico Jama, Manabí. *ECONÓMICAS CUC*,43(2),, <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8439209.pdf>.
22. Cárdenas, T. I. (2009). Diseño de un cuadro de mando integral (PARTE I). *PERSPECTIVAS*, 23,101-114, <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159007.pdf>.
23. Carvajal Zambrano, G. V., Chávez, A., Velásquez, M. L., & Nogueira, D. (2022). Cuadro de Mando Integral: una mirada desde su evolución. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(97), 244-256, <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.17>.
24. Carvajal, G. V. (2012). *Propuesta de mejoramiento del control interno administrativo y financiero del departamento de tesorería del municipio del Cantón Mejía. Quito, Ecuador*. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1047> contribuir al logro de los objetivos en los procesos de Tesorería.
25. Carvajal, G. V., Chávez, A. C., Nogueira, D., & Almeida, E. V. (2021). Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones y desarrollo de estrategias de sustentabilidad de un destino turístico. *Journal of Business and entrepreneurial*,5(1), 113-134, <https://doi.org/10.37956/jbes.v5i1.164>.



26. Carvajal, G. V., Chávez, A. C., Velásquez, M. L., & Nogueira, D. (2022). Cuadro de Mando Integral: una mirada desde su evolución. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(97), 244-256, <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.17>.
27. Carvajal, G. V., Velásquez, M. L., & Almeida, É. V. (2018). *Cuadro de mando integral para la gestión en empresas comerciales*. Manta: Mar Abierto.[https://issuu.com/marabierto/leam/docs/cuadro\\_de\\_mando\\_integral\\_/1](https://issuu.com/marabierto/leam/docs/cuadro_de_mando_integral_/1).
28. Carvajal, G. V., Velásquez, M. L., & Almeida, É. V. (2018). *Cuadro de mando integral para la gestión en empresas comerciales*. Manta: Mar Abierto.[https://issuu.com/marabierto/leam/docs/cuadro\\_de\\_mando\\_integral\\_](https://issuu.com/marabierto/leam/docs/cuadro_de_mando_integral_).
29. Carvajal, G., Almedida, E., Lemoine, F., Caicedo, E., Zambrano, D., Subía, C., Pisco, J., & Nogueira, D. (2021). Control de la gestión del destino turístico sucre- san vicente - jama – pedernales, caso observatorio turístico. *South Florida Journal of Development*, 2(2), 2451–2461, <https://doi.org/10.46932/sfjdv2n2-104>.
30. Carvajal, G., Chávez, C., Nogueira, D., & Almeida, E. (2021). Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones y desarrollo de estrategias de sustentabilidad de un destino turístico. *Journal of Business and Entrepreneurial Studie*, 5(1), 113–134, <https://doi.org/10.37956/jbes.v5i1.164>.
31. CEEI. (2009). *Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real*. [https://www.camaracr.org/uploads/tx\\_icticontent/Manual\\_Experiencias\\_Plan\\_Estrategico\\_y\\_CMI\\_01.pdf](https://www.camaracr.org/uploads/tx_icticontent/Manual_Experiencias_Plan_Estrategico_y_CMI_01.pdf)
32. Celdrán, M. A. (2018). *Nuevos escenarios para la planificación y gestión del turismo. El enfoque destinos turísticos inteligentes (DTI)*. <https://www.educacion.gob.es/teseo/mostrarRef.do?ref=1699359>
33. Cepal. (2021). *El Turismo frente a la Pandemia del COVID-19*. <https://biblioguias.cepal.org/c.php?g=1041476&p=7573808#:~:text=Desde%20abril%20de%202020%2C%20el,comunidades%20locales%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina>.
34. CFN. (2022). *Ficha Sectorial del Turismo*. <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2022/fichas-sectoriales-1-trimestre/Ficha-Sectorial-Turismo.pdf>
35. Chávez, V. P. (2022). *Implementación del cuadro de mando integral para la mejora de la gestión de la empresa constructora inmobiliaria peruana SAC, LIMA, 2022*. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/0b5aeea1-e6fb-4850-813b-c6698e710fa2/content>
36. Comas, R., Nogueira, D., Romero, F., & Lumpuy, M. (2015). Integración de herramientas para el control de gestión. Análisis de un caso de estudio. *Journal Information, UTE*, 683), 1-19, [http://ingenieria.ute.edu.ec/enfoqueute/public/journals/1/html\\_v6n3/art001.html](http://ingenieria.ute.edu.ec/enfoqueute/public/journals/1/html_v6n3/art001.html).
37. Comas-Rodríguez, Nogueira-Rivera, & Medina-León. (2014). El control de gestión y los sistemas de información: propuesta de herramientas de apoyo . *Ingeniería Industrial*, 35(2), 214-228, <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433597009.pdf>.
38. Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., & Wanhill, S. (1998). *Tourism: Principles and Practice* (Segunda ed.). England: Adison Wesley, Longman. <https://doi.org/https://www.worldcat.org/es/title/tourism-principles-and-practice/oclc/438628543?referer=di&ht=edition>
39. Cruz, E. (2016). *Gestión de destinos turísticos* (Primera ed.). España: Elearning.

40. Del Castillo, E. (2019). *Turismo sostenible y sus efectos frente al cambio climático en Pastoruri, Parque Nacional Huascarán*. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/5670>
41. Delgado, M., & Diaz-Canel, M. (2021). Mapa estratégico del cuadro de mando integral del modelo de gestión del gobierno orientado a la innovación para la covid-19. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*,5(2), <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/164>.
42. Díaz, V. T. (2019). *Competitividad Turística y Benchmarking de Destinos a través del modelo del Word Economic Forum. Una aplicación del Modelo de Rasch*. [https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/25062/476346\\_1221786.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/25062/476346_1221786.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
43. Domínguez, A. M. (2015). *Desarrollo de un modelo estructural para la medición de la Satisfacción en el turismo cultural*. <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/40347/Tesis%20Ana%20M%AA%20Dom%EDnguez%20Quintero.pdf;jsessionid=44DA2F4C18C091AA83463FAE2490C7D0?sequence=4>
44. Donoso, F. M., Parada, O., & Sánchez, D. M. (2018). *Metodología para el control de la gestión administrativa en instituciones de estudios superiores ecuatorianas*. Epoch: <http://cimogsys.esepoch.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-19-151028-82%20Libro%20Metodologia.pdf>.
45. EOI. (2011). *Marketing de destinos*. Escuela de Organización Industrial: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2011/12/13/marketing-de-destinos/>
46. Espinós, E. (2019). *El modelo del ciclo de vida de butler en los destinos con OVERTOURISM*. [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/96742/1/Economia\\_del\\_turismo\\_y\\_la\\_innovacion\\_Espinos\\_Ferrero\\_Estela.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/96742/1/Economia_del_turismo_y_la_innovacion_Espinos_Ferrero_Estela.pdf)
47. Falcón, J. P. (2017). *La identidad, imagen y reputación de un destino turístico urbano a través de la gestión de la comunicación online: el caso de la ciudad de Buenos Aires*. [https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/19545/Falcon\\_JuanPablo\\_TD\\_2017.pdf](https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/19545/Falcon_JuanPablo_TD_2017.pdf)
48. Fischer, L. E., & Espejo, J. (2011). *MERCADOTECNIA. Cuarta edición*. México: The McGraw-Hill.
49. G, KOTLER P & ARMSTRONG. (2008). *Principios de marketing. Duodécima edición*. Madrid (España): PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
50. García, B., Reinares, E., & Armelini, G. (2013). Ciclo de vida de los destinos turísticos y estrategias de comunicación: los casos de España y Chile. *aDResearch ESIC*, DOI: 10.7263/ADR.004.01.5.
51. García, N., Blanco, G., & Quintero, Y. (2021). Factores determinantes en la comercialización de productos turísticos en el cantón Manta, Manabí, Ecuador. *Periplo Sustentable*,41, <https://doi.org/10.36677/elperiplo.v0i41.12234>.
52. Ghizoni, T. C. (2018). *Modelo de competitividade de destino turístico inteligente*. <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/77603#vpreview>
53. Gómez, M. d. (2019). *Implementación de un cuadro de mando integral en el sector turístico, en la empresa Lozada viajes en el año 2019*. [https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/19021/GOMEZ\\_Maria](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/19021/GOMEZ_Maria)

- %20de%20los%20Angeles\_Entrega\_Final%20pdf%20-%20Maria%20Gomez.pdf?sequence=1&isAllowed=y
54. Gorbea, S., & Piña, M. (2013). Propuesta de un indicador para medir el comportamiento del desarrollo disciplinar de las Ciencias Bibliotecológica y de la Información en instituciones académicas. *INVESTIGACIÓN BIBLIOTECOLÓGICA*, 153-180.
  55. Guerrero, P. E., & Ramos, J. R. (2014). *Introducción al Turismo.PRIMERA EDICION EBOOK*. Editorial Patria, S.A. de C.V. [https://doi.org/https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15987/mod\\_resource/content/0/Introducci%C3%B3n%20al%20Turismo%20-%20Sancho%2C%20A.pdf](https://doi.org/https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15987/mod_resource/content/0/Introducci%C3%B3n%20al%20Turismo%20-%20Sancho%2C%20A.pdf)
  56. Hernández-Nariño, Delgado-Landa, Marqués-León, Nogueira-Rivera, & Medina-León. (2016). Generalización de la gestión por procesos como plataforma de trabajo de apoyo a la mejora de organizaciones de salud. *Rev. Gerenc. Polít. Salud*, 15(31), 66-87, <http://www.scielo.org.co/pdf/rgps/v15n31/1657-7027-rgps-15-31-00066.pdf>.
  57. Hernández-Torres. (2018). Estrategia y control de gestión. *Minería Y Geología*, 14(2), 89-94, [https://revista.ismm.edu.cu/index.php/revistamg/article/view/art6\\_No2\\_97](https://revista.ismm.edu.cu/index.php/revistamg/article/view/art6_No2_97).
  58. Herrero, L. C. (2019). *Modelos de evaluación de eficiencia de los destinos turísticos: Los recursos culturales como factor determinante de la competitividad turística*. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/35024>
  59. Joly, F. (1988). *La cartografía*. Barcelona.: Oikos-Tau.
  60. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *El Cuadro de Mando.El Cuadro de Mando*. Barcelona, : Ediciones Gestión 2000.
  61. Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes. Harvard Business School.<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=15760>.
  62. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2021). The execution premium. McGraw Hill-Ascent Audio. <https://www.bqm.com.pe/libros/The%20Execution%20Premium%20by%20Kaplan%20y%20Norton.pdf>
  63. Kotler, P. y. (2006). *Dirección de Marketing.Duodécima edición*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
  64. Kotler, P., & Armstrong, G. (2008, p.352). *Principios de marketing.Duodécima edición*. Madrid (España): PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
  65. Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing.Decimocuarta edición*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
  66. Kotler, P., & Keller, K. L. (2006, p. 651). *Dirección de Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
  67. Kotler, P., García, J., Flores, J., Bowen, J., & Makens, J. (2011). *Marketing Turístico* (Quinta ed.). Madrid, España: Pearson.
  68. Kotler, P., Madariaga, J., Flores, J., Bowen, J., & Makens, J. (2011). *Marketing turístico* (Quinta ed.). Madrid: Pearson Educación.
  69. Lemoine, F. A., Hernández, N., Castellanos, G., & Zamora, Y. (2021). Comportamiento del consumidor de destinos turísticos de Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1336-1351. <https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.21>

70. Lemoine, F., Caicedo, E. A., Hernández, N. R., Montesdeoca, M. g., & Saltos, J. E. (2020). *Gestión Del Comportamiento Del Consumidor Turístico*. Alicante : 3Ciencias,<https://www.calameo.com/books/00597380007d9812c6d4f>.
71. Lemoine, F., Farinango, L., Villacis, L., & Fernández, N. (2020). Marketing Experiencial como estrategia para el fortalecimiento de imagen del servicio hotelero. *Revista de Investigación de la Ciencia Turísticas*(14), 88-100. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7678374>
72. Lemoine, F., Hernández, N., & Castellano, G. (2020). Análisis de la representatividad web de empresas hotelera para definir el ciclo del destino turístico Sucre-San Vicente. *Uleam Bahía Megazine* , 1(2), 1-17. <https://doi.org/https://revistas.uleam.edu.ec/documentosbahia/Articulo1.pdf>
73. Lemoine-Quintero, Gilces-Ortiz, Hernández-Rodríguez, & Villacis-Zambrano. (2021). Marketing Experiencial para gestionar la comercialización del destino turístico Bahía-San Vicente. *Ciencias Holguín*, 27( 4) , <https://www.redalyc.org/journal/1815/181569023001/html/>.
74. Lemontech. (2022). *¿Qué es un sistema de control de gestión?* <https://blog.lemontech.com/sistema-de-control-de-gestion/>
75. Leyton, C. E., & Sánchez, L. d. (2013). Implementación del cuadro de mando integral en el hospital autogestionado de San Carlos, provincia. *Panorama Socioeconómico*, 31(47), 2-16. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/399/39930097002.pdf>
76. MALDONADO H, S. C. (2012). *Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores*. Bogotá, D. C: recuperado: [https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia\\_construccion\\_interpretacion\\_indicadores.pdf](https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf).
77. Maram, L. (6 de Mayo de 2011). *La Matriz Producto – Publicidad*. <https://www.luismaram.com/la-matriz-producto-publicidad/>
78. Medina, A. A., Nogueira, D., Hernández, A., Medina, D., & Medina, Y. E. (2021). Contribución al control de gestión y a la gestión por procesos. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*,11(3), <http://portal.amelica.org/ameli/journal/444/4442475007/html/>.
79. Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*,27( 2), 328-342, <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v27n2/0718-3305-ingeniare-27-02-00328.pdf>.
80. Michelena, E. S., & Cáravez, Y. (2007). *Modelo para la mejora de procesos en un circuito turístico*. *Ingeniería Industrial*, 28(3), 3-7, <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433564007.pdf>.
81. Mill, C., & Morrison, A. (1985). *The Tourism System: An Introductory Tex*. Englewood \_Cliffs, NJ: Retince Hall. [https://doi.org/https://books.google.com.ec/books/about/The\\_Tourism\\_System.html?id=LbYtVjNmzBYC&redir\\_esc=y](https://doi.org/https://books.google.com.ec/books/about/The_Tourism_System.html?id=LbYtVjNmzBYC&redir_esc=y)
82. MINTUR. (2019). *Plan Estratégico Institucional 2019-2021*. <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/03/Plan-Estrategico-InstitucionalL.pdf>
83. Mintur. (2022). *Reactivación Económica: EL turismo deja cifras positivas en lo que va de 2022*. Boletín N.º 115: <https://www.turismo.gob.ec/reactivacion-economica-el-turismo-deja-cifras-positivas-en-lo-que-va-de-2022/#:~:text=VA%20DE%202022->

,REACTIVACI%C3%93N%20ECON%C3%93MICA%3A%20EL%20TURISMO%20DEJA%20CIFRAS%20POSITIVAS,LO%20QUE%20VA%20DE%202022&text=(Quito%2C%20Pi

84. Montes de Oca, L., Oviedo, M. D., Medina, A., Nogueira, D., & Oviedo, J. N. (2019). Análisis de investigaciones cubanas sobre control de gestión, sistemas informativos y su vínculo con empresas de proyectos de la construcción. *Magazine De Las Ciencias: Revista De Investigación E Innovación*, 4(3), 31–42, <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/magazine/article/view/669>.
85. Moposita, J. A. (2018). *Modelo de cuadro de mando integral para la toma de decisiones en la empresa Walker Núñez Macro Bahía. Cía. Ltda.* <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2447/5/76719.pdf>
86. Moreno-Lobato, Sánchez-Vargas, Di-Clemente, & Hernández-Mogollón. (2021). Comercialización de experiencias turísticas en destinos de naturaleza y cultura a través de canales electrónicos. *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, 31, <https://www.eumed.net/uploads/articulos/0a64b2b42df4e77318be082d4cd2c125.pdf>.
87. Morocho, Á. A., Andrade, D. J., Vinueza, S. X., & Calderón, M. A. (2017). Cuadro de mando integral para el control y gestión de las instituciones de educación superior ecuatorianas. *Revista Científica de Investigación actualización del mundo de las Ciencias*, 1(4), 620-648. <https://doi.org/http://www.reciamuc.com/index.php/es/article/view/36>
88. MUÑOZ, S. P. (2014). *Modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral para el sector automotriz de motocicletas, aplicado a la empresa INDIAN MOTOS INMOT S.A.* <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/20918/1/Tesis.pdf>
89. Navarro, S. (2019). *Comportamiento intradestino de los visitantes e implicaciones para la gestión turística local. Estudio de los visitantes de crucero en Valencia.* <https://www.educacion.gob.es/teseo/mostrarRef.do?ref=1814226>
90. Nogueira, D., Medina, A., Comas, R., & jaquinet, R. (2015). Aplicaciones del Cuadro de Mando Integral. *Conference: VII Conferencia Internacional de la Universidad de Matanzas (CIUM 2015)*, [https://www.researchgate.net/publication/331607747\\_Aplicaciones\\_del\\_Cuadro\\_de\\_Mando\\_Integral](https://www.researchgate.net/publication/331607747_Aplicaciones_del_Cuadro_de_Mando_Integral).
91. Nogueira, Dianelys; Medina, Alberto; Quintana, Lázaro. (2002). *El Control de Gestión: Una nueva dimensión.* [https://www.researchgate.net/publication/337992123\\_El\\_Control\\_de\\_Gestion\\_Una\\_nueva\\_dimension](https://www.researchgate.net/publication/337992123_El_Control_de_Gestion_Una_nueva_dimension)
92. Oca, T.-M. d., Nogueira-Rivera, Medina-León, & Serrate-Alfonso. (2018). Requerimientos de los sistemas informativos para potenciar el control de gestión empresarial. *Ciencia Holguin*, 24(1), <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/1070>.
93. OMT. (2008). *Glosario de términos de turismo.* Destino turístico: <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos#:~:text=Destino%20tur%C3%ADstico%3A%20Un%20destino%20tur%C3%ADstico,que%20un%20visitante%20puede%20pernoctar.>
94. Oracle. (2020). *¿Qué es la comercialización?* <https://www.oracle.com/pe/industries/retail/merchandising/what-is-merchandising/#:~:text=La%20comercializaci%C3%B3n%20promociona%20los%2>

- O productos, venta%2C%20y%20dise%C3%B1ar%20campa%C3%B1as%20atractivas.
95. Ortego, J. (2020). *El Mapa Estratégico del Cuadro de Mando*. <https://www.javierortego.com/blog-consultoria/el-mapa-estrategico-en-el-cuadro-de-mando-integra/>
  96. Ortiz-Pérez, Pérez-Campaña, & Velázquez-Zaldívar. (2014). Propuesta de cuadro de mando integral para la Universidad de Holguín. *Ingeniería Industrial*, XXXV(3), 333-343. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362014000300009](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000300009)
  97. Ostelea. (2020). *Ostelea. Qué es el Marketing Turístico*: <https://www.ostelea.com/actualidad/blog-turismo/marketing-y-comunicacion/marketing-turistico-posibilidades-para-las-empresas#:~:text=El%20Marketing%20Tur%C3%ADstico%20es%20un%20%C3%A1rea%20dedicada%20a%20dise%C3%B1ar%20planes,integradas%20en%20las%20%C3%B>
  98. Oyaque, S., Santamaria, E., & López, Z. (2020). Herramienta de Gestión-Cuadro de Mando Integral ajustado a las particularidades de ONGS privadas- Caso Obra Social Sopena Oscus- Ecuador. *Espacios*, XIV(15), 1-10. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n15/20411501.html>
  99. Palacio, A. (2014). Implementación de los Sistemas de Información Geográfica en la gestión de los Espacios Naturales Protegidos. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=564646>.
  100. Peña D, Portillo L, Caldera E. (2011). Indicadores de productividad, colaboración y circulación de la investigación. Caso: Escuela de Bibliotecología y Archivología de Luz . *Documentación de las Ciencias de la Información*. vol. 34, ISSN: 0210-4210, p.p 291-306 .
  101. Pérez, L. M. (2017). *Estudio de los niveles de implementación del Cuadro de Mando Integral y factores que lo explicarían en el caso español*. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/63224/-P%C3%89REZ%20-%20Estudio%20de%20los%20niveles%20de%20implementaci%C3%B3n%20del%20Cuadro%20de%20Mando%20Integral%20y%20factores%20que%20lo%20e....pdf?sequence=1>
  102. Peter, J. P., & Olson, J. C. (2006). *Comportamiento del consumidor y estrategia de marketing. Séptima edición*. México, D. F: The McGraw-Hill.
  103. Philip K & Gary A. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica, Decimoprimera edición*. ISBN: 0-13-146918-5. México, S. A. de C. V.: Pearson Educación.
  104. PNDTUV. (2017-2021). *"Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida" de Ecuador*. Retrieved 26 de septiembre de 2018, from <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-nacional-de-desarrollo-2017-2021-toda-una-vida-de-ecuador>
  105. Possebon, J., Cervi, C., & Knebel, D. (2018). Factores que influyen en la decisión de compra de viajes turísticos: Un estudio en el Noroeste de Rio Grande do Sul (Brasil). *Estudios y Perspectivas en Turismo*, XXVIII(4), 903-922.
  106. Ríos, S. (1995). *Modelización*. AU 822. Madrid: Alianza Ediciones. <https://www6.uniovi.es/~feli/CursoMDT/Tema1/Page1.html>.

107. Rivera, Á. (2019). Planeacion estrategica para el desarrollo sustentable en el sector turistico. *Journal of business and entrepreneurial studies*, 3(2), 11-19. <https://doi.org/https://doi.org/10.31876/jbes.v3i2.22>
108. Rizo-Martí. (2020). Procedimiento de Cuadro de Mando Integral para la gestión de comercialización. *Ciencias Holguín*, 26(4), 16-26. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/1815/181564620002/181564620002.pdf>
109. Robalino, A. (2014). *Diseño de un modelo de cuadro de mando integral a la gestión administrativa de la Empresa Pública Empresa Municipal Mercado Mayorista Ambato, provincia de Tungurahua*. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/5338>
110. Roches, L. (2005). *Destino Turístico: definición hotelera*. <https://lesroches.edu/es/diccionario-de-hoteleria-turismo/destino-turistico/#:~:text=Un%20destino%20tur%C3%ADstico%20es%20un,p0r%20los%20gestores%20de%20destinos>.
111. Rodríguez, A. H. (2021). *El balanced scorecard (cuadro de mando integral) y su influencia en el proceso de control del restaurante criollísimo del distrito de los Olivos, Lima-2020*. [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7763/RODRIGUEZ\\_PA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7763/RODRIGUEZ_PA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
112. Salvador, K. (2021). *El reto de la comercialización turística de los destinos*. <https://www.invattur.es>
113. San Martín, H. (2005). *Estudio de la imagen de destino turístico y el proceso global de satisfacción: adopción de un enfoque integrador*. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10588/HSMtesis.pdf?sequence=1>
114. Sánchez, A., Vargas, E. E., & Castillo, M. (2017). Origen, concepción y tratamiento del ciclo de vida de los destinos turísticos: una reflexión entorno al modelo de Butler. *Compendium*, 20(38), <https://www.redalyc.org/journal/880/88051773005/html/>.
115. Sánchez, M. (2017). *Diseño del Cuadro de Mando Integral en la Empresa Eléctrica Pinar del Río*. <https://rc.upr.edu.cu/jspui/handle/DICT/3165>
116. Sancho, A. (2011,p.189). *Introducción al Turismo*. OM. <https://doi.org/http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/09/introduccion-al-turismo-OMT.pdf>
117. Santistevan-Nunura, Loo-Zambrano, & Cano-Lara. (2020). Cuadro de Mando Integral desde la perspectiva aprendizaje y crecimiento en el sector de alimentos balanceados en Ecuador. *Dominio de la Ciencia*, 5,, <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1594>.
118. Schiffman L, L. L. (2010). *Comportamiento del consumidor*. ISBN: 978-607-442-969-5. DÉCIMA EDICIÓN. México: PEARSON EDUCACIÓN.
119. Seco. (2014). *Conceptos básicos para la gestión de destinos turísticos*. [https://doi.org/https://cooperacionsuiza.pe/wp-content/uploads/2019/06/conceptos\\_basicos.pdf](https://doi.org/https://cooperacionsuiza.pe/wp-content/uploads/2019/06/conceptos_basicos.pdf)
120. Silvera, S. (2018). *Diseño de cuadro de mando integral y su despliegue estratégico para Vital Saud I.P.S*. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/165750>
121. Soares, J., Gándara, J. M., & Baidal, J. I. (2012). Indicadores para analizar la evolución del ciclo de vida de los destinos turísticos litorales. *Investigaciones Turísticas*, 3(3), DOI: 10.14198/INTURI2012.3.02.

122. SOCIAL, C. N. (2014). *Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México*. ISBN 978-607-95986-6-2. México, Distrito Federal: Printed and made in Mexico.
123. Solano, M. d. (2019). *El proceso de configuración de un destino turístico rural con enfoque territorial*. <https://digitum.um.es/digitum/handle/10201/73427>
124. Toro, C. (2021). *Control de Gestión y sus múltiples beneficios*. <https://www.reordenate.cl/post/control-de-gesti%C3%B3n-y-sus-m%C3%BAltiples-beneficios>
125. Torrado Fonseca, M., Reguant Alvarez, M., Quirós, C., Sabando, D., & Puigdelívol, I. (2021). Método DELPHI sobre transiciones y trayectorias de acceso a los estudios de máster de Ciencias Sociales en España. *Educação*. <https://www.researchgate.net/profile/Mercedes-Fonseca/amp>
126. Turistum. (2020). ¿Qué es un destino turístico? <https://www.turistum.com/que-es-un-destino-turistico>
127. Valdés Pérez, C. A. (2017). *Diseño de un cuadro de mando integral para la administración del colegio de ingenieros de Chile a.g.* <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/146527/Diseno-de-un-cuadro-de-mando-integral-para-la-administracion-del-Colegio-de-Ingenieros-de.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
128. Valls, J. F. (2007). *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Ediciones gestion. <https://doi.org/https://www.casadellibro.com/libro-gestion-de-destinos-turisticos-sostenibles/9788480885003/992274>
129. Vega, L. O., & Nieves, A. F. (2016). Control de gestión y control interno: binomio indisoluble en la dirección. *ESPACIOS*, 37(12), p.25, <https://www.revistaespacios.com/a16v37n12/16371225.html>.
130. Vega, L., & Marrero, F. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*, 10, 211-230, <https://doi.org/10.32719/25506641.2021.10.10>.
131. Vicente, V. F., & Viltard, L. A. (2021). Cuadro de mando integral (cmi), especialmente en el sector de salud privado de Argentina. *Palermo Business Review*, 24, 11–52.
132. Vidaurre, I. R. (2020). *El turismo religioso y el emprendimiento social en el distrito de Motupe, Lambayeque, 2020*. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/7095>
133. Vilcarino, E. N. (2020). *Aplicación de la herramienta Balanced Scorecard para mejorar la gestión empresarial en la clínica CEDISAN, Chimbote 2020*. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62695/Vilcarino\\_ZEN-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62695/Vilcarino_ZEN-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
134. Villa, M. E. (2015). El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas. En *Formación y Crecimiento Directivo* (págs. 173-185). <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/713/3/COL0104715-2015-1-FCD.pdf>.



## Anexo 1.1

### Estudios sobre gestión de destino turístico

Tabla: Recopilación de estudios referente a destino turístico

Autor/es	Citación o plataforma	Temática	Aporte a la ciencia
Héctor San Martín Gutiérrez (2005)	(San Martín, 2005)	Estudio de la imagen de destino turístico y el proceso global de satisfacción: adopción de un enfoque integrador	La técnica estructurada demuestra que la imagen de destino es un fenómeno multidimensional compuesto por varias dimensiones de naturaleza cognitiva y afectiva
María del Socorro Aparicio Sánchez	(Aparicio, 2012)	El reto del turismo en los espacios naturales protegidos españoles: La integración entre conservación, calidad, satisfacción	Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la sostenibilidad del ENP (Espacios naturales Protegidos) en sus dimensiones medioambiental, social, económica y turística
Alberto Azuara Grande	(Azuara, 2018)	Las redes de turismo como estructura de consolidación de destinos culturales de carácter rural. Análisis sobre las Villas del Libro: El caso español de Uruña (Valladolid)	Participación de los destinos en asociaciones o redes turísticas creadas para tal fin, en las que, a través de reuniones periódicas, eventos y colaboraciones, se sientan las bases para aumentar la difusión de estos destinos entre los visitantes interesados
Amalia V. Palacio Buendía	(Palacio, 2014)	Implementación de los Sistemas de Información Geográfica en la gestión de los Espacios Naturales Protegidos	Proceso de transferencia de información geográfica entre el gestor y el usuario. El papel prioritario que tienen hoy día las tecnologías de información geográfica y el Internet como medios de comunicación de la información geográfica.
Tarcita Cabral Ghizoni De Sousa	(Ghizoni, 2018)	Modelo de competitividad de destino turístico inteligente	modelo para evaluar la competitividad de Destinos Turísticos Inteligentes para ser utilizado como referencia para el desarrollo de políticas públicas y estrategias del turismo desde una ubicación.
Celdrán Bernabeu, Marco Antonio	(Celdrán, 2018)	Nuevos escenarios para la planificación y gestión del turismo. El enfoque destinos turísticos inteligentes (DTI)	La creación de un recurso semántico para la catalogación de datos en turismo y la dinamización de los datos abiertos desde la escala regional y nacional

Navarro Ruiz, Sandra	(Navarro, 2019)	Comportamiento intradestino de los visitantes e implicaciones para la gestión turística local. Estudio de los visitantes de crucero en Valencia.	La propuesta de un enfoque tridimensional del comportamiento intradestino, incorporando la dimensión interacción con atractivos al comportamiento espacio temporal,
Andrés Aguayo Maldonado	(Aguayo, 2015)	Diseño de un sistema integrado de Gestión de Destinos Turísticos	Modelo gestión de destino que permita llevar a la práctica la arquitectura propuesta. (Software)
Ana María Campón Cerro	(Campón, 2013)	La lealtad hacia los destinos de turismo rural: Un estudio causal de sus determinantes bajo el enfoque transaccional y relacional del marketing	Desarrollo del constructo de lealtad y su dimensionalidad en el turismo rural
Ana M <sup>a</sup> Domínguez Quintero	(Domínguez, 2015)	Desarrollo de un modelo estructural para la medición de la Satisfacción en el turismo cultural	Modelos de Ecuaciones Estructurales (MEE) y para la estimación del modelo utilizamos la técnica de Partial Least Square (PLS)
Vidaurre Velasquez, Iván Rolando	(Vidaurre, 2020)	El turismo religioso y el emprendimiento social en el distrito de Motupe, Lambayeque, 2020	Marketing Social enfocado a los cambios en las actividades socioeconómicas, religiosas y culturales que acompañan a las prácticas de peregrinación contemporáneas
Del Castillo Pérez, Elena	(Del Castillo, 2019)	Turismo sostenible y sus efectos frente al cambio climático en Pastoruri, Parque Nacional Huascarán.	Estrategia de turismo sostenible para mitigar los efectos causados por una actividad turística no responsable.
Juan Pablo Falcón	(Falcón, 2017)	La identidad, imagen y reputación de un Destino Turístico Urbano a través de la Gestión de la Comunicación online: el caso de la ciudad de Buenos Aires	Metodología para gestionar la comunicación online
Luis César Herrero Prieto	(Herrero, 2019)	Modelos de evaluación de eficiencia de los destinos turísticos: Los recursos culturales como factor determinante de la competitividad turística	Medición del efecto que la acumulación de recursos culturales genera sobre la eficiencia o competitividad turística
Ana Belén Bastidas Manzano	(Bastidas, 2020)	Destinos Turísticos Inteligentes: Un Análisis de su Origen, Evolución y Potencial de Futuro	Toma de decisiones de los DTI a partir del neuromarketing
Vidina T. Díaz Padilla	(Díaz, 2019)	Competitividad turística y benchmarking de destinos a través del modelo del Word Economic Forum. Una aplicación del Modelo de Rasch.	El modelo mide esencialmente la productividad de las empresas turísticas y su capacidad para incrementar el valor añadido de sus productos, se denomina Índice de Competitividad en Viajes y Turismo.

María del Carmen Solano Báez	(Solano, 2019)	El proceso de configuración de un destino turístico rural con enfoque territorial	El estudio permite comprender el protagonismo del territorio y su habilidad para construirse y reconstruirse en medio de las dinámicas de un entorno globalizado.
------------------------------	----------------	---	---

## Anexo 1.2

### Estudios sobre CMI

Tabla: Recopilación de estudios referente a CMI

Autor	Citas	Temática Investigativa	Aporte científico
Lucía Clara Banchieri	(Banchieri, 2012)	El cuadro de mando integral: De la teoría a su implantación Práctica	Modelo que tributa al entorno dinámico y competitivo incitando a las empresas a buscar la excelencia operativa y una mayor eficiencia.
Santiago Patricio Muñoz Rosero	(MUÑOZ, 2014)	Modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral para el sector automotriz de motocicletas, aplicado a la Empresa Indian Motos Inmot S.A	Matriz de ordenamiento de factores según motricidad y dependencia para facilitar la gestión empresarial
Luis Miguel Pérez Granero	(Pérez, 2017)	Estudio de los Niveles de Implementación del Cuadro de Mando Integral y factores que lo explicarían en el caso español	En proponer y en contrastar empíricamente un modelo que no sólo contrasta la decisión de uso o no uso del CMI, sino que además intenta explicar por qué las empresas se posicionan en distintos niveles de desarrollo del CMI
Misleydis Sánchez Gutiérrez	(Sánchez, 2017)	Diseño del Cuadro de Mando Integral en la Empresa Eléctrica Pinar del Río.	El CMI se estructuró según las cuatro perspectivas: económico financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, para las que se identificaron 25 indicadores que permiten a partir de un sistema en hojas de cálculo del Microsoft Excel darle seguimiento a su cumplimiento y tomar acciones correctivas
María de los Ángeles Gómez	(Gómez, 2019)	Implementación de un cuadro de mando integral en el sector turístico, en la empresa Lozada viajes en el año 2019	Cuadro de Mando Integral en la ejecución del plan estratégico en la empresa Lozada Viajes, ubicada en la provincia de Córdoba Capital, para

			incrementar el valor actual de la compañía, obtener mayor competitividad y mejorar su posicionamiento en el mercado
Vilcarino Zelada, Edgard Néstor	(Vilcarino, 2020)	Aplicación de la herramienta Balanced Scorecard para mejorar la gestión empresarial en la clínica CEDISAN, Chimbote 2020	CMI enfoque al crecimiento de la productividad alineado a la perspectiva de procesos internos y perspectiva financiera que engloban al crecimiento de la productividad
Roberto Álvarez Landeros	(Álvarez, 2020)	Creando valor sostenible en la empresa	La creación de valor sostenible para que las empresas cumplan con su rol en la sociedad consiga los beneficios económicos que requieran para su desarrollo y tengan metodologías y herramientas que les permitan fijar su rumbo en el largo plazo
Alexander Henry Rodríguez Pérez	(Rodríguez, 2021)	El balanced scorecard (cuadro de mando integral) Y su influencia en el proceso de control del Restaurante criollísimo del distrito de los Olivos, Lima-2020	CMI con un enfoque a la gestión gastronómica a partir de un Mapa estratégico.
Valery Paloma Dajhana Chávez Castillo	(Chávez, 2022)	Implementación del Cuadro de Mando Integral para la mejora de la gestión de la empresa constructora inmobiliaria Peruana SAC, Lima, 2022	Establecer indicadores para la medición del crecimiento de las ventas, la rentabilidad de la empresa y los proyectos

### Anexo 1.3

#### Cuadro valorativo de contribuciones de control para la gestión

Autor	Temática	Contribución	Especificación
(Nogueira, Dianelys; Medina, Alberto; Quintana, Lázaro, 2002)	El Control de Gestión: Una nueva dimensión	Los actuales entornos competitivos en los que se desarrolla la actividad empresarial, junto a la necesidad de responder de forma adecuada a los continuos cambios y constante incertidumbre a los que las organizaciones	Conferencia: V Encuentro Internacional de Ciencias Empresariales "CIEMPRES"
(Comas-Rodríguez y otros, 2014)	El control de gestión y los sistemas de información: propuesta de herramientas de apoyo	Desarrolla un procedimiento para el control de gestión, basado en un cuadro de mando integral (CMI) con enfoque de procesos, que contribuya a mejorar la eficiencia y la eficacia	Artículo científico
(Nogueira y otros, 2015)	Aplicaciones del Cuadro de Mando Integral	Visión holística de los negocios, de la necesidad de establecer medidas no financieras orientadas hacia el futuro de la organización, como la satisfacción de los recursos humanos o la innovación de nuevos productos y procesos	Conferencia: VII Conferencia Internacional de la Universidad de Matanzas (CIUM 2015)
(Comas y otros, 2015)	Integración de herramientas para el control de gestión. Análisis de un caso de estudio	Procedimiento que integra herramientas de control de gestión con enfoque de procesos, que contribuya a mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión empresarial	Artículo científico
(Hernández-Nariño y otros, 2016)	Generalización de la gestión por procesos como plataforma de trabajo de apoyo a la mejora de organizaciones de salud	Fomentar la creatividad y la innovación, impulsar la formación permanente, buscar la eficiencia, estudiar buenas prácticas internacionales y propiciar una constante evaluación de los procesos	Artículo científico
(Vega & Nieves, 2016)	Control de gestión y control interno: binomio indisoluble en la dirección	Demostrar la necesidad latente de las empresas de perfeccionar su control interno y de gestión, así como	Artículo científico

		la contribución a las conceptualizaciones, tendencias y puntos comunes de estos, a través de técnicas multivariantes concluyéndose que son elementos indisolubles como función de la dirección.	
(Hernández-Torres, 2018)	Estrategia y control de gestión	Sistema de control de gestión	Artículo científico
(Donoso y otros, 2018)	Metodología para el control de la gestión administrativa en instituciones de estudios superiores ecuatorianas	Control de la gestión administrativa en instituciones Universitarias	Libro
(Oca y otros, 2018)	Requerimientos de los sistemas informativos para potenciar el control de gestión empresarial	Herramienta que sirve de base a las ideas preliminares del diagnóstico, evaluación, diseño e implementación de los sistemas informativos de los subsistemas integrados del sistema de dirección y gestión estatal, a través del cumplimiento de las legislaciones y normativas vigentes en Cuba	Artículo científico
(Medina A. y otros, 2019)	Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo	Procedimiento para la mejora de procesos que centra su objetivo en lograr el enfoque al cliente, el alineamiento estratégico y la mejora continua	Artículo científico
(Montes de Oca y otros, 2019)	Análisis de investigaciones cubanas sobre control de gestión, sistemas informativos y su vínculo con empresas de proyectos de la construcción	Perfeccionar los sistemas informativos para que respondan a la toma de decisiones, favorezcan al control de gestión, faciliten la implementación de la gestión de procesos de negocio y cumplan, a la vez que integren, las exigencias del marco legal cubano	Artículo científico
(Vega & Marrero, 2021)	Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión	El control interno y el control de gestión convergen estrechamente como un binomio indisoluble	Artículo científico

(Medina A. A. y otros, 2021)	Contribución al control de gestión y a la gestión por procesos	Modelo conceptual de control de gestión, y sus procedimientos específicos, para superar la insuficiencia de vínculos entre la planificación estratégica y la gestión de los procesos empresariales	Artículo científico
(Toro, 2021)	Control de Gestión y sus múltiples beneficios	Sistema de monitoreo global que determina qué tan bien se está desempeñando la empresa en términos de ventas, márgenes, costos, utilización de recursos, días de inventario, cantidad de seguidores, número de visualizaciones, o cualquier otro indicador que sea relevante de acuerdo con el tipo de negocio.	Plataforma web: Blog
(Lemontech, 2022)	Sistema de control de gestión: ejemplos y tipos	Aportes desde el contexto literario	Plataforma web: Blog

## Anexo 2.1

### Selección de expertos

Para seleccionar los expertos que participarán en los trabajos en grupo de la investigación es necesario determinar el número de expertos, y escoger estos según el coeficiente de competencia experta o coeficiente  $K_{comp}$ .

Para la determinación del número de experto no existe consenso, (Cruz y col, 2012) se encuentran algunas propuestas, como la de Malla y Zabala (1978), que plantean que el número de experto debe oscilar entre 15 y 20; Gordon (1994) los sitúa entre 15 y 35; Landeta (2002), entre 7 y 30; García y Fernández (2008), entre 15 y 25. Sin embargo, estos autores proponen que esta selección tuviera en cuenta, el nivel de precisión deseado, la proporción estimada de errores de los expertos y el nivel de confianza deseado.

$$M = \frac{p * (1 - p) * k}{i^2}$$

Donde:

M: Número de expertos

p: Proporción estimada de errores de los expertos

i: Nivel de precisión deseado

k: Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido

Para seleccionar el nivel de confianza se utiliza la siguiente tabla

Tabla Valores de la constante K

Nivel de confianza (%)	K
99	6,6564
95	3,8416
90	2,6896

Después de determinar el número de expertos, es necesario determinar el coeficiente de competencia experta.

Determinar el coeficiente de competencia

El coeficiente de competencia experta o coeficiente  $K_{comp}$ , define el nivel de conocimiento acerca del objeto o medio que se está evaluando, (Cabrero y Llorente, 2013). El coeficiente  $K_{comp}$ , está formado por el valor medio de la suma del coeficiente de argumentación  $K_a$  y el coeficiente de conocimiento  $K_c$ , (Cañizares, 2015). Con el valor de K se proceder a definir la competencia experta utilizando la escala de Michalus y col (2015), esta plantea que:

$0,8 < K_{comp} < 1,0$  Coeficiente de Competencia Alto

$0,5 < K_{comp} < 0,8$  Coeficiente de Competencia Medio

$K_{comp} < 0,5$  Coeficiente de Competencia Bajo

Para calcular este coeficiente  $K_{comp}$ , se utilizó el software DECISIONES.





Pantalla del programa DECISIONES para la selección de expertos

Este software calcula el coeficiente  $K_{comp.}$ , según el intervalo de competencia seleccionado declara al evaluado experto o no. Para su aplicación los posibles expertos dan respuesta a un formulario que recoge esta información. A este formulario se le añadieron dos secciones, el número uno y la cuatro. La primera con el objetivo de conocer los datos generales del experto, centro de trabajo, años de experiencia, plaza que ocupa, perfil de graduado, nivel escolar entre otros y la cuarta que los expertos tuvieran la posibilidad de emitir otro criterio no previsto en las secciones anteriores.

Formulario:

I. Datos generales:

Nombre: \_\_\_\_\_ Centro de trabajo: \_\_\_\_\_

Años de experiencia: \_\_\_\_\_

Plaza que ocupa: \_\_\_\_\_

Perfil de graduado: \_\_\_\_\_

II. Marque con una X si considera usted que posee los atributos siguientes para participar como experto en la evaluación de la gestión de aprovisionamiento universitaria.

Conocimiento \_\_\_\_\_

Competitividad \_\_\_\_\_

- Disposición \_\_\_\_\_
- Profesionalidad \_\_\_\_\_
- Actualización \_\_\_\_\_
- Capacidad \_\_\_\_\_
- Colectivista \_\_\_\_\_
- Experiencia \_\_\_\_\_
- Intuición \_\_\_\_\_
- Creatividad \_\_\_\_\_

III. Evalúe usted los elementos siguientes relacionados con su currículo:

Elementos	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados			
Experiencia obtenida			
Conocimiento del trabajo en su país			
Conocimiento del trabajo en el extranjero			
Consulta bibliográfica			
Cursos de actualización			

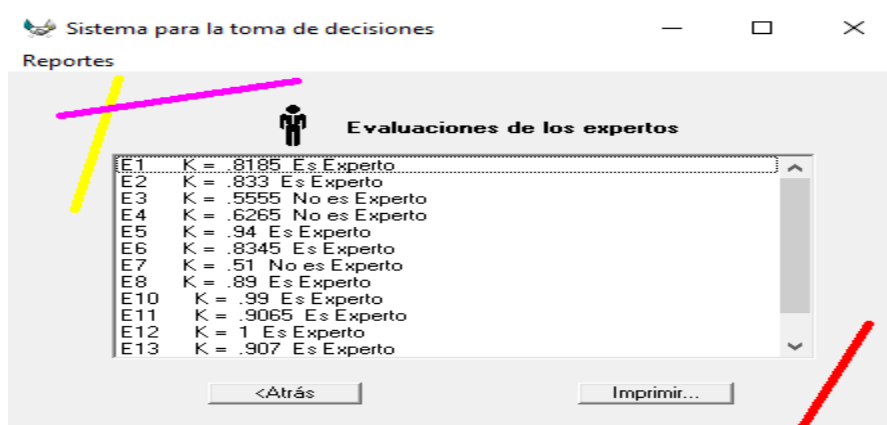
IV. Otros elementos que considere de interés:

---



---

**Resultados del programa DESICIONES para la evaluación de los expertos.**



**Lista de expertos para la validación cualitativa del modelo propuesto**

No	Nombres y Apellidos	Nivel profesional	Actividad que desempeñan	Institución donde colaboran

1	Carlos Chicas Medranda	Máster Gestión de Empresas Turísticas	Coordinador de la carrera de Turismo	ULEAM <sup>*1</sup>
2	María José Valarezo Molina	Máster Administración de Empresas	Docente Carrera de Administración. Privada	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí MFL <sup>*2</sup>
3	María Gabriela Montesdeoca Calderón	Máster en Dirección de empresas	Docente Carrera de Administración. Privada	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí MFL
4	Yessenia Aracely Zamora Cusme	PhD Ciencias Contables y Empresariales	Docente Carrera de Administración Privada	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí MFL
5	Lilia Moncerrate Villacis Zambrano	PhD en Ciencias Administrativas	Docente Carrera de Turismo	ULEAM
6	Martha Elizabeth Álvarez Vidal	Máster en contabilidad y auditoría	Docente Carrera de Administración Privada	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí MFL
7	Jenny Isabel Zambrano Delgado	Magister En Contabilidad y Auditoría	Docente Carrera de Administración. Pública	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí MFL
8	Maryury Alexandra Zamora Cusme	PhD Ciencias Contables y Empresariales	Directora de Posgrado	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí MFL
9	Gilberto Blanco González	Máster en Administración de empresas hoteleras	Docente Carrera de Turismo	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí MFL
10	César Arturo Carbache Mora	Magister en Comunicación con mención en Comunicación Digital	Docente Carrera de Marketing	ULEAM
11	Frank Ángel Lemoine Quintero	PhD en Ciencias Económicas	Docente Carrera de Mercadotecnia a	Uleam, Extensión Bahía

\*1 Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

\*2 Manuel Félix López.

## Anexo 2.2

### Encuesta a expertos para evaluar cuáles son las variables que caracterizan el comportamiento del consumidor de destinos turísticos.

Estimado/a colega, en el ámbito turístico es importante conocer y evaluar el comportamiento del consumidor. A efectos de determinar la lista de variables más importantes para definir este comportamiento en destinos turísticos, se pone a su consideración la siguiente propuesta para que usted valore, como experto.

Marque con una cruz en la casilla que considere teniendo en cuenta que 5 es si considera que la variable es muy importante y 1 poco importante para conocer el comportamiento del consumidor de destinos turísticos.

Variables	Evaluación otorgada				
	5	4	3	2	1
Sexo					
Estado civil					
Edad					
Nivel escolar					
Estatus social					
Profesión					
Lugar de residencia					
Motivo de su visita					
A través de que vía recibió la información acerca de la existencia del destino					
Factores para la selección del destino					
Motivación para la elección del destino					
Tipo de hospedaje utilizado					
Tipo de transporte para llegar al destino					
Tipo de transporte dentro del destino					
Tiempo de reserva					
Medio por el cual reservo					
Duración de la estancia					
Forma de organización del viaje					
Temporada de viaje					
Forma de pago					
Gastos diarios					
Duración de la estancia					
Conocimiento del destino					
Opiniones sobre los atractivos y el acceso					
Satisfacción con los lugares visitados					
Riesgo en la seguridad					
Satisfacción general					
Posibilidad de recomendar a otros					
Intención de retorno					

### Anexo 3.1

## Resultados obtenidos del SPSS V 22 de la opinión de los expertos sobre el modelo

### Tablas de frecuencias

#### Valteórica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	7.00	1	9.1	9.1	9.1
	8.00	3	27.3	27.3	36.4
	9.00	7	63.6	63.6	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

#### Lógica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	7.00	1	9.1	9.1	9.1
	8.00	4	36.4	36.4	45.5
	9.00	6	54.5	54.5	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

#### Utilpráctica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	7.00	1	9.1	9.1	9.1
	8.00	3	27.3	27.3	36.4
	9.00	7	63.6	63.6	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

#### Factaplicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	7.00	1	9.1	9.1	9.1
	8.00	3	27.3	27.3	36.4
	9.00	7	63.6	63.6	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

#### Adaptabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	8.00	4	36.4	36.4	36.4
	9.00	7	63.6	63.6	100.0

Total	11	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

**Coherencia**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	7.00	3	27.3	27.3	27.3
	8.00	3	27.3	27.3	54.5
	9.00	5	45.5	45.5	100.0
Total		11	100.0	100.0	

**Actualidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	7.00	1	9.1	9.1	9.1
	8.00	6	54.5	54.5	63.6
	9.00	4	36.4	36.4	100.0
Total		11	100.0	100.0	

**Complejidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1.00	6	54.5	54.5	54.5
	2.00	3	27.3	27.3	81.8
	3.00	2	18.2	18.2	100.0
Total		11	100.0	100.0	

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.826	8

Concordancia de las respuestas de los expertos: Estadísticos de prueba

### Anexo 3.2

**Tabla:** Elementos que regulan el proceso de comercialización de destinos turísticos y el comportamiento del consumidor y su impacto en la investigación.

Leyes y política vigentes	Contribución al comercio	Nivel de Impacto
<b>LEY DE TURISMO</b>	<p><b>Art. 1.-</b> La presente Ley tiene por objeto determinar el marco legal que regirá para la promoción, el desarrollo y la regulación del sector turístico; las potestades del Estado y las obligaciones y derechos de los prestadores y de los usuarios.</p> <p><b>Art. 4.-</b> La política estatal con relación al sector del turismo, debe cumplir los siguientes objetivos:</p> <p>a) Reconocer que la actividad turística corresponde a la iniciativa privada y comunitaria o de autogestión, y al Estado en cuanto debe potencializar las actividades mediante el fomento y promoción de un producto turístico competitivo;</p> <p>b) Garantizar el uso racional de los recursos naturales, históricos, culturales y arqueológicos de la Nación; c) Proteger al turista y fomentar la conciencia turística; d) Propiciar la coordinación de los diferentes estamentos del Gobierno Nacional, y de los gobiernos locales para la consecución de los objetivos turísticos; e) Promover la capacitación técnica y profesional de quienes ejercen legalmente la actividad turística; f) Promover internacionalmente al país y sus atractivos en conjunto con otros organismos del sector público y con el sector privado; y, g) Fomentar e incentivar el turismo interno.</p> <p><b>Art. 8.-</b> Para el ejercicio de actividades turísticas se requiere obtener el registro de turismo y la licencia anual de funcionamiento, que acredite idoneidad del servicio que ofrece y se sujeten a las normas técnicas y de calidad vigentes.</p> <p><b>Art. 10.-</b> El Ministerio de Turismo o los municipios y consejos provinciales a los cuales esta Cartera de Estado, les transfiera esta facultad, concederán a los establecimientos turísticos, Licencia única Anual de Funcionamiento; lo que les permitirá: Acceder a los beneficios tributarios que contempla esta Ley; entre otras.</p>	MUY ALTO
Norma Técnica Ecuatoriana. Sistema de Gestión Integral de la Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud en el Trabajo.	Reglamento de Alojamiento, MINTUR ISO 9000, Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario ISO 14050, Gestión ambiental. Vocabulario. Ley de Turismo del Ecuador OHSAS 18001, Sistemas de gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional	ALTO
Plan Integral de Marketing Turístico para el Turismo Interno de Ecuador.	Planteamiento estratégico del Plan de Marketing Turístico del Ecuador PIMTE 2014 para el Turismo Interno, además de la sección referente al Macroprograma Nacional del Plan Operativo del PIMTE	ALTO
PLANDETUR 2020	Plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible en el Ecuador	ALTO
CODIGO ORGANICO DE LA PRODUCCION, COMERCIO E INVERSIONES,	<b>Artículo 275</b> de la Constitución de la República establece que todos los sistemas que conforman el régimen de desarrollo (económicos, políticos, socioculturales y ambientales) garantizan el desarrollo del buen vivir, y que toda organización del Estado y la actuación de los poderes públicos están al servicio de los ciudadanos que habitan el Ecuador.	MEDIO

<p>LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR</p>	<p><b>Art. 2.-</b> Definiciones. - Para efectos de la presente ley, se entenderá por: Consumidor. - Toda persona natural o jurídica que como destinatario final adquiera utilice o disfrute bienes o servicios, o bien reciba oferta para ello. Cuando la presente ley mencione al Consumidor, dicha denominación incluirá al Usuario.</p>	<p>MUY ALTO</p>
<p>CÓDIGO ORGÁNICO DE LAS ENTIDADES DE SEGURIDAD CIUDADANA Y ORDEN PÚBLICO</p>	<p>Que, de acuerdo con lo previsto por el <b>artículo 3</b>, número 8 de la Constitución de la República es deber primordial del Estado ecuatoriano garantizar a sus habitantes el derecho a una cultura de paz, a la seguridad integral y a vivir en una sociedad democrática y libre de corrupción; <b>Art. 18.-</b> Entrega del Bien o Prestación del Servicio. - Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.</p>	<p>BAJO</p>
<p>PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR</p>	<p>Transformación de la Matriz Productiva. Contar con nuevos esquemas de generación, distribución y redistribución de la riqueza; Reducir la vulnerabilidad de la economía ecuatoriana; Eliminar las inequidades territoriales e Incorporar a los actores que históricamente han sido excluidos del esquema de desarrollo de mercado.</p>	<p>ALTO</p>
<p>LEY ORGÁNICA DE COMUNICACIÓN</p>	<p>Art. 1.- Objeto y ámbito. - Esta ley tiene por objeto desarrollar, proteger y regular, en el ámbito administrativo, el ejercicio de los derechos a la comunicación establecidos constitucionalmente. Art. 5.- Medios de comunicación social.- Para efectos de esta ley, se consideran medios de comunicación social a las empresas, organizaciones públicas, privadas y comunitarias, así como a las personas concesionarias de frecuencias de radio y televisión, que prestan el servicio público de comunicación masiva que usan como herramienta medios impresos o servicios de radio, televisión y audio y vídeo por suscripción, cuyos contenidos pueden ser generados o replicados por el medio de comunicación a través de internet.</p>	<p>ALTO</p>
<p>LEY ORGÁNICA DE REGULACIÓN Y CONTROL DEL PODER DE MERCADO.</p>	<p>Artículo 1.- Objeto.- El objeto de la presente Leyes evitar, prevenir, corregir, eliminar y sancionar el abuso de operadores económicos con poder de mercado; la prevención, prohibición y sanción de acuerdos colusorios y otras prácticas restrictivas; el control y regulación de las operaciones de concentración económica; y la prevención, prohibición y sanción de las prácticas desleales, buscando la eficiencia en los mercados, el comercio justo y el bienestar general y de los consumidores y usuarios, para el establecimiento de un sistema económico social, solidario y sostenible.</p>	<p>MEDIO</p>



### Anexo 3.3

Pasos b, c y d del procedimiento de para evaluar y seleccionar de las tendencias nacionales e internacionales presentes en el destino.

b. Determinación del grado de importancia (peso específico) de cada tendencia.

TENDENCIA	Peso Específico
El desarrollo del turismo de la tercera edad con servicios médicos, seguridad y entretenimientos adecuados.	0.05
Impulso al turismo cultural y de eventos.	0.15
Atención personalizada, y en la calidad en los servicios.	0.30
Dependencia de la tecnología	0.05
Los viajes como fuente de aprendizaje	0.10
En búsqueda de territorios inexplorados	0.10
Experiencias recomendadas por expertos	0.05
Sostenibilidad	0.20

c. A partir de una escala Likert, se asume como criterio de evaluación la media aritmética de las evaluaciones, con la formulación general siguiente:

TENDENCIA	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	Total	Promedio
El desarrollo del turismo de la tercera edad con servicios médicos, seguridad y entretenimientos adecuados.	3	5	1	5	1	1	1	2	5	2	2	28	2.55
Impulso al turismo cultural y de eventos.	5	5	5	5	1	1	5	5	4	4	4	44	4.00
Atención personalizada, y en la calidad en los servicios.	4	2	1	4	4	3	4	4	1	4	4	35	3.18
Dependencia de la tecnología	1	1	1	1	2	2	1	3	3	2	2	19	1.73
Los viajes como fuente de aprendizaje	5	5	5	5	5	4	2	3	1	1	1	37	3.36
En búsqueda de territorios inexplorados	5	4	4	4	5	5	1	3	2	3	5	41	3.73
Experiencias recomendadas por expertos	1	1	1	3	4	5	2	2	2	5	2	28	2.55
Sostenibilidad	4	4	4	5	5	5	1	1	1	4	4	38	3.45

d. Determinar en nivel de presencia de la tendencia según su prioridad en el destino turístico y nivel de presencia total de las tendencias en el destino.

TENDENCIA	Promedio	Peso Específico	NTD
El desarrollo del turismo de la tercera edad con servicios médicos, seguridad y entretenimientos adecuados.	2.55	0.05	0.13
Impulso al turismo cultural y de eventos.	4.00	0.15	0.60
Atención personalizada, y en la calidad en los servicios.	3.18	0.30	0.95
Dependencia de la tecnología	1.73	0.05	0.09
Los viajes como fuente de aprendizaje	3.36	0.10	0.34
En búsqueda de territorios inexplorados	3.73	0.10	0.37
Experiencias recomendadas por expertos	2.55	0.05	0.13
Sostenibilidad	3.45	0.20	0.69
Total			<b>3.30</b>

Regla de decisión:

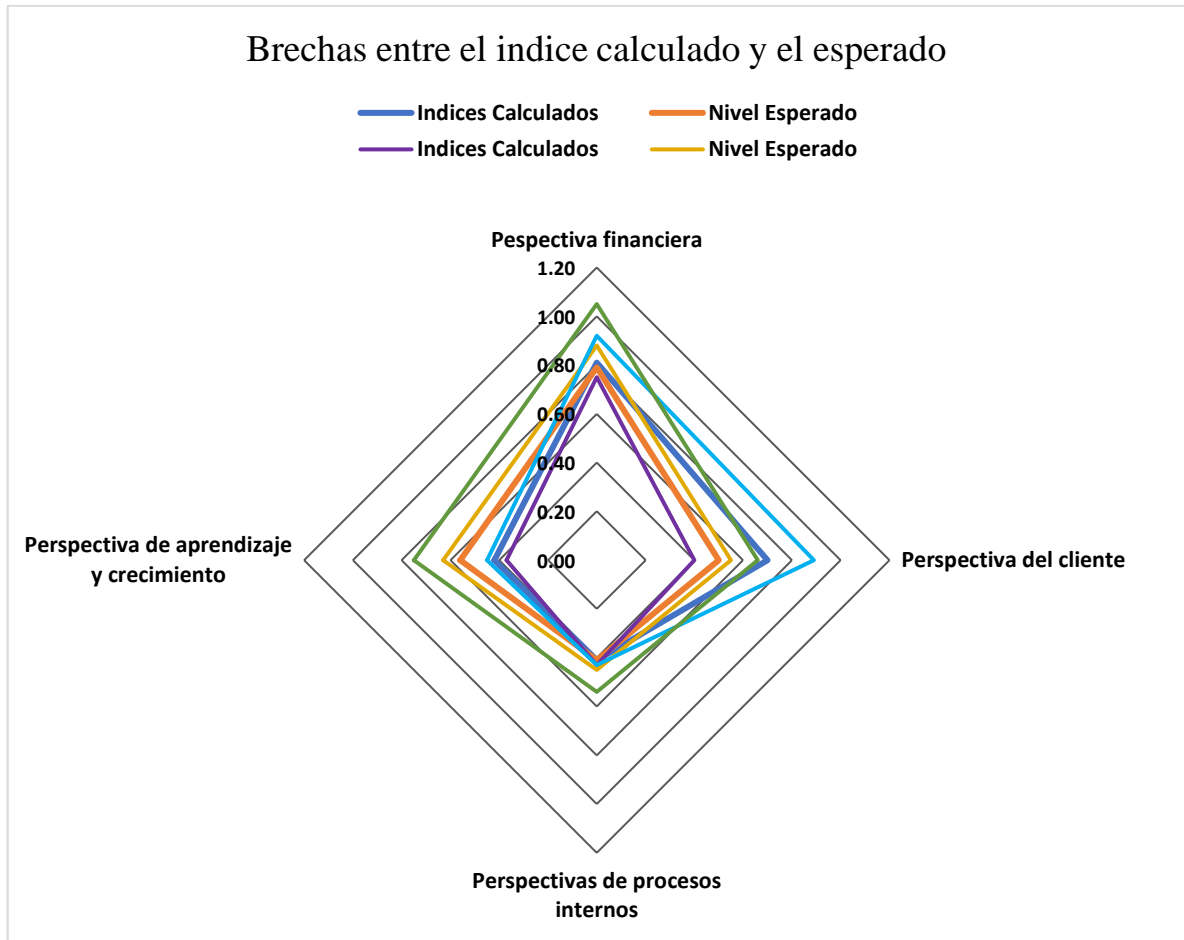
Medida	Clasificación
[1 a 2.33]	Destino con poca presencia de las tendencias
(2.33 a 3.67]	Destino con presencia media de las tendencias
(3.67 a 5]	Destino con alta presencia de las tendencias

**Clasifica como: Destino con presencia media de las tendencias.**

### Anexo 3.4

### Estudio histórico de comportamiento de la MIR

Parámetros	2016		2017		2018	
	Indices Calculados	Nivel Esperado	Indices Calculados	Nivel Esperado	Indices Calculados	Nivel Esperado
Perspectiva financiera	0,81	0,79	0,75	0,88	0,92	1,05
Perspectiva del cliente	0,70	0,50	0,40	0,55	0,89	0,66
Perspectivas de procesos internos	0,41	0,41	0,43	0,45	0,43	0,54
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	0,42	0,56	0,37	0,63	0,45	0,75
<b>INDICADOR DE EVALUACION DE GESTION</b>	<b>2,34</b>	<b>2,26</b>	<b>1,95</b>	<b>2,51</b>	<b>2,69</b>	<b>3,00</b>



## Anexo 3.5

### Matriz de selección de indicadores

Autor	Fuente	Indicador	Impacto
(PEÑA D, PORTILLO L, CALDERA E, 2011)	Indicadores de productividad, colaboración y circulación de la investigación. Caso: Escuela de Bibliotecología y Archivología de Luz	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indicadores de productividad</li> <li>2. Indicadores de colaboración simple</li> <li>3. Indicadores de circulación</li> </ol>	Bajo
(Gorbea & Piña, 2013)	Propuesta de un indicador para medir el comportamiento del desarrollo disciplinar de las Ciencias Bibliotecológica y de la Información en instituciones académicas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indicadores de Potencialidades</li> <li>2. Indicadores Bibliométricos</li> </ol>	Bajo
(MALDONADO H, 2012)	Introducción al diseño, construcción e interpretación de indicadores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indicadores según medición</li> <li>2. Indicadores según nivel de intervención</li> <li>3. Indicadores según jerarquía</li> <li>4. Indicadores según calidad</li> </ol>	Muy alto
(SOCIAL, 2014)	Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eficacia</li> <li>2. Eficiencia</li> <li>3. Economía</li> <li>4. Calidad</li> </ol>	Medio
(Schiffman L, 2010)	Comportamiento del consumidor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indicadores demográficos</li> <li>2. Indicadores socioculturales</li> <li>3. Indicadores de la calidad del producto</li> </ol>	Alto
(G, KOTLER P & ARMSTRONG, 2008)	Principios de Marketing	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indicadores del capital cliente</li> <li>2. Indicadores de retorno de la inversión en marketing</li> <li>3. Indicadores en cuadros de mando de marketing</li> <li>4. Indicadores de rendimiento estándar</li> </ol>	Medio
(Kotler P. y., 2006)	Dirección de Marketing. Duodécima edición	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indicadores internos y externos</li> <li>2. Desarrollo del canal minorista</li> <li>3. Indicadores económicos</li> <li>4. Indicadores de fuerzas de ventas</li> </ol>	Medio
(Philip K & Gary A, 2007)	Marketing. Versión para Latinoamérica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indicadores demográficos de Ecuador</li> <li>2. Indicadores económicos</li> <li>3. Indicadores de la calidad del servicio</li> <li>4. Indicadores del potencial de mercado</li> </ol>	Alto

(Kotler y otros, 2011)	Marketing turístico	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Indicadores económicos</li><li>2. Indicadores de riesgo</li><li>3. Indicadores financieros</li><li>4. Indicadores de fuerza de ventas</li><li>5. Indicadores de crecimiento</li></ol>	Muy alto
------------------------	---------------------	--	----------

## Anexo 3.6

### Procedimiento de evaluación de riesgos

Pasos del 2 al 4

Tipo de riesgo		Frecuencia de ocurrencia	Impacto	Resultado	Clasificación
Riesgos Infraestructurales	Estado y conservación de atractivos	2.00	4.00	8.00	moderado
	Estados y conservación de los recursos turísticos	2.00	4.00	8.00	moderado
	Vías y Accesos al destino	4.00	4.00	16.00	inaceptable
	Planes de contingencias	5.00	5.00	25.00	inaceptable
	Planta de alojamiento	1.00	3.00	3.00	aceptable
	Migración	2.00	4.00	8.00	moderado
Riesgos Percibidos	Riesgo funcional	2.00	1.00	2.00	aceptable
	Riesgo físico	2.00	2.00	4.00	aceptable
	Riesgo financiero	2.00	3.00	6.00	moderado
	Riesgo social	1.00	2.00	2.00	aceptable
	Riesgo psicológico	4.00	4.00	16.00	inaceptable
	Riesgo de oportunidad	3.00	3.00	9.00	moderado
Riesgos Ambientales	Planes de contingencias ambientales	1.00	5.00	5.00	moderado
	Conservación de Estuarios, ríos y playas	2.00	3.00	6.00	moderado
	Leyes y políticas de ordenanzas de los GAD	3.00	4.00	12.00	inaceptable
	Servicios básicos (alcantarillados y vertientes)	2.00	4.00	8.00	moderado
	Recolección de desechos y basura	1.00	3.00	3.00	aceptable
Riesgos Económicos	Empleo	1.00	4.00	4.00	aceptable
	Inversión	1.00	3.00	3.00	aceptable
	Tecnología	2.00	4.00	8.00	moderado
	Costos	3.00	3.00	9.00	moderado
	Precios	2.00	5.00	10.00	inaceptable
	Proyectos I+D+i	3.00	4.00	12.00	inaceptable
Riesgo de Marketing	Marca	1.00	4.00	4.00	aceptable
	Publicidad	1.00	3.00	3.00	aceptable
	Compra	2.00	4.00	8.00	moderado
	Oferta	2.00	4.00	8.00	moderado
	Demanda	3.00	4.00	12.00	inaceptable
	Segmentación	2.00	2.00	4.00	aceptable

## Anexo 3.7

### Resultados de la encuesta

**Sexo:** Hombre 62.3 % Mujer 37.7 %

**Estado civil:** Soltero/a 21.3 % Viviendo en pareja 7.4 % Casado/a 61.5 % Separado/a 5.7 % Divorciado/a 4.1 % Viudo/a 0 %

**Edad:** 15-24 años 18.0 % 25-34 años 30.6 % 35-44 años 29.0 % 45-54 años 7.7 % 55-64 años 6.8 % + de 65 años 7.9 %

**Nivel escolar:** Sin estudios 4.9 % Primarios 16.4 % Estudios Secundarios 20.5 % Formación Profesional 13.9 % Técnica 23.0 % Universitarios 21.3 %.

**Estatus social:** Alto 9.0 % Medio-alto 40.2 % Medio-medio 20.5 % Medio-bajo 23.0 % Bajo 7.4 %

**Lugar de residencia:** Regional 20.5 %, Nacional 68.9 % e Internacional 10.7 %.

**Situación ocupacional:** Relación de dependencia 9.8 % Negocio Propio 11.5 % Trabajo temporal 36.9 % Estudiante 23.0 % Disponible 18.9 %.

#### Motivo de su visita:

Negocios/Trabajo o estudio 9.8 %  
Descanso/Recreación/Vacaciones 43.4 %  
Luna de miel 2.5 %  
Visita a familiares/Amigos 15.6 %

Tratamiento de salud 6.6 %

Religioso 1.6 %

Deportivo/Cultural 20.5

Otro: ¿Cuál? \_\_\_\_\_

#### ¿Cómo supo del destino?

Radio o televisión 2.5 %  
Periódico o Revista 1.6 %  
Promoción del destino 9.8 %  
Internet 27.9 %

Recomendación de algún amigo o familiar 42.6 %

Agencia de Viaje 13.1 %

Información institucional 1.6 %

Otro (especificar): 0.8 % \_\_\_\_\_

#### ¿Qué factores incidieron en la elección del destino?:

Recomendaciones 10.7 %  
Conocimiento previo 8.2 %  
Cercanía del lugar de origen 11.5 %  
Precios 3.3 %  
Disponibilidad de tiempo 2.5 %  
Visita a familiares y amigos 4.1 %

Trabajo 4.9 %

Hospitalidad 3.3 %

Atractivos del destino 26.2 %

Clima 24.6 %

Otros ¿Cuáles? 0.8 %

#### Motivación para la elección del destino:

Conocer el lugar 5.7 %  
Riquezas paisaje 12.3 %  
Playas 24.6 %  
Recomendación 11.5 %

Gastronomía 11.5 %

Experiencias anteriores 8.2 %

Tranquilidad 24.6 %

Otros ¿Cuáles? 1.6 % \_\_\_\_\_

#### Hospedaje utilizado

Establecimientos hoteleros 24.6 %  
Casa o apartamento de renta 19.7 %  
Viajero de paso 36.1 %

Casa de familiares o amigos 19.7 %

#### Medio por el cual reservo

Directo 65.6 %  
Agencia 11.5 % otro 3.3 %

Internet 19.7 %

**Cual temporada prefiere para realizar su viaje:**

Día de los difuntos	12.3	Batalla de Pichincha	1.6
Carnaval	43.4	Independencia de Guayaquil	2.5
Primer Grito de Independencia	5.7	Día del trabajo	2.5
Viernes Santo	12.3	Navidad	8.2
Año nuevo	4.1	Otro	7.4

**Días de permanencia en el destino:**

De 1 a 5 días 84.4 %

Más de 10 días 2.5 %

De 6 a 10 días 13.1 %

**Rango de gastos diarios:**

De 25 a 50 USD 24.6 % De 50 a 100 USD 27.9 %

De 100 a 200 USD 35.2 % Mayor a 200 USD 12.3 %

**Sus mayores gastos fueron en:**

Alojamiento 23.8 %

Alimentación 52.5 %

Transporte interno 5.7 %

Compras 0.8 %

Actividades turísticas 16.4 %

Otros gastos \_\_\_\_ 0.8 %



## Opiniones sobre los recursos, atractivos y el acceso al destino: 1-malo 5-excelente

Elementos	Valoración				
	1	2	3	4	5
1. El transporte para llegar al destino	0.8	4.9	8.2	54.1	32
2. El paisaje natural de los alrededores	1.6	15.6	68.9	10.7	3.3
3. La playa, balneario y/o piscinas de la costa	0.8	4.1	5.7	32.8	56.6
4. El sol y la temperatura	10.7	14.8	7.4	53.3	13.9
5. Aspectos urbanísticos del destino	4.9	21.3	57.4	15.6	0.8
6. Calidad de bares, discotecas y salas de fiesta	29.5	27.0	38.5	2.5	2.5
7. Calidad de instalaciones deportivas y/o recreativas	44.3	33.6	16.4	4.1	1.6
8. La calidad del alojamiento	8.2	23.8	39.3	23.0	5.7
9. La calidad de la comida	2.5	6.6	8.2	27.9	54.9
10. La limpieza de los lugares de uso público (calles, paseos,...)	15.6	27.9	42.6	11.5	2.5
11. El número de bares y restaurantes	39.3	41.8	13.1	4.1	1.6
12. El número de discotecas y salas de fiestas	31.1	50.0	13.1	4.1	1.6
13. Precios de bares, discotecas y las fiestas	5.7	6.6	57.4	3.3	27.0
14. Precios de las instalaciones deportivas y/o recreativas	4.1	31.1	59.8	3.3	1.6
15. Los precios del alojamiento	22.1	7.4	61.5	6.6	2.5
16. Los precios de la gastronomía	2.5	4.9	36.9	45.1	10.7
17. El transporte dentro del destino	8.2	16.4	65.6	6.6	3.3
18. La seguridad y tranquilidad la consideras	14.8	32.8	49.2	2.5	0.8

**Había visitado antes el destino:** Si 14.8 % No 85.2 %

**Recomendaría el destino:** Si 31.1 % No 8.2 % Tal vez 53.3 % No sé 7.4 %

**Regresaría al destino:** Si 10.7 % No 11.5 % Tal vez 55.7 % No sé 22.1 %

**¿Qué es lo que más le gustó del destino?:** La naturaleza 24.6 %, Atractivos turísticos: 11.5 %, Cultura 17.2 %, Gastronomía 37.7 %, Recursos naturales 6.6 % y otras 2.5 %.

**¿Qué es lo que no le gustó?:** La seguridad 18.0 %, Actividades turísticas 6.6 %, Recreación y la Animación: 33.6 %, Actividades deportivas 2.5 %, La marca ciudad 37.7 % y otras 1.6 %.

**¿Qué le hubiera gustado?:** Dinamización de actividades turísticas 31.1 %, Mitos y leyendas 14.8 %, Rutas o ciclos paseos 10.7 %, Arqueología 20.5 %, Patrimonios 13.9 % y otras 9.0 %.

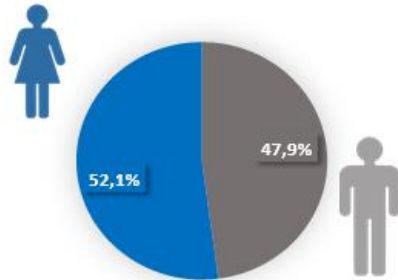
**Grado de satisfacción con el destino:** 1 2.5 %, 2 10.7 %, 3 45.1 %, 4 24.6 % y 5 17.2 %.

## Anexo 3.8

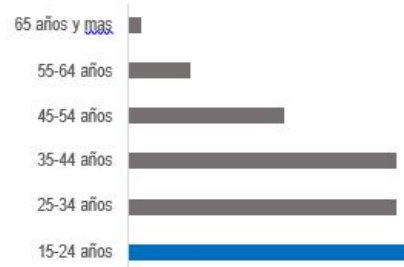
### Perfiles del comportamiento del consumidor de los periodos 2019,2020, 2021

Perfiles del comportamiento del consumidor de los periodos 2019

#### GÉNERO.....



#### RANGO ETARIO.....



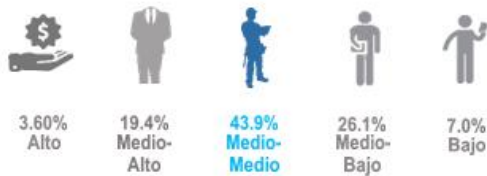
#### ESTADO CIVIL.....



#### GRADO DE INSTRUCCIÓN.....



#### ESTATUS SOCIAL.....



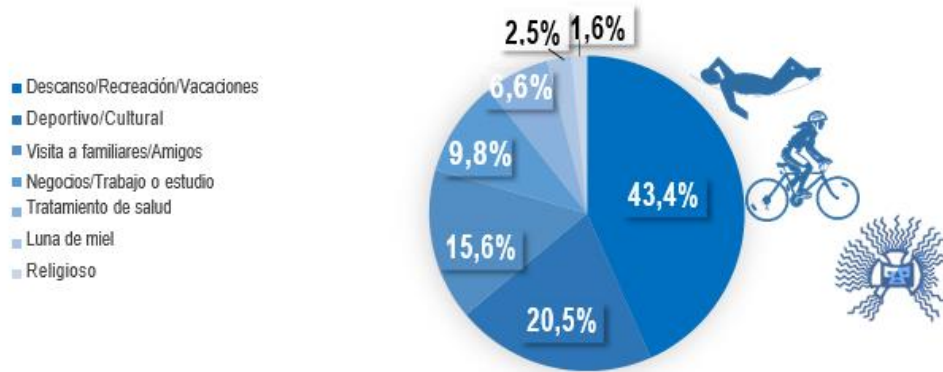
#### LUGAR DE RESIDENCIA.....



#### SITUACIÓN OCUPACIONAL.....



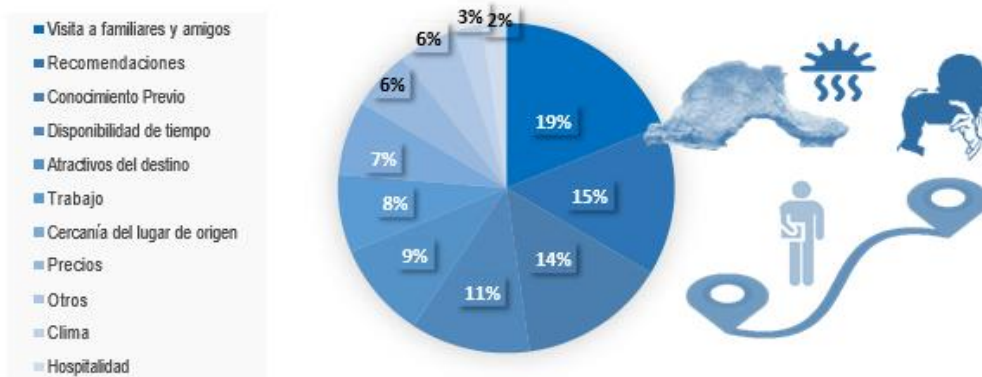
## MOTIVO DE VIAJE.....



## CÓMO SUPO EL DESTINO.....



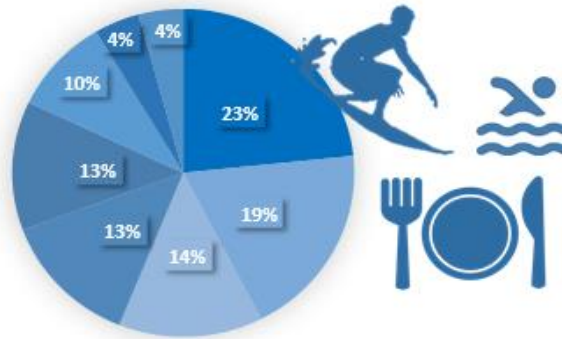
## QUÉ FACTORES INCIDIERON EN LA ELECCIÓN DEL DESTINO.....



## Elección de Destino

### CUAL FUE LA ELECCIÓN DEL DESTINO.....

- Playa
- Conocer el lugar
- Otros
- Recomendación
- Riquezas paisaje
- Experiencias anteriores
- Tranquilidad
- Gastronomía



## Temporada de viaje

### CUAL TEMPORADA PREFIERE PARA REALIZAR SU VIAJE.....



31.8%  
Carnaval



4.5%  
Navidad



16.4%  
Año nuevo



2.5%  
Independencia  
de Guayaquil



0.3%  
Día del  
trabajo



4.2%  
Viernes  
Santo



1.2%  
Día de los  
difuntos



0.6%  
Primer grito de  
Independencia



0.3%  
Batalla de  
Pichincha



40.6%  
Otro

## Alojamiento

### HOSPEDAJE UTILIZADO.....



16.7%  
Viajero de  
paso



44.5%  
Establecimientos  
hoteleros



10.6%  
Casa o  
Apartamento  
de renta



28.2%  
Casa de  
Familiares o  
amigos

### MEDIO POR EL CUAL RESERVÓ.....



82.4%  
Directo



13.7%  
Internet



4.8%  
Agencia



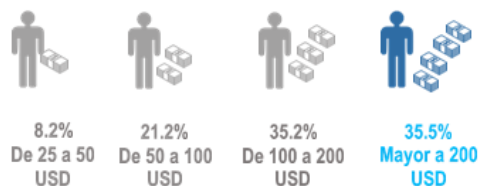
0%  
Otro

## Presencia en el Destino

### DÍAS DE PERMANENCIA EN EL DESTINO.....



### RANGO DE GASTOS DIARIOS.....

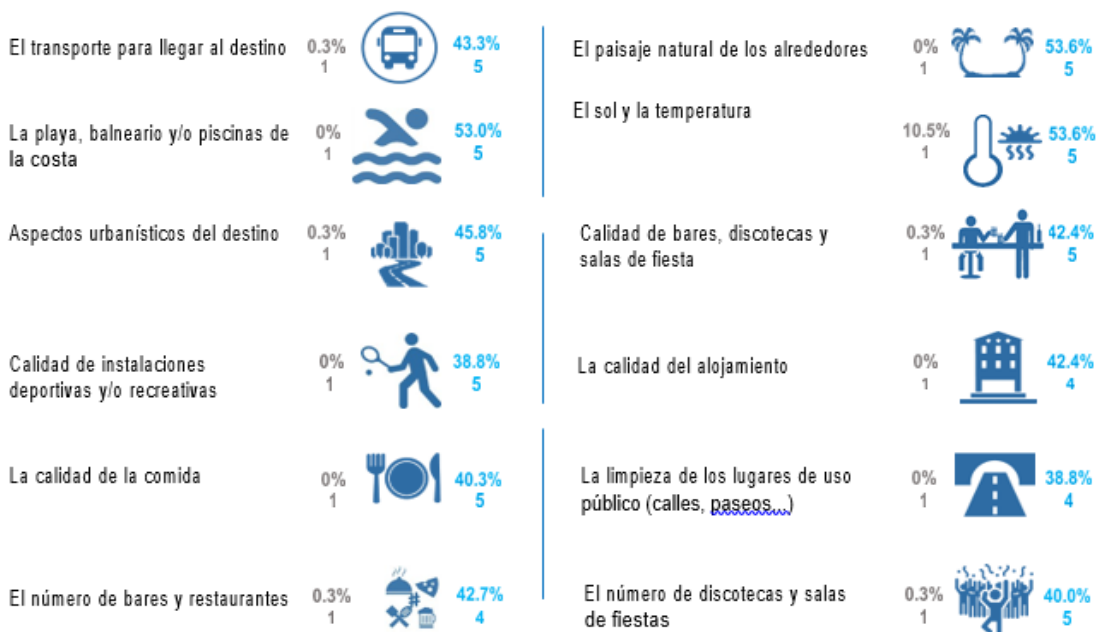


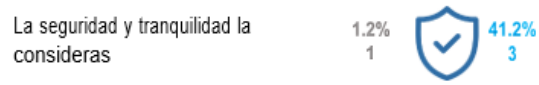
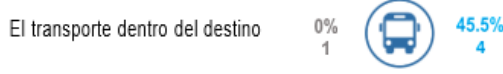
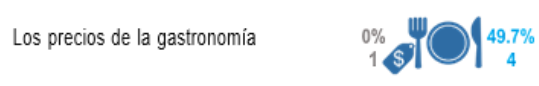
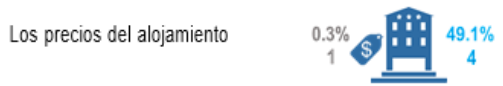
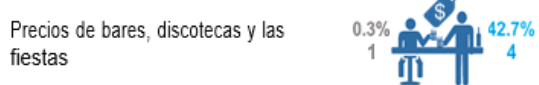
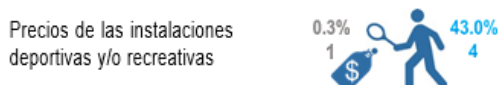
### LOS MAYORES GASTOS FUERON.....



## Opinión

### OPINIONES SOBRE LOS RECURSOS, ATRACTIVOS Y EL ACCESO AL DESTINO: 1-MALO 5-EXCELENTE.....





HABÍA VISITADO ANTES EL DESTINO.....

RECOMENDARÍA EL DESTINO.....



¿QUÉ ES LO QUE MÁS LE GUSTÓ DEL DESTINO?.....



¿QUÉ ES LO QUE NO LE GUSTÓ?.....



¿QUÉ LE HUBIERA GUSTADO?.....



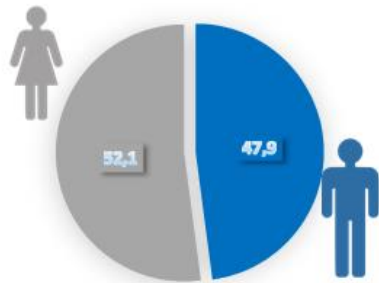
REGRESARÍA AL DESTINO.....

GRADO DE SATISFACCIÓN DEL DESTINO.....

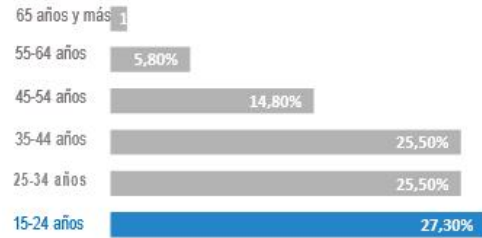


## Perfiles del comportamiento del consumidor de los periodos 2020

### GÉNERO.....



### RANGO ETARIO.....



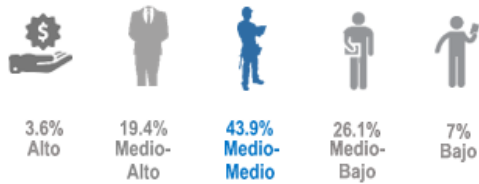
### ESTADO CIVIL.....



### GRADO DE INSTRUCCIÓN.....



### ESTATUS SOCIAL.....



### LUGAR DE RESIDENCIA.....



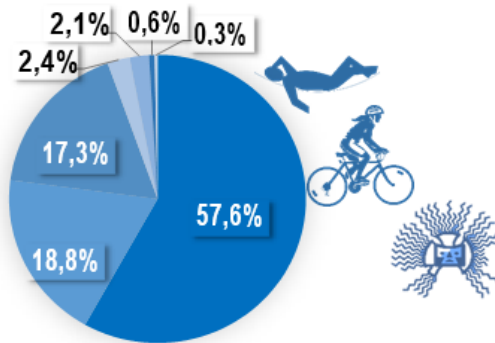
### SITUACIÓN OCUPACIONAL.....



## ¿Por qué viaja? \_\_\_\_\_

### MOTIVO DE VIAJE.....

- Descanso/Recreación/Vacaciones
- Negocios/Trabajo o estudio
- Visita a familiares/Amigos
- Luna de miel
- Tratamiento de salud
- Deportivo/Cultural
- Religioso

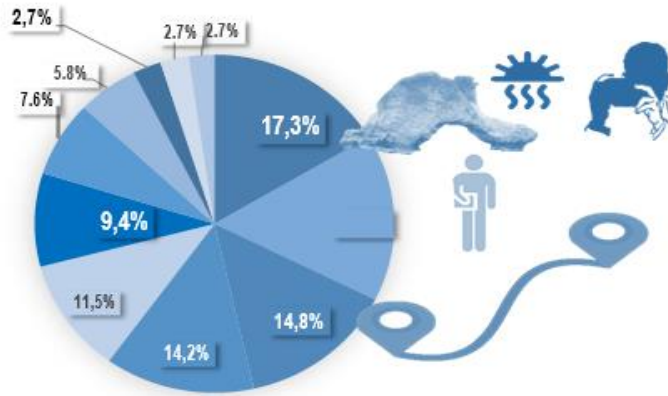


### CÓMO SUPO EL DESTINO.....



### QUÉ FACTORES INCIDIERON EN LA ELECCIÓN DEL DESTINO.....

- Cercanía del lugar de origen
- Visita a familiares y amigos
- Recomendaciones
- Conocimiento previo
- Disponibilidad de tiempo
- Atractivos del destino
- Trabajo
- Precios
- Clima
- Otros
- Hospitalidad

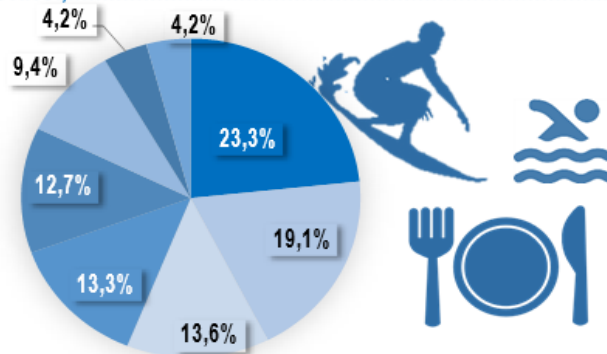




## Elección de Destino

### CUAL FUE LA ELECCIÓN DEL DESTINO.....

- Playas
- Conocer el lugar
- Otros
- Recomendación
- Riquezas paisaje
- Experiencias anteriores
- Tranquilidad
- Gastronomía



## Temporada de viaje

### CUAL TEMPORADA PREFERE PARA REALIZAR SU VIAJE.....



## Alojamiento

### HOSPEDAJE UTILIZADO.....

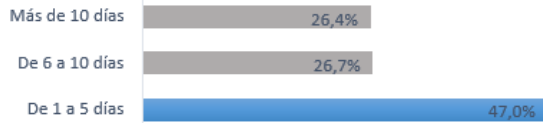


### MEDIO POR EL CUAL RESERVÓ.....

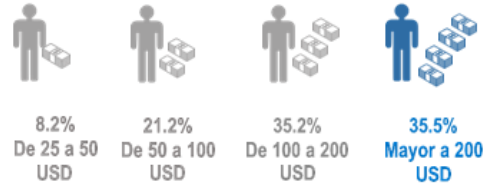


## Presencia en el Destino

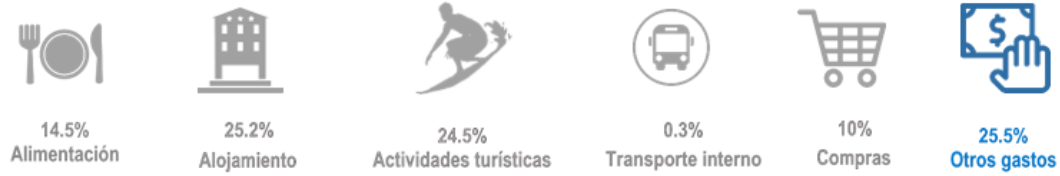
### DÍAS DE PERMANENCIA EN EL DESTINO.....



### RANGO DE GASTOS DIARIOS.....

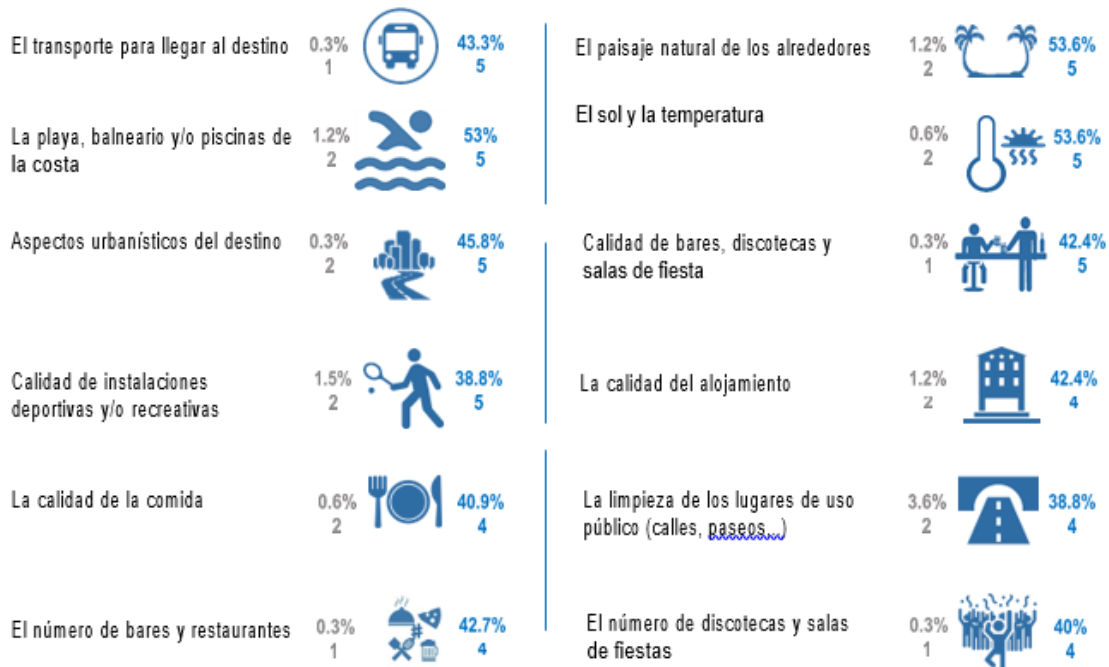


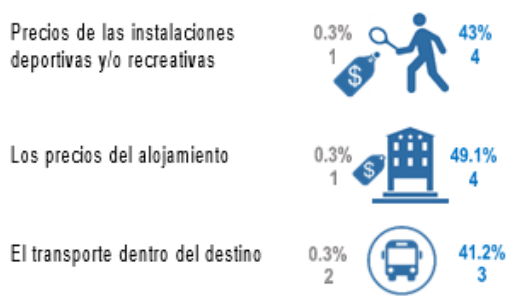
### LOS MAYORES GASTOS FUERON.....



## Opinión

### OPINIONES SOBRE LOS RECURSOS, ATRACTIVOS Y EL ACCESO AL DESTINO: 1-MALO 5-EXCELENTE.....





HABÍA VISITADO ANTES EL DESTINO.....



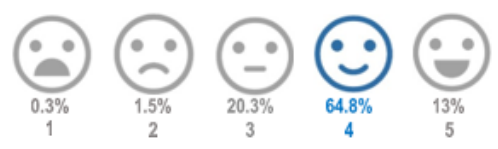
RECOMENDARÍA EL DESTINO.....



REGRESARÍA AL DESTINO.....

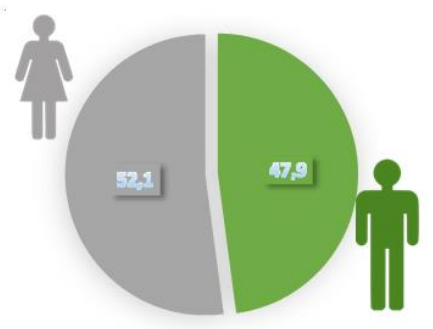


GRADO DE SATISFACCIÓN DEL DESTINO.....



Perfiles del comportamiento del consumidor de los periodos 2021

GÉNERO.....



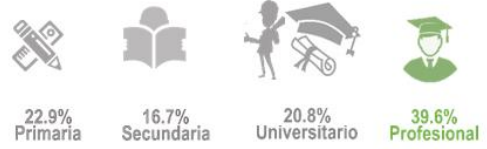
RANGO ETARIO.....



### ESTADO CIVIL.....



### GRADO DE INSTRUCCIÓN.....



### ESTATUS SOCIAL.....



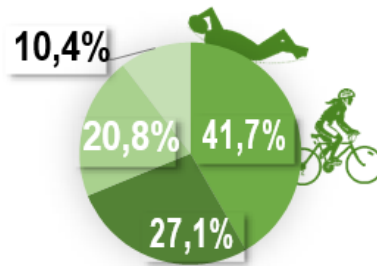
### SITUACIÓN OCUPACIONAL.....



¿Por qué viaja? \_\_\_\_\_

### SITUACIÓN OCUPACIONAL.....

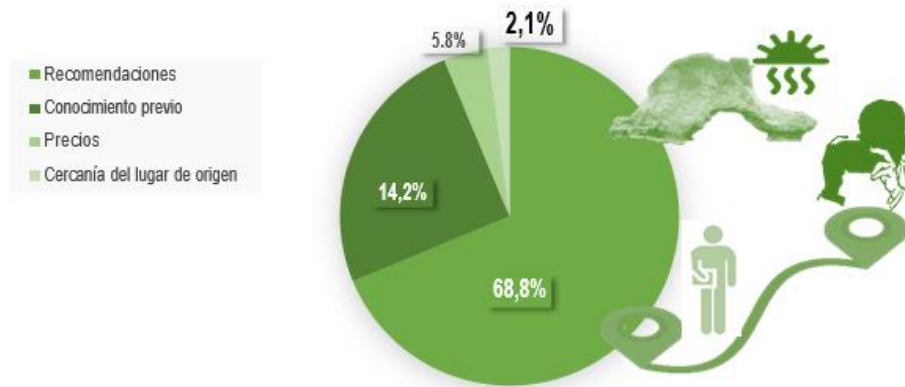
- Descanso/Recreación/Vacaciones
- Negocios/Trabajo o estudio
- Visita a familiares/Amigos
- Luna de miel



CÓMO SUPO EL DESTINO.....

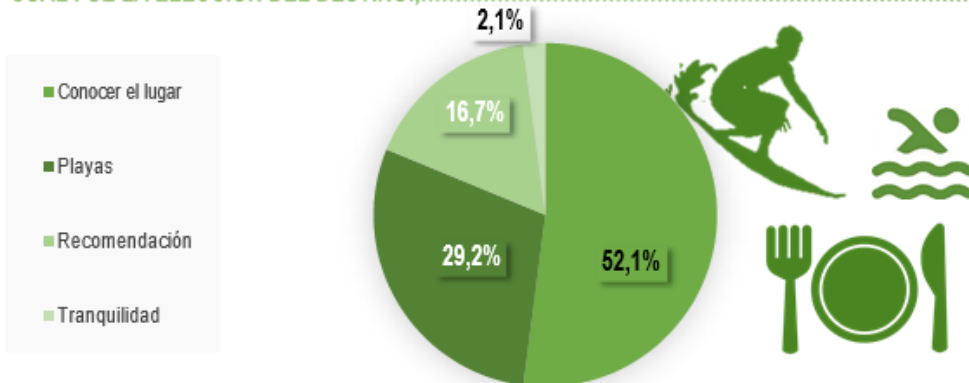


QUÉ FACTORES INCIDIERON EN LA ELECCIÓN DEL DESTINO.....



Elección de Destino \_\_\_\_\_

CUAL FUE LA ELECCIÓN DEL DESTINO.....



## Temporada de viaje \_\_\_\_\_

### CUAL TEMPORADA PREFERE PARA REALIZAR SU VIAJE.....



12.5%  
Feriado



33.3%  
Días de Semana



54.2%  
Fin de Semana

## Alojamiento \_\_\_\_\_

### HOSPEDAJE UTILIZADO.....



2.1%  
Sí



97.9%  
No

## Presencia en el Destino \_\_\_\_\_

### DÍAS DE PERMANENCIA EN EL DESTINO.....



### RANGO DE GASTOS DIARIOS.....



37.5%  
Hasta 25  
USD



58.3%  
De 25 a 50  
USD



4.2%  
De 50 a 100  
USD

### LOS MAYORES GASTOS FUERON.....



56.3%  
Alimentación



14.6%  
Alojamiento



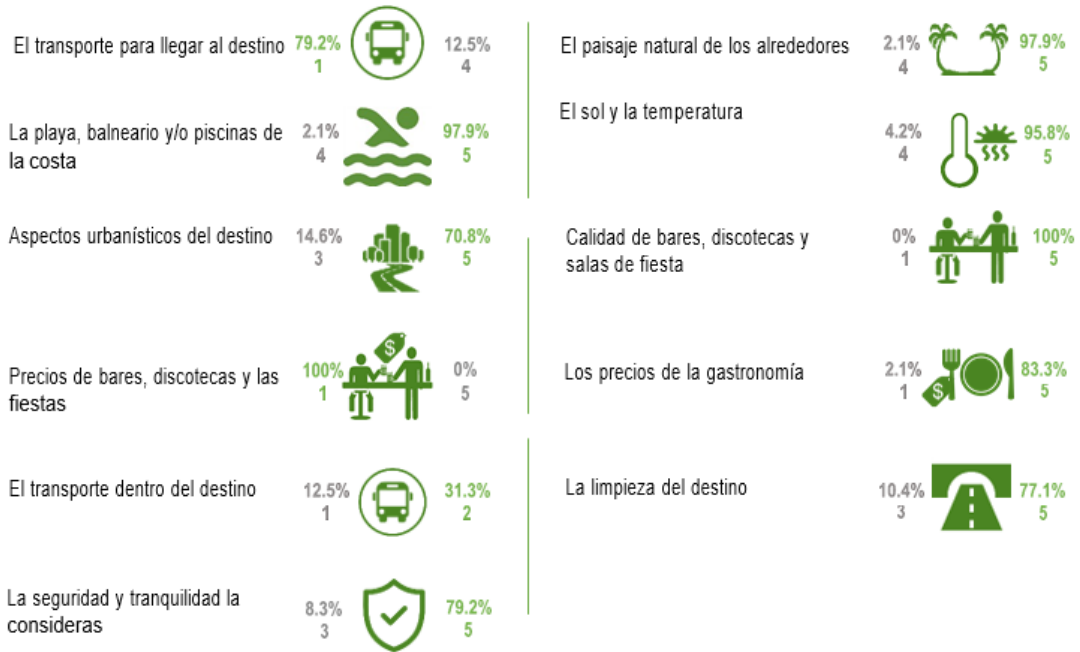
27.1%  
Transporte interno



2.1%  
Compras

## Opinión

### OPINIONES SOBRE LOS RECURSOS, ATRACTIVOS Y EL ACCESO AL DESTINO: 1-MALO 5-EXCELENTE.....



### HABÍA VISITADO ANTES EL DESTINO.....



47.9%  
Si



52.1%  
No

### REGRESARÍA AL DESTINO.....



100%

Si



0%

No



0%

Tal vez

### RECOMENDARÍA EL DESTINO.....



100%  
Si



0%  
No



0%  
Tal vez

### SATISFACCIÓN DEL DESTINO.....



100%  
Si



0%  
No

### Anexo 3.9

#### Evaluación de las variables por cada tipo de perfil de comportamiento

Variable	Perfil del comportamiento Real	Perfil del comportamiento deseado
Sexo	0.5	0.5
Estado civil	0	1
Edad	0	1
Nivel escolar	0	1
Estatus social	0.5	0.5
Situación ocupacional	0	1
Lugar de residencia	0	1
Motivo de su visita	0	1
Conocimiento del destino	0	1
Factores para la elección del destino	0	1
Motivación para la elección del destino	0	1
Medio por el cual reservo	0	1
Hospedaje utilizado	0.5	0.5
Temporada para realizar su viaje	0.5	0.5
El sol y la temperatura	0.5	0.5
La seguridad y tranquilidad la consideras	0	1
El paisaje natural de los alrededores	0	1
La playa, balneario y/o piscinas de la costa	0.5	0.5
Aspectos urbanísticos del destino	0.5	0.5
La calidad de la comida	0.5	0.5
La limpieza de los lugares de uso público	0	1
El transporte dentro del destino	0.5	0.5
Días de permanencia en el destino	0	1
Rango de gastos diarios	0	1
Sus mayores gastos	0	1
El transporte para llegar al destino	0.5	0.5
Calidad de bares, discotecas y salas de fiesta	0	1
Calidad de instalaciones deportivas y/o recreativas	0	1
La calidad del alojamiento	0	1
El número de bares y restaurantes	0	1
El número de discotecas y salas de fiestas	0	1
Precios de bares, discotecas y las fiestas	0.5	0.5
Precios de las instalaciones deportivas y/o recreativas	0.5	0.5
Los precios del alojamiento	0.5	0.5
Los precios de la gastronomía	0.5	0.5
Había visitado antes el destino	0	1
Recomendaría el destino	0.5	0.5
Regresaría al destino	0.5	0.5
Grado de satisfacción con el destino	0	1
Total	8	31



### Anexo 3.10

#### Clasificación de las variables por factores para realizar el gráfico radial

Factores	Variables	Perfil del comportamiento Real	Perfil del comportamiento deseado
Demográficos	Sexo	0.5	0.5
	Estado civil	0	1
	Edad	0	1
Subtotal		0.5	2.5
Psicológicos	Motivo de su visita:	0	1
	Conocimiento del destino	0	1
	Factores para la elección del destino	0	1
	Motivación para la elección del destino:	0	1
	Temporada para realizar su viaje	0.5	0.5
	Recomendaría el destino	0.5	0.5
	Regresaría al destino	0.5	0.5
	Grado de satisfacción con el destino	0	1
	Subtotal		1.5
Geográficos	Lugar de residencia	0	1
Subtotal		0	1
Socioculturales	Nivel escolar socio	0	1
	Estatus social sociocultural	0.5	0.5
	Situación ocupacional socio	0	1
Subtotal		0.5	2.5
Económicos	Días de permanencia en el destino	0.5	0.5
	Rango de gastos diarios	0	1
	Sus mayores gastos fueron en	0	1
	El transporte para llegar al destino	0	1
Subtotal		0.5	3.5
Estímulos	Hospedaje utilizado	0.5	0.5
	Calidad de bares, discotecas y salas de fiesta	0	1
	Calidad de instalaciones deportivas y/o recreativas	0	1
	La calidad del alojamiento	0	1
	El número de bares y restaurantes	0	1
	El número de discotecas y salas de fiestas	0	1
	Precios de bares, discotecas y las fiestas	0.5	0.5
	Precios de las instalaciones deportivas y/o recreativas	0.5	0.5
	Los precios del alojamiento	0.5	0.5
	Los precios de la gastronomía	0.5	0.5
	El paisaje natural de los alrededores	0	1
	La playa, balneario y/o piscinas de la costa	0.5	0.5
	Aspectos urbanísticos del destino	0.5	0.5
	La calidad de la comida	0.5	0.5
	La limpieza de los lugares de uso público	0	1
	El transporte dentro del destino	0.5	0.5
	Medio por el cual reservo	0	1
	El sol y la temperatura	0.5	0.5
	La seguridad y tranquilidad	0	1
	Subtotal		5

### Anexo 3.11

#### Matriz para evaluar parámetro de la publicidad

<b>PUBLICIDAD</b>			
FACTORES	Ponderación (A)	Calificación de 1 a 5 (B)	VALOR ( C )
Ubicación	A1	B1	= A1*B1
Impacto Neuro sensorial	A2	B2	=A2*B2
Percepción de la imagen	A3	B3	=A3* B3
RELACIÓN OBJETO/DISEÑO/INFORMACION	A4	B4	= A4* B4
Información grafica	A5	B5	=A5* B5
Poder de convención	A6	B6	=A6 *B6
Originalidad de información	A7	B7	=A7* B7
TOTAL	$\sum(A1:A7)=1$		$\sum A*B$

<b>PUBLICIDAD</b>			
<b>TRIPTICOS, BROCHURE, VOLANTES</b>			
PARAMETRO	PONDERACIÓN (A)	Calificación DE 1 A 5 (B)	VALOR C
UBICACIÓN	0,02	1	0,02

PUBLICIDAD			
GIGANTOGRAFÍA			
PARAMETRO	PONDERACIÓN (A)	Calificación DE 1 A 5 (B)	VALOR C
UBICACIÓN	0,3	2	0,6
IMPACTO NEURO SENSORIAL	0,3	3	0,9
PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN	0,1	2	0,2
RELACIÓN OBJETO/DISEÑO/INFORMACION	0,04	3	0,12
INFORMACION GRAFICA	0,03	3	0,09
PODER DE CONVENCION	0,02	3	0,06
ORIGINABILIDAD INFORMATIVA	0,01	3	0,03
TOTAL	1		2,00
IMPACTO NEURO SENSORIAL	0,04	1	0,04
PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN	0,1	1	0,1
RELACIÓN OBJETO/DISEÑO/INFORMACION	0,3	2	0,6
INFORMACION GRAFICA	0,03	1	0,03
PODER DE CONVENCION	0,01	1	0,01
ORIGINABILIDAD INFORMATIVA	0,2	1	0,2
TOTAL	1		1,00

PUBLICIDAD			
PAGINAS WEB			
PARAMETRO	PONDERACIÓN (A)	Calificación DE 1 A 5 (B)	VALOR C
UBICACIÓN	0,08	3	0,24
IMPACTO NEURO SENSORIAL	0,1	3	0,3
PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN	0,3	2	0,6
RELACIÓN OBJETO/DISEÑO/INFORMACION	0,4	3	1,2
INFORMACION GRAFICA	0,05	3	0,15
PODER DE CONVENCION	0,04	3	0,12
ORIGINABILIDAD INFORMATIVA	0,03	3	0,09
TOTAL	1		2,70

**PUBLICIDAD****REDES SOCIALES**

PARAMETRO	PONDERACIÓN (A)	Calificación DE 1 A 5 (B)	VALOR C
UBICACIÓN	0,08	2	0,16
IMPACTO NEURO SENSORIAL	0,09	3	0,27
PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN	0,1	3	0,3
RELACIÓN OBJETO/DISEÑO/INFORMACION	0,4	2	0,8
INFORMACION GRAFICA	0,03	1	0,03
PODER DE CONVENCION	0,2	1	0,2
ORIGINABILIDAD INFORMATIVA	0,1	1	0,1
TOTAL	1		1,86

**Anexo 3.12**  
**Matriz para evaluar parámetro del Producto**

PRODUCTO			
FACTORES	IMPORTANCIAS RELATIVA (A)	PUNTUACIÓN DE 1 A 4 (B)	VALOR ( C )
Eslogan	A1	B1	= A1*B1
Logo	A2	B2	=A2*B2
Diseño	A3	B3	=A3* B3
Dimensión	A4	B4	= A4* B4
Calidad	A5	B5	=A5* B5
Imagen	A6	B6	=A6 *B6
Relevancia	A7	B7	=A7* B7
Diferenciación	A8	B8	= A8*B8
Consistencia	A9	B9	= A9*B9
Credibilidad	A10	B10	= A10*B10
Efecto de activación	A11	B11	= A11*B11
TOTAL	$\Sigma(A1:A14)=1$		$\Sigma A*B$

PRODUCTO			
GIGANTOGRAFÍA			
PARAMETRO	PONDERACIÓN (A)	Calificación DE 1 A 5 (B)	VALOR C
ESLOGAN	0,06	3	0,18
LOGO	0,07	3	0,21
DISEÑO	0,1	3	0,3
DIMENSION	0,08	2	0,16
CALIDAD	0,2	3	0,6
IMAGEN	0,3	3	0,9
RELEVANCIA	0,03	2	0,06
DIFERENCIACION	0,08	2	0,16
CONSISTENCIA	0,02	3	0,06
CREDIBILIDAD	0,05	3	0,15
EFFECTO DE ACTIVACION	0,01	1	0,01
TOTAL	1		2,79

<b>PRODUCTO</b>			
<b>TRIPTICOS</b>			
PARAMETRO	PONDERACION (A)	Calificación DE 1 A 5 (B)	VALOR C
ESLOGAN	0,06	3	0,18
LOGO	0,07	3	0,21
DISEÑO	0,3	2	0,6
DIMENSION	0,08	2	0,16
CALIDAD	0,1	3	0,3
IMAGEN	0,2	3	0,6
RELEVANCIA	0,03	2	0,06
DIFERENCIACION	0,05	3	0,15
CONSISTENCIA	0,02	2	0,04
CREDIBILIDAD	0,08	3	0,24
EFECTO DE ACTIVACION	0,01	3	0,03
TOTAL	1		2,57

<b>PRODUCTO</b>			
<b>PAGINA WEB</b>			
PARAMETRO	PONDERACION (A)	Calificación DE 1 A 5 (B)	VALOR C
ESLOGAN	0,06	3	0,18
LOGO	0,07	3	0,21
DISEÑO	0,2	2	0,4
DIMENSION	0,08	3	0,24
CALIDAD	0,1	2	0,2
IMAGEN	0,3	2	0,6
RELEVANCIA	0,03	2	0,06
DIFERENCIACION	0,05	3	0,15
CONSISTENCIA	0,02	2	0,04
CREDIBILIDAD	0,08	2	0,16
EFECTO DE ACTIVACION	0,01	2	0,02
TOTAL	1		2,26

**PRODUCTO****REDES SOCIALES**

PARAMETRO	PONDERACIÓN (A)	Calificación DE 1 A 5 (B)	VALOR C
ESLOGAN	0,08	2	0,16
LOGO	0,3	2	0,6
DISEÑO	0,2	1	0,2
DIMENSION	0,06	2	0,12
CALIDAD	0,1	1	0,1
IMAGEN	0,09	2	0,18
RELEVANCIA	0,04	2	0,08
DIFERENCIACION	0,03	2	0,06
CONSISTENCIA	0,02	2	0,04
CREDIBILIDAD	0,07	2	0,14
EFECTO DE ACTIVACION	0,01	2	0,02
TOTAL	1		1,70

### Anexo 3.13

#### Resultado del procesamiento de las entrevistas a clientes sobre los atractivos del destino

##### Estadísticos descriptivos

	N	Media
La playa, balnearios y/o piscinas de la costa	366	.9945
La calidad de la gastronomía	366	.9699
El paisaje natural de los alrededores	366	.9672
El sol y la temperatura	366	.9645
Precios de las instalaciones deportivas y/o recreativas	366	.9590
La calidad del alojamiento	366	.9454
Limpieza de los lugares de uso público (calles, paseos,)	366	.9426
El transporte dentro del destino	366	.9180
Los precios de la gastronomía	366	.9180
La seguridad y tranquilidad la consideras	366	.9016
El transporte para llegar al destino	366	.8962
Aspectos urbanísticos del destino	366	.8087
El número de bares y restaurantes	366	.7623
Precio de bares y discotecas	366	.7596
Calidad de instalaciones deportivas y/o recreativas	366	.7377
Los precios del alojamiento	366	.7322
Calidad de bares, discotecas y salas de fiesta	366	.6585
El número de bares y restaurantes	366	.6066
N válido (por lista)	366	



### Anexo 3.14

#### Información para la elaboración de la matriz SPACE y aplicación de los pasos del 2 al 6 del procedimiento.

Posición estratégica interna	
Ventaja competitiva (VC)	
Calidad de la oferta	-4
Participación de mercado	-5
Imagen de marca	-5.3
Ciclo de vida del destino	-4
Reputación del destino	-4.3
Gestión de relación con los clientes	-5
Conocimiento tecnológico	-4.5
Promedio	-4.59

Posición estratégica externa	
Fortaleza de la industria (FI)	
Barreras de entrada	3
Potencial de crecimiento	5
Acceso a financiamiento	2.5
Consolidación	2
Aprovechamiento de los recursos	3.5
Estacionalidad de la demanda	2
Riesgos	4
Promedio	3.14

Total de la coordenada X: - 1.44 (VC + FI)

Fortaleza financiera (FF)	
Calidad del producto turístico	4.7
Endeudamiento	4.5
Precio medio ofertado del mercado	5
Índice de Popularidad Medio	4.7
Capital de trabajo	5.3
Tasa de Liquidez del destino	5
Costos de calidad	3.1
Promedio	4.61

Estabilidad del entorno (EE)	
Barreras de entrada	-3
Factores socioculturales	-4.5
Reserva de Mercado	-4
Cuota de mercado	-4
Cambio tecnológico	-3
Leyes y políticas vigentes	-3
Promedio	-3.58

Total de la coordenada Y: 1.03095238 (FF + EE)

## Anexo. 3.15

### Resultados preliminares obtenido en el destino turístico Sucre - San Vicente

Proyecto I+D+i	Producto	Contribución o aporte
Contribución al desarrollo del turismo sostenible en el destino turístico Sucre - San Vicente, Jama y Pedernales 2015 /2020	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Levantamiento estadístico</li> <li>2. Programa de Capacitación</li> <li>3. Actualización de Catastro</li> <li>4. Comportamiento del Consumidor</li> <li>5. Caracterización y Jerarquización de Atractivos y Recursos Turístico del destino</li> <li>6. Indicadores de Eficiencia</li> <li>7. Indicadores de Comportamiento</li> <li>8. Trabajo de titulación de 3er y 4to nivel</li> <li>9. Libros y patentes</li> </ol>	<p><b>Artículos Científicos, Libros y Ponencias</b></p> <p>*La imagen comercial y su influencia socioeconómica empresarial de los pequeños negocios del cantón Sucre. Ecuador. ISSN-e 2477-9024</p> <p>*La publicidad en redes sociales como una alternativa sostenible para el destino turístico bahía de Caráquez – Ecuador. ISSN Electrónico: 2500-9338</p> <p>*Metódica para medir comportamientos de los consumidores en el sector hotelero. Ecuador. ISSN 2422-7609 – e-ISSN 2422-5282</p> <p>*Percepción de actores locales sobre turismo sostenible en comunidades de Leónidas Plaza del Cantón Sucre, Manabí. e-ISSN 2528-7869</p> <p>*El comportamiento del consumidor en la gestión comercial de destinos turísticos Sucre - San Vicente. Un acercamiento desde las ciencias sociales, ecuador 2017. ISSN: 2254-3376</p>
Observatorio Turístico para para el control de la gestión del destino turístico Sucre - San Vicente –Jama - Pedernales. 2016/2020	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Página web del O.T</li> <li>2. Cifras estadísticas del destino</li> <li>3. Boletines Turísticos</li> <li>4. Trabajo de titulación de 3er y 4to nivel</li> <li>5. Programa de Capacitación</li> <li>6. Gestión de la relación con el cliente (CRM)</li> <li>7. Libros y patente</li> </ol>	<p>*Estrategia de marketing emocional para la promoción de locales de servicios gastronómicos en la ciudad de Bahía de Caráquez. Ecuador ISSN: 0120-3932</p> <p>*Identificación de atractivos turísticos de interés para el desarrollo del sector hotelero en los cantones de Sucre, San Vicente, Jama y Pedernales (Ecuador) ISSN: 2530-7134</p> <p>*El servicio de internet y su impacto sostenible para el desarrollo turístico. Cantón Sucre 2017, ISSN: 2528-8091</p> <p>*Método de evaluación y análisis de la eficiencia en hoteles del cantón Sucre-San Vicente-Jama-Pedernales. ISBN 978-9942-21-927-5</p>
Aplicación del Marketing Experiencial en la creación, promoción, difusión y posicionamiento post terremoto de la nueva imagen de los destinos Sucre - San Vicente - Jama -Pedernales. 2018/2020	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sala Creativa para el desarrollo de Publicidad y Medio</li> <li>2. Trabajo de titulación de 3er y 4to nivel</li> <li>3. Programa de Capacitación</li> <li>4. Desarrollo del Marketing de Eventos</li> <li>5. Marca Ciudad</li> <li>6. Revista digital. <a href="http://www.revistas.uleam.edu.ec">www.revistas.uleam.edu.ec</a> ISSN: 2600-6006</li> </ol>	<p>*Marketing experiencial como estrategia para el fortalecimiento de imagen del servicio hotelero. ISBN:978-9942-775-81-8</p> <p>*Estrategia de Marketing de Contenido para Gerenciar Productos Turísticos en el Destino Sucre - San Vicente. ISBN: 978-9942-775-82-5</p> <p>*Método de evaluación y análisis de la eficiencia en hoteles del cantón Sucre - San Vicente - Jama - Pedernales. ISBN:978-9942-21-927-5</p> <p>*La infraestructura turística y su impacto en la afluencia de turistas para el desarrollo sostenible de los cantones Sucre y San Vicente. ISBN: 978-9942-14-673-1</p> <p>*Manual de servicio al cliente. ISBN:978-9942-959-70-6</p> <p>*Hoteles. Manual de Servicio ISBN: 978-9942-775-12-2</p>