



Maestría en

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tesis previa a la obtención de título de Magíster
en Administración de Empresas**

AUTOR: Ing. José Enrique

Verdezoto

TUTOR: Ing. Luis Marcelo Altamirano

Junqueira PhD.

Plan Estratégico de Desarrollo Turístico para el Cantón Pangua, Provincia de Cotopaxi.

Plan Estratégico de Desarrollo Turístico para el Cantón Pangua, Provincia de Cotopaxi.

Por

Verdezoto-Naveda José Enrique

Agosto 2021

Aprobado:

Ing. Luis, M., Altamirano, J, PhD, Tutor

Mgtr. María, B., Castillo, Q., Presidente del Tribunal

Elías, S., Ortiz, M., Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 24, agosto, 2021
Ing. Luis, M., Altamirano, J, PhD

Aceptado y Firmado: _____ 24, agosto, 2021
Ing. Elías, S., Ortiz, M. PhD

_____ 24, agosto, 2021

Mgtr. María, B., Castillo, Q.
Presidente(a) del Tribunal
Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, José Enrique Verdezoto-Naveda, declaramos bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Plan Estratégico de Desarrollo Turístico para el Cantón Pangua, Provincia de Cotopaxi**, es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Ing. José Enrique Verdezoto-Naveda

Correo electrónico: joverdezotona@uide.edu.ec

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, José Enrique Verdezoto-Naveda, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado **Plan Estratégico de Desarrollo Turístico para el Cantón Pangua, Provincia de Cotopaxi**, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, agosto de 2021



Ing. José Enrique Verdezoto-Naveda

Correo electrónico: joverdezotona@uide.edu.ec

Dedicatoria

El presente trabajo de titulación, se lo dedico a Dios y a mis Padres, Mirian y Nelson las personas que me enseñaron a luchar por cada meta que me propongo, a no rendirme y a dar lo mejor siempre. Se lo dedico también a mis hermanos, quienes comprendieron y apoyaron mis decisiones y de cualquier forma me apoyaron siempre en cada etapa de mi formación profesional.

José Enrique Verdezoto-Naveda

Agradecimiento

Extiendo mis agradecimientos a Dios todo poderoso, por permitirme cumplir un objetivo más en mi vida, a mis padres por ayudarme en todo lo necesario para hacer este sueño realidad, a mis hermanos y familiares quienes siempre me apoyaron en todo momento. Quiero agradecer también a mi tutor PhD, Ing. Luis Marcelo Altamirano, quien supo dirigirme y brindarme conocimientos necesarios para la construcción de este trabajo, así como a mi querida Universidad Internacional del Ecuador, que me abrió las puertas para llegar a un peldaño más en mi formación profesional.

José Enrique Verdezoto-Naveda

Resumen Ejecutivo

En el presente proyecto de titulación, se presenta el desarrollo del plan estratégico para el desarrollo turístico del cantón Pangua, en el cual se estableció un periodo de tres a cinco años para el cumplimiento de los objetivos planteados. Como primera parte encontramos un análisis del sector turístico, estudiando la oferta y demanda de esta industria; procediendo luego a un estudio de la filosofía empresarial, donde se topan temas como la misión, visión y valores de la organización. En el tercer capítulo se trabajó el análisis PESTEC, conjuntamente con las cinco fuerzas de Porter que permitieron definir los factores externos que condicionan el entorno, así como mediante el análisis AMHOFIT se establecieron los factores internos de la organización. Una vez realizado esto, se procedió con el proceso estratégico, definiendo los objetivos a largo plazo, en dónde mediante la elaboración de varias matrices, se pudo establecer la posición estratégica en la que se encontraba la organización y a su vez establecer las estrategias que se aplicarían. Ya en el quinto capítulo se procedió a la evaluación e implementación de las estrategias, para lo cual se definió los objetivos a corto plazo, los recursos, políticas e indicadores que permitirán evaluar y controlar el proceso de implementación de las estrategias; Así luego se elaboró el Cuadro de Mando Integral, con el cual se realiza un control total del proceso estratégico para terminar en la última parte con la redacción de conclusiones y recomendaciones.

Palabras clave: Demanda, Oferta, Organizaciones, Planificación Estratégica, Turismo.

Abstract

In this degree project, the development of the strategic plan for the tourism development of the Pangua canton is presented, in which a period of three to five years was established for the fulfillment of the proposed objectives. As the first part we find an analysis of the tourism sector, studying the supply and demand of this industry; then proceeding to a study of business philosophy, where issues such as the mission, vision and values of the organization are encountered. In the third chapter, the PESTEC analysis was worked, together with the five Porter forces that allowed defining the external factors that condition the environment, as well as through the AMHOFIT analysis the internal factors of the organization were established. Once this was done, the strategic process was carried out, defining the long-term objectives, where by means of the elaboration of several matrices, it was possible to establish the strategic position in which the organization was located and in turn establish the strategies to be applied. In the fifth chapter, we proceeded to the evaluation and implementation of the strategies, for which the short-term objectives, the resources, policies and indicators that will allow the evaluation and control of the strategy implementation process were defined; Thus later, the Balanced Scorecard was prepared, with which a total control of the strategic process is carried out, ending in the last part with the drafting of conclusions and recommendations.

Keywords: Demand, Supply, Organizations, Strategic Planning, Tourism.

Tabla de Contenidos

Autoría del Trabajo de Titulación	ii
Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento.....	vi
Resumen Ejecutivo	vii
Abstract	viii
Índice de Tablas.....	xv
Índice de Figuras	xvi
Capítulo 1: Situación General del Sector	1
Situación General	1
Panorama Actual del Sector / Industria	3
Perspectivas de Crecimiento del Sector / Industria	7
Resumen	11
Capítulo 2: Filosofía Empresarial.....	12
Antecedentes.....	12
Visión	13
Misión.....	14
Valores.....	15
Puntualidad.....	15
Honestidad.....	15

Lealtad	15
Responsabilidad.....	15
Respeto	15
Principios.....	16
Responsabilidad Social.....	16
Trabajo Comunitario	16
Liderazgo	16
Perseverancia.....	16
Simplicidad.....	16
Libertad.....	16
Trabajo en Equipo	16
Equidad.....	17
Propuesta de Valor	17
Promesa de Venta / Servicio.....	21
Código de Ética	22
Resumen	24
Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa e Interna	25
Análisis Competitivo del País	25
Condiciones de la demanda	25
Estrategia, Estructura y rivalidad de las empresas	26
Sectores Relacionados y de Apoyo	27

Influencia del Análisis en el Sector	29
Análisis del Entorno PESTEC o (PEST).....	30
Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P).....	30
Fuerzas Económicas y Financieras (E).....	31
Fuerzas Sociales y Demográficas (S)	33
Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T).....	35
La Organización y los Competidores (5 Fuerzas de Porter).....	36
Competidores Potenciales	36
Poder de Negociación con los Proveedores.....	39
Poder de Negociación de los Clientes	39
Rivalidad de Empresas Existentes.....	40
Productos Sustitutos	40
Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	41
Análisis Interno AMOFHIT	43
Administración y Gerencia (A)	43
Marketing y Ventas (M)	44
Operaciones y Logística, Infraestructura (O)	45
Finanzas y Contabilidad (F)	47
Recursos Humanos (H).....	47
Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	49
Resumen	51

Capítulo 4: El Proceso Estratégico	53
Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción	53
Objetivo General	53
Objetivos Específicos	53
Estrategias de Acción	53
Intereses Organizacionales y Potencial Organizacional	55
Matriz de Mckinsey / General Electric (MGE)	56
Matriz Space (Fuerzas Financieras, Fuerzas de la Industria, Estabilidad del Ambiente, Ventaja Competitiva) (MS)	57
Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA).....	60
Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (Valorado)	61
Matriz Interna y Externa (MIE).....	64
Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	65
Estrategias de Retención.....	71
Estrategias de Contingencia	72
Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo	72
Resumen	75
Capítulo 5: Implementación y Evaluación de la Estratégica.....	76
Objetivos de Corto Plazo – (Plan Operativo).....	76
Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo.....	79
Políticas de Cada Estrategia	80
Estructura de la Organización	82

Medio Ambiente, Ecología, Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo	83
Medio Ambiente y Ecología.....	83
Responsabilidad Social.....	83
Gobierno Corporativo.....	84
Recursos Humanos y Motivación.....	84
Gestión del Cambio	85
Evaluación Estratégica	85
Perspectivas de Control	86
Ambiente de Control	86
Evaluación de Riesgos.....	86
Actividades de Control	86
Información y Comunicación	86
Supervisión y Seguimiento.....	87
Aprendizaje Interno, Procesos, Clientes, Perspectiva Financiera	87
Perspectiva Financiera.....	87
Clientes	88
Procesos.....	89
Aprendizaje Interno	90
Tablero de Control Balaceado (Balanced Scorecard)	91
Resumen	93
Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones	94

Futuro del Sector Objeto de Estudio	94
Plan Estratégico Integral (PEI).....	95
Conclusiones.....	100
Recomendaciones	101
Referencias	102

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Propuesta de Valor del Plan Estratégico de Desarrollo Turístico</i>	19
Tabla 2 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos Clave (MEFE)</i>	41
Tabla 3 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	50
Tabla 4 <i>Calificación de las Fortalezas Financieras (FF), Fuerzas de la Industria (FI), Estabilidad Ambiental (EA) y en la Ventaja Competitiva (VC)</i> .	57
Tabla 5 <i>Matriz Space (fuerzas financieras, fuerzas de la industria, estabilidad del ambiente, ventaja competitiva)</i>	58
Tabla 6 <i>Matriz FODA Gad Municipal de Pangua</i>	60
Tabla 7 <i>Matriz FODA Cruzado Gad Municipal de Pangua</i>	62
Tabla 8 <i>Valores X,Y, Ponderación</i>	64
Tabla 9 <i>Matriz de Ponderación de Estrategias</i>	66
Tabla 10 <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo</i>	73
Tabla 11 <i>Plan Operativo Anual Gad Municipal de Pangua</i>	77
Tabla 12 <i>Recursos Asignados</i>	79
Tabla 13 <i>Políticas del Plan Estratégico Gad Municipal de Pangua</i>	80
Tabla 14 <i>Estrategias Perspectiva Financiera</i>	87
Tabla 15 <i>Estrategias de Clientes</i>	88
Tabla 16 <i>Estrategias de Procesos</i>	89
Tabla 17 <i>Estrategias de Aprendizaje Interno</i>	90
Tabla 18 <i>Tablero de Control Balaceado (Balanced Scorecard)</i>	91
Tabla 19 <i>Plan Estratégico Integral (PEI) Gad Municipal de Pangua</i>	95

Índice de Figuras

<i>Figura 1</i> Lienzo de Propuesta de Valor	18
<i>Figura 2</i> Evolución de las Ventas del Sector Turístico en Ecuador.....	32
<i>Figura 3</i> Matriz de Mckinsey / General Electric (MGE)	56
<i>Figura 4</i> Gráfico Matriz Space.....	59
<i>Figura 6</i> Matriz Interna y Externa Gad Municipal de Pangua.....	64
<i>Figura 7</i> Organigrama funcional Gad Municipal de Pangua	82

Capítulo 1: Situación General del Sector

Situación General

La riqueza cultural y natural que posee Ecuador lo convierte en uno de los países mayormente mega diversos y compactos del mundo, tanto por la variedad de las riquezas faunísticas y florísticas, como por el paisajismo que genera la flora y orografía. Aspectos que, junto a la calidez de su gente, son los pilares fundamentales para el país, permitiendo ser considerado como un destino turístico de gran impacto a nivel regional y mundial. El esfuerzo realizado por los gobiernos de turno en las últimas décadas ha sido detonante para que la industria turística en el país crezca aceleradamente, y con ello el empleo y el acceso a servicios básicos se mejoren, tanto en las ciudades y las comunidades pequeñas que apuestan por esta actividad. La importancia de los planes, proyectos y programas que, conjuntamente con el Ministerio de Turismo se han llevado a cabo, sirvieron de línea base para que exista un sustento técnico y legal que apoye la actividad turística en Ecuador.

En una mirada global, ante la actual situación de la emergencia sanitaria por la propagación del COVID-19 que vive todo el mundo, ha puesto en jaque a la mayoría de industrias a nivel global. En Ecuador la situación fue bastante crítica, ya que se venía poniéndose en evidencia una crisis económica en el actual gobierno, ante ello con la paralización de las actividades productivas de la mayor parte de los sectores, ocasionó que la población sintiera aún más este golpe económico grave. Como mencionan Mideros Mora, Granda, Fernández, & Contreras (2020) la realidad ecuatoriana no volverá a ser igual, las empresas deberán volver a re planificar y orientar sus objetivos considerando las condiciones actuales del sector. El diseño de una nueva política económica es una necesidad urgente en el gobierno, esas políticas deben ir encaminadas al bienestar de los ciudadanos ya que la tasa de desempleo va en aumento, recordando

que hasta diciembre del 2019 el 47% de la población poseía un empleo informal y el 60% no contaba con una afiliación a la seguridad social.

Entre las industrias y sectores más afectados ante la crisis actual, tenemos al sector productivo, que por lo que la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE, 2020) reporta pérdidas en las ventas de cerca de \$14.101 millones hasta junio del 2020, así también el sector comercial el cual ha sido afectado de forma importante, ya que reporta pérdidas que van más allá de los \$ 7.600 millones. Están en igual magnitud los sectores prestadores de servicios, entre ellos el turismo, las industrias manufactureras, la producción agrícola, el sector de la transportación, ya que su paralización fue total. Para el mes de junio se empezó con la reactivación y que según el diario digital Primicias (2020), el sector turístico reporta pérdidas que sobrepasaban los \$1000 millones. De la misma forma como hay pérdidas para algunos, se manifiesta ganancias para otros, es así que ciertos sectores y actividades han generado grandes ingresos, este es el caso del comercio electrónico y servicios a domicilio, el cual ha crecido gradualmente y reportan ventas de hasta \$ 400 millones, de la misma forma el sector farmacéutico es otro de los que ha logrado mantenerse económicamente bien, gracias a la gran demanda de insumos médicos en el país (PlusValores, 2020).

Por otra parte, la crisis económica que atraviesa el país no deja de ser una oportunidad para que las industrias y sectores del país mejoren y/o vuelvan a conceptualizar sus modelos de negocios. Ecuador es un país rico en recursos naturales, los cuales pueden ser de mucho provecho para dar un giro a la matriz productiva del país. Las cuatro regiones, que lo componen, gozan de climas y naturaleza con bellezas paisajísticas increíbles, cada región se divide en provincias, las cuales a su vez están conformadas por unidades administrativas de menor dimensión conocidas como

cantones, cada una con su diversidad paisajística, urbana, o cultural, como en el caso de la culinaria o las tradiciones ancestrales. Existe un total de 226 cantones (Aguilar Apolo & Correa-Quezada, 2016). En la región sierra, en el centro del país se ubica la provincia de Cotopaxi, la cual está conformada por 7 cantones entre ellos, el cantón Pangua. Este singular cantón se encuentra al suroeste de la provincia y está limitado al norte, con el cantón La Mana, parroquia Pívalo y el cantón Pujilí; al sur, con el río Piñanatug que divide a la Provincia de Cotopaxi con Bolívar; al este, con la parroquia Angamarca y el cantón Pujilí y al oeste, con el cantón Quinsaloma, cantón Ventanas y cantón Quevedo. (GAD Municipal de Pangua, 2020)

Según el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del gobierno autónomo descentralizado del cantón Pangua (PDyOT-GADMUPAN, 2018), este se cuenta a 2,200 metros sobre el nivel del mar (msnm.), goza de un privilegiado clima, el cual cuenta con 3 micro climas que permiten pasar de un clima tropical a un frío en menos de una hora, esto propicia que se forme una riqueza natural, cultural y productiva única en esta zona. Su cabecera parroquial es El Corazón (parroquia urbana) y sus tres parroquias rurales son: Moraspungo, Pinllopata y Ramón Campaña. Las principales actividades económicas de este sector se pueden mencionar que son la agricultura, la ganadería, silvicultura, el comercio, las pequeñas industrias y en una etapa inicial el turismo.

Panorama Actual del Sector / Industria

La actividad turística en los últimos 10 años en Ecuador, ha aportado al PIB nacional importantes ingresos, es así que para diciembre del año 2019 el PIB aportado por el turismo fue del 5.51% de los cuales 2.28% fueron directos, es decir el alcance del turismo tuvo una rentabilidad de 2,200 millones de dólares para la economía ecuatoriana MINISTERIO DE TURISMO (MINTUR, 2020). La importancia de un

órgano rector de esta actividad es necesaria, así también las bases legales que regulen estas actividades como lo es la Ley de Turismo, la cual en el año 2019 se planteó su reforma y fue aprobada para su revisión correspondiente, por otra parte, también en el año 2019 se trabajó el Plan Nacional de Turismo, esta herramienta brindará los lineamientos de forma generalizada para la gestión del turismo a nivel nacional, encaminando las acciones necesarias para orientar un desarrollo turístico sostenible, de alta competitividad, que promueva la inclusión y la accesibilidad para la década venidera. (MINTUR, 2020)

De la misma forma el MINTUR (2020) indicó que se ha trabajado en un plan estratégico institucional el cual ha promovido programas como el de *Pueblos Mágicos* y actividades promoviendo el desarrollo de destinos y productos turísticos mediante eventos como el *Chocolate Awards*, con los cuales se promociona a nivel nacional la riqueza turística de distintos sectores; del mismo modo actividades como el acompañamiento técnico para desarrollo de productos turísticos, agroturismo, fomento a la accesibilidad de los atractivos turísticos y la firma del decreto presidencial de cielos abiertos, el cual permite la libre movilidad de aerolíneas, que para finales del 2019 obtuvo la llegada de 4 nuevas aerolíneas al país y 71 nuevas frecuencias semanales (Naranjo Martínez & Subía, 2018). Por otro lado, según la Corporación Financiera Ecuatoriana (CNF, 2020) la inversión en el campo turístico ha sido de 124 millones de dólares, este monto ha sido posible mediante la firma de convenios con la banca privada, la cual financió US\$ 46.916.380,74 para fomentar el desarrollo de productos turísticos y 120 millones para el fortalecimiento productivo de la micro, pequeña y medianas empresas (PYMES).

Es muy necesario mencionar que a inicios del 2020 el turismo y muchas otras actividades se vieron afectadas por la emergencia sanitaria que se produjo por la

aparición y propagación del COVID 19, ante esta adversidad las medidas tomadas por los países fueron inmediatas y una de ellas fue cerrar las fronteras, con esto el turismo se vio afectado de forma drástica, tanto que en el país según cifras de la ministra de turismo las pérdidas bordearon los 400 millones mensuales, lo que ocasionó el despido de trabajadores y cierre de muchas empresas de larga trayectoria en el Ecuador. Con el paso de los meses las cosas están mejor actualmente, para el 10 de agosto del 2020, en Ecuador se decreta feriado nacional en conmemoración de las fiestas patrias, con ello la reactivación del turismo también, ya que se propuso la libre movilidad y la apertura de playas y centros turísticos a nivel nacional (MINISTERIO DE GOBIERNO, 2020). A pesar de estas dificultades, el turismo local fue el que mayor auge obtuvo, en vista de que las personas no se podían movilizar a largas distancias, los gobiernos locales estimularon a la población a recorrer su provincia y conocer sus cantones o localidades, así también las autoridades no han detenido sus esfuerzos y han trabajado en función al turismo rural y local, aportando inversiones a los recursos naturales y centros de turismo comunitarios (CTC) de sus localidades (MINTUR, 2020).

Según el Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible para Ecuador (PLANDETUR, 2013) se considera que la actividad turística para el año 2020 en su gran mayoría consolidada, entre sus principales modalidades de turismo y al ser un país con una diversidad exuberante, al ecoturismo se posiciona como el principal incentivador a la actividad turística en el país, esta modalidad cuenta con 22 productos turísticos consolidados en el mercado; seguidamente encontramos al turismo de deportes y aventura y al turismo cultural, el primero con 7 y el segundo con 9 productos turísticos consolidados. Así también el turismo comunitario es otra de las modalidades que cuenta con 30 productos turísticos que se ofertan en los mercados nacionales y

extranjeros, mediante esto vemos que los sitios naturales y comunitarios son los que gozan de mayor popularidad, mayor demanda y número de visitas por día.

El cantón Pangua tiene una ubicación que es perfecta para la producción de cultivos de costa y sierra, la mayor parte de su extensión territorial se encuentra ocupada por plantaciones de cacao, café, plátano, banano, maíz y naranja en la parte baja en donde su clima es tropical y en la parte alta en donde el clima es frío se puede encontrar cultivos de frejol, mora, habas, papas, cebolla y lo más importante para este sector es la producción de caña de azúcar, con la cual se realiza la producción de aguardiente, panela y granulado. Su población total es de 21,965 habitantes, de los cuales 11,243 está dentro de la población económicamente activa, los grupos sociales se encuentran concentrados en las 4 parroquias y en 117 comunidades, la riqueza hidrográfica que baña este sector es muy amplia y así mismo el cantón cuenta con vías de primero, segundo y tercer orden, las cuales intercomunican a sus pobladores permitiendo la comercialización de sus productos. (GAD Municipal de Pangua, 2020)

La parroquia matriz de El Corazón es la sede del palacio Municipal del cantón Pangua, el Gad Municipal está conformado en su organigrama estructural por: el consejo Municipal como ente superior de dirección, planificación y control; luego está la alcaldía, con su representante actual el señor Lic. Saúl Mejía; seguidamente en el eslabón inferior se encuentra la procuraduría síndica y los asesores; luego está la secretaría general; en el quinto eslabón se encuentran las 5 direcciones departamentales y por último las unidades operativas suscritas a cada departamento, entre ellas la unidad de Cultura, Turismo, Recreación y Comunicación. (GAD Municipal de Pangua, 2020)

En el Cantón Pangua, el trabajo del GADMUPAN, (2020) se ha destinado los esfuerzos necesarios a favor del turismo, con ello apoyando las actividades de readecuación y dotación de infraestructura en los sitios considerados como atractivos

turísticamente, de la mano con pequeños acercamientos a la promoción de los mismos mediante canales digitales, con la producción de videos, canales y páginas turísticas que muestran en todo su esplendor a este cantón conocido como “El paraíso escondido de Cotopaxi”. Con esto se está incentivando al mercado nacional que es el principal demandante de servicios turísticos en el cantón. Según Campaña Soria, (2013) el perfil de turista que en su mayoría visita el cantón Cotopaxi responde a las siguientes características: es de género masculino, con edades que oscilan entre los 25 y 38 años, con un nivel de instrucción superior y forman parte de la población económicamente activa. Quienes visitan los sitios turísticos del cantón lo hacen con el fin de distracción y esparcimiento, generalmente viajan en grupos 3 a 4 personas, manteniendo un gasto promedio de 30 a 40 dólares por persona.

Con lo mencionado en el apartado anterior, el turista nacional que visita el cantón Panga, lo hace atraído por los diferentes atractivos naturales, sitios turísticos y manifestaciones culturales como lo es la principal fiesta del “Reencuentro Pangüense” en el mes de agosto, que, según la publicación de Campaña Soria, es el mes de mayor afluencia de visitantes al cantón. Por otra parte, en cuanto al tema de vialidad, este también se ha trabajado por parte de las autoridades de turno, por lo que puede verse la adecuación que se ha dado a las principales vías de comunicación del cantón, así como también se ha atendido las necesidades urbanas de los centros poblados mediante el embellecimiento de la ciudad. De la mano de este desarrollo vial y urbano también se ha dado la dotación de servicios básicos a las comunidades del cantón y a los atractivos turísticos que se desarrollan en este sector.

Perspectivas de Crecimiento del Sector / Industria

Con la situación actual que se está suscitando a nivel mundial y nacional varios aspectos han sufrido algunos cambios, pero los objetivos y metas planteadas

previamente no, ya que la industria turística es una de las pocas que es de fácil adaptación, por ello que cuando las fronteras se abran y la libre movilidad retorne a la vida de los ciudadanos, las personas retomarán sus viajes, entre ellas las tendencias de viajes serán a lugares donde el contacto con la naturaleza sea posible y el libre y amplio esparcimiento esté permitido; también los turistas en un principio realizarán turismo local y de aventura, para luego extender sus horizontes a viajes internacionales y a destinos de sol y playa. Se prevé que una vez la emergencia sanitaria termine las personas tendrán mayores deseos de viajar y de disfrutar sus tiempos libres, habrá mayor gasto y mayor consumo de servicios turísticos a nivel mundial. Los primeros en emprender viajes serán los más jóvenes y la mayor parte de ellos viajarán acompañados de su pareja o amigos, luego seguirán las familias, las personas jubiladas y gente adulta, siendo prioritario para ellos que los destinos sean seguros y mantengan las normas de bioseguridad en vigencia, así lo afirmó la consultora turística (TURISTIFIC, 2020)

Por otra parte, la Organización Mundial de turismo (OMT, 2020) menciona que para el año 2030 a nivel mundial se alcanzará un total de 1,800 millones de llegadas de turistas internacionales, de forma paralela a esto Asia se convertirá en el principal destino y mercado mundial. La llegada de turistas a nivel internacional podría duplicarse en las economías emergentes, esto debido al rápido crecimiento que en ellas se va evidenciando, lo que superaría al turismo en economías avanzadas, es decir podrían llegar a ganar un promedio de 30 millones de llegadas al año versus los 14 millones de llegadas anuales en las economías de norte américa y zonas del pacífico. Algo que llama la atención es la notable tendencia que tendrá la clase media por consumir experiencias y no tanto cosas materiales, el lograr un equilibrio entre el trabajo y la vida personal será de mucha importancia para este segmento de población, ya que utilizarán el tiempo libre y ocio para actividades de recreación y relajación

vinculadas al turismo, con las cuales serán vistas como oportunidades para ampliar sus conocimientos. (ALTRAN, 2018)

En Ecuador, con la elaboración del Plan nacional de Turismo 2030, se pretende fortalecer y darle un direccionamiento a esta actividad en el país mediante la búsqueda de la competitividad del destino Ecuador, con el fin de que esta actividad sea un ente de cambio en la economía local a largo plazo. Para que los objetivos que persigue este plan se realicen, las superestructuras han visto necesarias la colaboración tanto de las organizaciones privadas, la participación gubernamental y apoyados de una legislación que favorezca una participación activa y participativa de estos dos sectores. De la misma forma se evidencia una gran necesidad, que desde hace varios años viene dándose en medio de esta actividad, la cual se manifiesta en la generación, recolección y procesamiento de información estadística, la misma que es de gran importancia para poder comprender la dinámica de esta actividad, y que permite generar información acerca de las preferencias de consumo y favorece a la creación de productos y servicios personalizados. (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2019)

La creación del Plan Nacional de Turismo 2030 ha sido para consolidar al Ecuador como un destino competitivo y de calidad, mejorando cada vez más las experiencias de los turistas, para ello este plan se basa en cinco ejes estratégicos: Destinos y Calidad, Conectividad, Seguridad Turística, Mercadeo y Promoción, y Fomento a la inversión. Con este accionar se pretende que el destino Ecuador sea visto como un lugar propicio para la inversión extranjera, lo que permitirá la ampliación de los servicios turísticos desencadenando en un mayor flujo de turistas con capacidad de gasto mayor a las tradicionales, generando un incremento de circulante en el país. Por otro lado, este plan también contempla la generación de estímulos para la producción de innovaciones disruptivas en el sector turístico, buscando que las empresas innoven

más rápido que la evolución de necesidades de los turistas, rompiendo paradigmas en la industria. MINTUR (2019).

En el cantón Pangua, en la administración actual se ha invertido un total de \$ 195,936.20 para actividades de recreación, cultura, turismo y comunicación de forma anual y se pretende que para el año 2023 el presupuesto inicial asignado aumente. De esta forma se pretende provisionar e implementar infraestructura en diferentes sectores turísticos, del mismo modo dotar de facilidades turísticas a los diferentes atractivos y recursos naturales que existen en este sector para de esta forma potenciar e incentivar la afluencia de turistas en el cantón. Por otra parte, a más de la infraestructura, se ha creado en el Gobierno autónomo descentralizado (GAD) municipal de Pangua la unidad encargada de la visita, promoción y producción de recursos publicitarios, que mediante los diferentes canales digitales se logrará llegar a los turistas logrando y acaparando una mayor cuota en el mercado turístico de este cantón. (GAD Municipal de Pangua, 2020)

La tasa de crecimiento de la demanda turística para el cantón Pangua es alentadora, y se prevé que su crecimiento se dé de un 24% al 35% para el año 2022. Entre las líneas de productos que los turistas nacionales prefieren visitar cuando visitan el cantón Pangua tenemos que el 21% se inclina por el ecoturismo, 20% por el turismo de aventura, el 16% le gusta el turismo comunitario y el 8% el agroturismo. De esta manera también se ha logrado focalizar en las 2 principales líneas de productos que prefieren los turistas y se puede mencionar que, de acuerdo al primero, las actividades que mayormente realizan son: visitas a cascadas y río, fincas turísticas, miradores y grutas ancestrales; así también con respecto al producto de aventura tenemos que las actividades principales que se realizan son: pesca deportiva, caminatas, canyoning, aviturismo, tubing, cabalgata y ciclismo (Campaña Soria, 2013)

Resumen

En el presente capítulo se ha realizado un abordaje en donde se analiza cómo se encuentra el sector turístico actualmente y se hace un acercamiento a la realidad actual del sector que es objeto de estudio, en el cual se ha detallado información general, y datos como su ubicación, división política, actividades económicas entre otras. Así también una vez entrando en materia, se realiza una revisión de los principales sucesos y acontecimientos en donde se observan datos de cómo empezó el año en cuanto a la actividad turística, el crecimiento alcanzado hasta el cierre del año fiscal 2019 y principios del 2020, se describe también de como afectó la actual emergencia sanitaria a esta industria y como de manera paulatina se va recuperando. Por último, se realiza una revisión de las principales perspectivas de crecimiento del turismo y las acciones que se han tomado para que se logren concretar esos objetivos, así recayendo sobre el objeto de estudio y explicando las tentativas que tendrá la actividad turística en el cantón Pangua en los próximos años.

Capítulo 2: Filosofía Empresarial

Antecedentes

El cantón Pangua es una de las divisiones políticas que conforman la provincia de Cotopaxi, es uno de los de menor extensión, el cual se lo estableció mediante el registro oficial N° 179 del jueves 2 de junio de 1938, que tuvo lugar en la presidencia del General. Gil Alberto Enríquez Gallo. Actualmente tiene una dimensión geográfica de 723 kilómetros cuadrados (km²) de extensión territorial. Sus límites establecidos son: al norte y este con el cantón Pujilí, al sur con el cantón Guaranda y al oeste con el cantón Quinsaloma, su clima es subtropical, sus temperaturas oscilan los 20 y 25 grados centígrados y su precipitación anual es de 1,000 a 3,500 milímetros cúbicos al año. (PDyOT-GADMUPAN, 2018)

El cantón nace cuando el sacerdote Ramón Campaña, quién fue designado para la comunidad de Angamarca, realizaba viajes hasta la comunidad de Pangua recorriendo distancias de más de 10 km. a lomo de mular, lo que le hizo pensar que sería mejor si a la comunidad de Pangua le asignaran un sacerdote, por ello mediante su propio esfuerzo decidió fundar el nuevo poblado en un lugar llamado Zurutambo, este se encontraba a tres km. de distancia de Pangua, esto lo hizo ya que en el lugar actual no se veía tan propicio para un crecimiento en un futuro. Una vez fundada la nueva comunidad se decide construir, la casa parroquial, el templo y las primeras calles y plazas. Después de siete años el Arzobispo de Quito al visitar Angamarca, es abordado por una comisión que solicita se reconozca a Pangua como parroquia eclesiástica, lo cual después de un tiempo es aprobado, de esta forma al transcurrir los años el crecimiento de la población y por efecto de diversos acontecimientos históricos se le entrega el reconocimiento de cantón a la antigua parroquia de Pangua. (PDyOT-GADMUPAN, 2018)

Visión

La mayor parte de instituciones y organizaciones cuentan con una visión, esto constituye lo que quieren llegar a ser en un futuro no muy lejano y es primordial para encaminar las acciones necesarias para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos. Es por ello que el GAD municipal de Pangua se ha planteado una realidad que espera poder cumplir en un futuro y se ha plasmado a través del siguiente párrafo.

“Promover una gestión con resultados que se traduzcan en el desarrollo integral del Municipio, mediante la construcción de proyectos incluyentes que generen las condiciones necesarias para hacer de Pangua el progreso, un Municipio socialmente responsable y con sentido humano, en el que se escuchen y se respondan las demandas de los ciudadanos responsables”

Según el Centro Europeo de Postgrado (CEUPE, 2020) la visión de una institución debe poseer ciertas cualidades del modo que genere valor para la empresa, en base a esto se analizará la visión que representa el GAD de Pangua, y se verterá las observaciones necesarias.

Para empezar, la visión propuesta carece de claridad en el mensaje que quiere brindar, no muestra una situación deseada, no se identifican las metas ni los medios que posee para alcanzar sus objetivos y por último es redundante en su redacción.

La visión es un componente clave en las instituciones, su correcta redacción indica el camino que se debe seguir para llegar hasta una situación futura deseada. Por tal motivo, se propone a continuación un modelo de visión que se pone a consideración de la institución.

“Ser un municipio eficiente y eficaz en sus procesos, que genere un correcto desarrollo y ordenamiento territorial, facilitando la dotación de servicios e

infraestructura, a través de obras y proyectos que prioricen las necesidades de la población, propiciando la integración de la comunidad y el gobierno local”

Misión

La misión es de igual importancia y trata acerca de lo que se hace para apoyar en la consecución de objetivos que permitirán la realización de la visión que se ha planteado la organización. El GAD municipal de Pangua mantiene como misión lo siguiente:

“Un municipio con orden, respeto y armonía y con un gobierno honesto profesional y abierto a la participación, con vocación de servicio incluyente, comprometido con los valores de los Panguenses y que tiene en la sensibilidad social el motor para obtener resultados que mejoren la calidad de vida de las familias”

Con base a la información expuesta por (CEUPE, 2020) la redacción de una misión debe cumplir ciertas características, es por ello que se hará el comentario necesario a la misión propuesta por el GAD de Pangua.

Para empezar la misión que posee el municipio de Pangua no es clara, redundante en las cualidades morales y no promueve valores específicos, habla de un servicio que presta a la sociedad, el cual no representa el trabajo que está realizando como municipalidad, no muestra un sentido ambicioso en su propuesta y, por último, no se identifica en esta misión una correcta orientación a satisfacer las necesidades de la población.

Ante lo mencionado en el apartado anterior, es importante proponer una misión que cumpla con las características necesarias para ser la identidad de la institución, lo cual se presenta a continuación.

“Promover un municipio transparente y responsable, que basa su accionar en la planificación participativa, para el apoyo y fomento de actividades de producción, creación de infraestructura y una red de trabajo local, provincial y nacional, asegurando el mejoramiento de la calidad de vida de su población”

Valores

Puntualidad

Establecer los tiempos necesarios para realizar las actividades propuestas y no exceder el tiempo previsto, entregar a tiempo los productos que la institución se ha comprometido a elaborar para sus usuarios.

Honestidad

Manejar los recursos y datos informativos de valor para la empresa de forma correcta, con lealtad y verdad.

Lealtad

Cumplir con los ideales de la organización, con fidelidad y sin divulgar información de la institución a terceros.

Responsabilidad

Participar y brindar el apoyo para el cumplimiento de los objetivos institucionales y asumir las secuelas de la toma de decisiones.

Respeto

Generar confianza en el equipo humano para que se brinden una consideración y valoración mutua que permita mantener un ambiente de trabajo equilibrado.

Principios

Responsabilidad Social

Promover una cultura de respeto en los ciudadanos, para que el accionar de todos sea positivo y aporte al desarrollo del cantón.

Trabajo Comunitario

Los ciudadanos conjuntamente con el Gad Cantonal trabajan en actividades que beneficien las comunidades de manera individual y colectiva como sociedad que busca el cambio.

Liderazgo

Propiciar un ambiente adecuado para el desarrollo de actitudes y aptitudes de los miembros de la institución hacia los ciudadanos, para que les permitan sobresalir y aprovechar sus habilidades.

Perseverancia

Motivar y crear estímulos que doten de pasión y determinación al equipo humano al momento de conseguir un objetivo en común para la sociedad.

Simplicidad

Agilizar y disminuir la burocracia en trámites y solicitudes para el público en general.

Libertad

Que las personas puedan expresar sus sentimientos y emociones sin preocupación de tener represalias, siempre y cuando sea con respeto y veracidad.

Trabajo en Equipo

Generar la unión y el trabajo mancomunado en la población, para enfrentar cualquier tipo de actividades que se propongan.

Equidad

Mantener el mismo respeto y consideración con todos los ciudadanos y practicar la igualdad de condiciones.

Propuesta de Valor

En el cantón Pangua, en los dos últimos períodos administrativos de los cabildos pasados, prestó una atención deficiente al sector turístico, así también fueron nulos los esfuerzos para encaminar acciones al desarrollo y potencialización de su riqueza natural y cultural, las cuales representan un gran potencial para el turismo en este cantón. En el actual periodo administrativo, se ha empezado a tomar en cuenta el valor económico que puede generar el turismo y el impacto social que ocasionaría si llegase a desarrollarse como es debido. Es por esto que, se han asignado grandes rubros para invertir en infraestructura, capacitación, promoción y publicidad de este sector.

Por tal motivo y en vista que aún no existen documentos académicamente redactados que sustenten el accionar de las autoridades en función al turismo, se ha realizado la propuesta para desarrollar un plan estratégico de desarrollo turístico para el cantón Pangua, el cual contará con estrategias que mediante un previo análisis y diagnóstico situacional van a ser planteadas, siendo este el motivo que evidencia la importancia del desarrollo de una gestión estratégica a fin de permitir organizar el accionar y articulación de los objetivos a corto, mediano y largo plazo

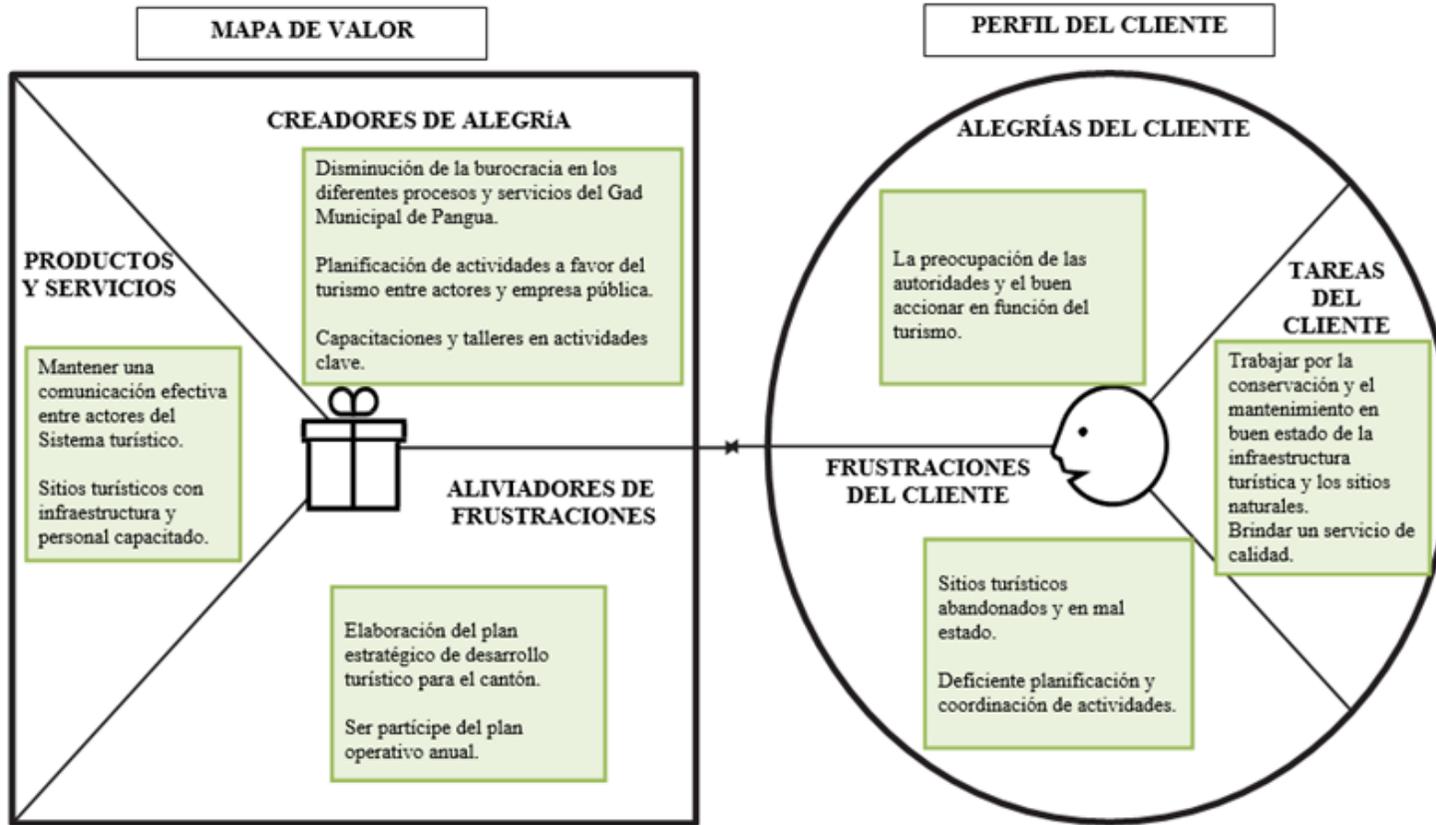


Figura 1. Lienzo de Propuesta de Valor

Elaboración Propia

Tabla 1

Propuesta de Valor del Plan Estratégico de Desarrollo Turístico

ALIADOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
1.- Agentes turísticos que se dediquen a la actividad de intermediación.	1.- Desarrollo de un plan estratégico de turismo para el cantón Pangua.	ESTABLECER LOS ENLACES NECESARIOS CON LOS DIFERENTES ACTORES TURÍSTICOS Y LAS AUTORIDADES DEL CANTÓN PANGUA, CON LA FINALIDAD DE TRABAJAR DE MANERA MANCUMUNADA A FAVOR DEL TURISMO QUE SE DESARROLLA EN EL CANTÓN PANGUA, PARA DE ESTA MANERA SATISFACER LAS NECESIDADES DE DESCANSO, DIVERSIÓN Y DESARROLLO PERSONAL DEL TURISTA.	1.- Asistencia del personal técnico del Gad municipal de Pangua. 2.- Oficinas de atención ciudadana. 3.- Capacitaciones y certificaciones. 4.- Consejo de participación ciudadana.	1.- Personas naturales y jurídicas que se dediquen al desarrollo de actividades turísticas establecidas legalmente en la Ley de turismo y que se encuentren debidamente registradas en el MINTUR. 2.- Unidad de Cultura, Turismo, Recreación y Comunicación del Gad Municipal de Pangua.
2.- Empresas públicas proveedoras de servicios básicos.	2.- Creación de ordenanzas en función de las actividades turísticas del cantón.			
3.- Empresas manufactureras domiciliadas en el cantón.	3.- Desarrollar talleres y actividades de capacitación turística.			
4.- Empresas públicas y privadas proveedoras de tecnología.	4.- Coordinar actividades turísticas con la unidad de Cultura, Turismo, Recreación y Comunicación del Gad Municipal de Pangua.			
5.- Proveedores de servicios conexos al turismo.				

6.- Super estructuras
provinciales y
nacionales.

RECURSOS CLAVE

- 1.- Infraestructura turística en territorio.
- 2.- Financiamiento para las actividades propuestas.
- 3.- Actores turísticos y autoridades del cantón.
- 4.- Innovación tecnológica.

ESTRUCTURA DE COSTOS

Presupuesto para la unidad de Cultura, Turismo, Educación y Comunicación.

- 1.- Sueldos de personal por un total de \$70,344.73 anual.
- 2.- Bienes y servicios de consumo por un total de \$123,791.47 anual.
- 3.- Gastos de capital por un total de \$ 1,800 anual.
- 4.- Planificación urbana, rural y proyectos \$218,358.29 anual.
- 5.- Dotación de infraestructura, talleres, capacitaciones y ejecución de actividades festivas.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN

- 1- Convenios inter-institucionales.
- 2.- Políticas públicas en función al turismo.
- 3.- Oficinas de la unidad de Cultura, Turismo, Recreación y Comunicación del Gad Municipal de Pangua.
- 4.- Medios de comunicación digitales y tradicionales.

FUENTE DE INGRESOS

1. Recaudación de impuestos y tasas impositivas \$ 416,200. 00 anuales.
- 2.- Tasas y contribuciones por \$401,248.88 anuales.
- 2.- Ingresos por actividades turísticas y conexas por 144,000.34.

Elaboración Propia

Promesa de Venta / Servicio

Mediante el diseño del lienzo de la propuesta de valor se permitió conocer de cerca el perfil del cliente y mediante eso presentar la propuesta de valor, misma que está mejor estructurada en la matriz del modelo Canvas (Tabla 1), con ello se puede decir que está completa la propuesta de valor. No obstante, es necesario ratificar el compromiso al que se accede por parte de los actores involucrados en el sector turístico, dentro del cantón Pangua, con los cuales gozan de derechos y obligaciones que permitan encaminar acciones al desarrollo armónico del turismo en el cantón. Es por esto que mediante el planteamiento del presente plan estratégico de desarrollo turístico para el cantón Pangua, se prevé satisfacer las necesidades del segmento identificado de clientes que en este caso están representadas por las empresas dedicadas a las actividades turísticas en el cantón y la unidad de cultura, turismo, recreación y comunicación, como ente regulador de la actividad en este sector. Una vez llevado a la ejecución se pretende con esto fortalecer el servicio prestado a los turistas que visiten el cantón, logrando así complementar la cadena de valor.

Las actividades que se pretenden desarrollar mediante el presente plan están encaminadas al fortalecimiento de todo el sistema turístico y será importante que todos sus elementos propicien el esfuerzo necesario para la consecución de objetivos. El beneficio que propiciará este plan no solo será para las empresas y personas inmersas en la actividad turística, sino, que será un proceso trascendental el cual permitirá dinamizar la economía local, generar empleos directos e indirectos; a su vez esto ayudará a mejorar la calidad de vida de sus pobladores en general cumpliendo así con los principios establecidos en el SUMAK KAUSAY.

Código de Ética

Según la ordenanza el GAD municipal del cantón Pangua, se establece la normativa que regula la conducta organizacional de la institución, para ello se ha revisado el código de ética, el cual consta de 26 capítulos, de los cuales se nombran los más relevantes a continuación.

Para mantener una buena conducta organizacional, se establece que todos los funcionarios del Gad Municipal de Pangua deben practicar y hacer cumplir a cabalidad las leyes, ordenanzas y disposiciones que provengan del Alcalde. Con la enmarcación de este artículo, la institución pone en manifiesto que no será tolerado cualquier actividad ilegal dentro o fuera de la misma y que de suscitarse se iniciarán acciones legales correspondientes. De esta manera también se recalca la conducta general de los servidores dejando en manifiesto el modelo de conducta que deberá mantener un servidor público, especificando las cosas que se permiten y las que son mal vistas dentro de la institución.

Acercas de los conflictos de intereses, se especifica las circunstancias en las que se da un conflicto de intereses, como saber identificar y la manera como debe proceder el servidor público para no verse inmiscuido en los diferentes problemas que surjan a partir de este hecho. Del mismo modo en la rendición de cuentas se establece que los servidores públicos deben tener conciencia de que sus actos tienen consecuencias legales y de ser necesario deberán cooperar con las investigaciones para esclarecer los hechos.

Sobre el uso de recursos de la entidad se especifica que los servidores públicos deberán usar los recursos de la institución únicamente para el cumplimiento de sus funciones, haciendo uso de las credenciales institucionales de los servidores públicos,

las cuales no debe ser utilizados con fines personales, de ser el caso se procederá con la sanción correspondiente.

El uso del uniforme también está especificado y se establece las responsabilidades que tiene los servidores públicos al portar el uniforme de la institución en lugares que no sea el de su trabajo, y si el funcionario se ve involucrado en escándalos originados en sitios donde no está autorizado el uso del uniforme, este acto tendrá su respectiva sanción. Ante esto, la comunicación oportuna siempre es necesaria, ya que se responsabiliza al funcionario público de la correcta comunicación entre los empleados, de provocarse algún inconveniente por el desacato de esta orden, será puesto a consideración de la autoridad superior.

Por último, el empleo adecuado del tiempo de trabajo regula el desempeño del servidor público, en dónde se establece su horario de trabajo y como debe desempeñarlo para contribuir al desempeño de la institución. Con los artículos más importante descritos en el apartado anterior, se puede verificar que los códigos de conducta están establecidos de manera que permita organizar, controlar y gestionar la institución, sus recursos materiales y humanos para mantener un buen desempeño de la misma.

Resumen

En este capítulo, se observó una rápida revisión de literatura con la cual se procedió a esclarecer lo que conlleva la filosofía empresarial, se empezó describiendo los antecedentes del cantón, en donde se puede observar que se detalla la información referente al año en que fue oficialmente decretado como cantón, su división política, su población, clima, precipitaciones, extensión geográfica y terminando con una recapitulación de cómo fueron los orígenes de lo que hoy se conoce como Pangua. Seguidamente se estructuró la visión, en donde se habla de lo que la institución quiere llegar a ser, sus objetivos y metas por cumplir y la misión institucional del GAD Municipal en donde se detalla las acciones que se están tomando y realizando para lograr la consecución de los objetivos planteados en la visión de la organización. De la misma forma se ha trabajado con la propuesta de valor en donde se explican los objetivos del plan estratégico que se está desarrollando y su importancia; y por último se habla del código de ética, el mismo que permite normalizar las faltas que comenten los empleados de la institución.

Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa e Interna

Análisis Competitivo del País

Condiciones de la demanda

El turismo a nivel mundial históricamente ha logrado un crecimiento importante, a raíz de la globalización las fronteras existentes entre cada país y continente se han ido abriendo a grandes flujos de turistas que año a año recorren diferentes destinos en busca de descanso, diversión y actividades recreativas (Dachary César & Arnaiz Burne, 2004) . Según la Organización Mundial de Turismo (UNWTO, 2019), históricamente el año 2018 fue el noveno año de crecimiento consecutivo de esta actividad, llegando alcanzar el PBI mundial un +3,6% de crecimiento, así también se registra un incremento en las tasas de ocupación de vuelos aéreos, transporte terrestre y actividades relacionadas del +6%, con respecto a los años anteriores. De la misma manera, hasta el cierre del año 2019, en el reporte se evidencia un crecimiento del 5% en el total de llegadas de turistas internacionales, que se traduce en 1.400 millones de turistas, aportando 1,7 Billones de dólares a la economía mundial.

Para el año 2020, considerado el año de mayor recesión en la historia del turismo, se pudo ver que la demanda turística decayó de una manera sin precedentes, debido a la situación de emergencia sanitaria ocasionada por la propagación del Covid-19. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020), la incertidumbre de la duración de esta pandemia lleva a estimar unas pérdidas del sector que se extienden hasta el 2023, donde para EL Caribe las pérdidas acumuladas estarán por los 53 mil millones y 75,4 mil millones, América central y México 69,1 y 89,2 mil millones y entre 53 mil millones y 72,4 mil millones para América del Sur.

En el contexto local, Ecuador a raíz de la declaratoria mundial del COVID-19 experimentó una disminución en los ingresos del sector turístico, a diferencia del año

2018, que fue donde se registró un nivel alto de ingresos de turistas contabilizando un total de 2'427.660, para el 2019 se presenta una disminución del 15,8% en relación al año anterior y desde ahí las cosas empeoran, llegando a registrar para el 2020 un total de 468,894 llegas de turistas internacionales, y hasta el presente año en dónde disminuyó aún más la demanda, presentándose un total de 117,862 llegadas de turistas (Ministerio de Turismo, 2021).

En este contexto, es fácil deducir que hasta los destinos ya consolidados se quedaron sin afluencia de turistas durante el primer año de pandemia. Pangua siendo un destino poco desarrollado estuvo a merced de la situación y padeció bajo sus efectos, el continuo mejoramiento y apoyo de infraestructura le está brindando al cantón una orientación para encaminarse en la reactivación turística dentro de las nuevas tendencias y modalidades de turismo renacientes de la pandemia.

Estrategia, Estructura y rivalidad de las empresas

Las tendencias mundiales a nivel del sector turístico, han pasado a ser más demandantes de servicios diferenciados día tras día, haciendo de esta industria una forma permanente de competitividad entre las empresas turísticas, en ese sentido se requiere un análisis más a profundidad del mercado para dar a conocer nuevas oportunidades o innovaciones en los servicios ya establecidos.

En Ecuador existe algunas ciudades consideradas dentro del catálogo como destino para desarrollar turismo de negocios, entre estas se encuentran Guayaquil, Quito y Cuenca; estas son idóneas para realizar eventos grandes como ferias, convenciones, sedes de reuniones y evento internacionales. El sector turístico nacional ecuatoriano lleva años tomando la imagen de una de las fuentes de ingresos de divisas más importantes para el PIB, es así que para el 2018 aportó un 2,5% al PBI nacional, referente al 2019, la situación cambió y su aporte solamente alcanzó el 2,2%, con

tendencia a la baja para el año 2020 y 2021 ya que se estima que llegue alcanzar solamente un 1% de aportación (Ministerio de Turismo, 2021).

Los principales destinos consolidados en Ecuador han estado empezando funcionar con estrictas normas de seguridad, la reactivación ha sido paulatina y las estrategias que han estado implementando ciertos destinos en muchos de los casos son innovadores. La resiliencia fue un tema discutido por todos, así como la austeridad y el manejo de la información a través de medios digitales para su correcta comunicación. Entre las estrategias más comunes de los destinos para su reactivación tenemos las alianzas y convenios con las instituciones públicas, para el manejo de políticas públicas a favor de esta industria, seguidamente mantienen la importancia del uso de medios digitales para la promoción y segmentación del mercado objetivo (Félix Mendoza & García Reinoso, 2020).

Entre los diferentes destinos existe cierta rivalidad que nace de la necesidad por acaparar el mayor mercado turístico, entre los cantones considerados como destinos competidores para Pangua tenemos el más cercano y por su similitud geográfica al cantón La Maná, el cual se nota de cierta forma un paso adelante que Pangua, debido al buen manejo y explotación de sus recursos naturales. Así del mismo modo el cantón Pujilí posea gran variedad de atractivos que lo montan en la línea de competidores, así también su cercanía a las ciudades grandes como Quito, Ambato Guayaquil, hacen que mantenga una ventaja competitiva sobre Pangua.

Sectores Relacionados y de Apoyo

Los resultados de la presente investigación, determinan que Pangua como destino turístico cuenta con reconocimiento de imagen por parte de los turistas nacionales y extranjeros, con una oferta de servicios hoteleros satisfactoria, y precios medianamente accesibles. No obstante, la situación actual del turismo en Pangua no es

buena, y las medidas de bioseguridad implementadas en el sector hotelero cuentan con estándares altos, al comprender que dichas medidas han sido de gran utilidad para atraer clientes. El impacto económico generado por el COVID-19 sobre el sector turístico de Pangua, ha sido considerable, llegando a mermar completamente esta actividad, se manifiesta también una alta afectación provocada por la crisis sanitaria en la demanda de los servicios hoteleros, provocando que la economía de los hoteles se haya visto seriamente afectada con una importante pérdida económica. De la misma manera para el sector agrícola que es el predominante en este cantón, las pérdidas relacionadas a la producción y comercialización de productos ha caído en un 40%, que representa una pérdida de cerca de un millón de dólares aproximadamente, según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO-ECUADOR, 2020)

Dentro de esta misma perspectiva, existen sectores relacionados al turismo que han sido seriamente afectados, al parecer, gozaban de una independencia económica y suponían no depender de la actividad turística, pero este telón se cayó cuando llegó la pandemia. El turismo es una actividad que entretiene la economía del destino que esté desarrollándose en esta industria, es por eso que actualmente en el cantón Pangua sectores como el transporte, restaurantes, supermercados, centros de diversión nocturna, productores de artesanías y agropecuarios, han padecido por la disminución de la actividad turística en Pangua.

Entre los sectores de apoyo, tenemos a los hospitales, farmacias, mercados, bancos y cooperativas, los cuales de cierta manera no han sido tan afectados como los demás sectores, inclusive el sector salud ha tenido un incremento en su participación económica a nivel nacional en la parte privada, ya que la ocupación y demanda de centros hospitalarios creció drásticamente. La mayor parte de las instituciones

financieras no generaron pérdidas en sus estados financieros, lograron sobrellevar la situación con el refinanciamiento de los préstamos y pólizas de sus socios y clientes logrando recuperar porcentajes alentadores de su cartera de crédito en lo que tiene que ver con el Cantón Pangua.

Influencia del Análisis en el Sector

En términos generales, el turismo juega un papel vital en la creación de empleo, ingresos de divisas y actividades económicas. Sin embargo, desde abril de 2020, debido a la pandemia de COVID-19, esta actividad se ha detenido por completo a nivel mundial. Frente a los desafíos de la situación post pandémica, Ecuador y otros países de América Latina y el Caribe han realizado esfuerzos para reiniciar las actividades económicas en la industria del turismo. Según Moreda Mora (2020), las contracciones del sector en base a las medidas de restricción generó un desplome en los arribos de los turistas, generando un -58% para el Caribe, -55% Centroamérica y -52% Sudamérica, así a la par la ola de desempleo alcanzó los 1,2 millones de despidos.

Según el Banco Central de Ecuador, las cifras publicadas posicionan al turismo en Ecuador como la tercera fuente de ingresos no petroleros, después de las exportaciones de banano y camarón. Según el (Ministerio de Turismo, 2021), en 2018 los ingresos del sector crecieron con respecto a 2017, y reflejaron un saldo positivo de ingresos versus egresos, registrándose 1.300 millones de dólares en base a estimaciones.

España lidera el ranking en número de llegadas extranjeras desde Europa, con 103.008 llegadas frente a las 58.727 registradas en 2017 (un crecimiento del 75%). Los visitantes españoles gastan una media de US \$ 1.455,8 por persona, con una estancia aproximada de 14 noches. Sus motivos muestran que el 49,2% viaja por vacaciones, el 24,9% para visitar a familiares o amigos y el 19% por negocios. Otros mercados

emisores con una contribución significativa a las llegadas son: Canadá, que aumentó un 21% en 2018 con 34.335 visitantes; Italia (15%) con 19,944 visitantes, y otros países como Holanda, México, Reino Unido y Francia, todos muestran un crecimiento aproximado del 10% y un promedio de 30,000 visitantes por mercado.

En tanto, en América Latina, Venezuela lidera como principal país emisor de turismo hacia Ecuador en 2018 con 956.067 llegadas, un 232% más que en 2017. Lo que se esconde detrás de esta cifra es un fenómeno migratorio, debido a la crisis política, económica y social que vive ese país, por lo el dato no refleja la perspectiva turística.

Por otro lado, el aumento de visitantes, entre otros factores, se debe a la apertura de nuevas aerolíneas como Spirit, GOL y Laser Airlines, así como a nuevas rutas y ampliadas frecuencias de vuelos de Aeroméxico.

En 2018, los ciudadanos de Estados Unidos registraron 351,709 llegadas, lo que representa un crecimiento del 44% con respecto a 2017, es el mercado con mayores ingresos externos para Ecuador si se toma en cuenta su considerable número de llegadas. En este contexto, el visitante estadounidense promedio tiene un gasto promedio de US \$ 1.489,4 durante una estadía aproximada de 10 noches.

Análisis del Entorno PESTEC o (PEST)

Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P)

El Ecuador es un país soberano, democrático, independiente, pluricultural y multiétnico con democracia representativa y participativa. Lo que quiere decir que la ciudadanía es la encargada de elegir a sus autoridades gubernamentales. Durante los últimos 10 años, el sobreendeudamiento que dejó el anterior gobierno, ha obligado que en la actualidad se tengan que tomar algunos ajustes económicos que contribuyan a mitigar el déficit fiscal. Aunque el actual gobierno ha apostado por las sugerencias

dadas por el Fondo Monetario Internacional, con el fin de recibir un nuevo préstamo para cubrir el déficit fiscal, siempre y cuando se cumplan con las metas económicas propuestas, las medidas inicialmente adoptadas no fueron del agrado de un sector de la población, por lo que el Gobierno se vio obligado a dar marcha atrás para evitar las protestas sociales que cada día se tornaban más violentas. Bajo este escenario, es poco probable que se atraiga más inversión extranjera privada, sumando a la situación de la pandemia del Covid-19 que vive el país y el mundo (Alvarado P. , 2020).

El factor político, puede tanto beneficiar como perjudicar a la empresa, uno de los beneficios que las actuales políticas les dan a las empresas del sector turístico es ajustarse a la Ley Humanitaria promulgada en mayo del año 2020, durante la pandemia del Covid 19; la cual permite a las compañías cumplir con el pago a sus trabajadores en proporción a la productividad que los mismos vayan otorgándole a la empresa y en el caso de que se haya tenido que prescindir de algún trabajador, la liquidación que este recibe puede ser proporcional a la productividad que tuvo el trabajador para la empresa.

En la Ley Humanitaria, la reducción salarial está supeditada a la decisión unilateral del empleador, y el salario se puede reducir a casi la mitad. Una vez finalizado el tiempo de medición, la fecha y el salario se restablecerán a su estado anterior. En caso de despidos, la compensación se calculará en función de la compensación final que recibieron los trabajadores antes de la reducción (Diario El Comercio, 2020).

Fuerzas Económicas y Financieras (E)

Respecto al primer trimestre del 2020, el crecimiento fue de 0,4 %. Con estos resultados, el Producto Interno Bruto (PIB) del período que va entre abril y junio de 2019 se ubicó en 17.988 millones de dólares. Los principales factores para el crecimiento de 0,3 % en el segundo trimestre de 2019 son la mayor dinámica de las

exportaciones, como de petróleo, y del consumo final de los hogares, que subieron 5,7 % y 0,6 %, respectivamente (BCE, 2019).

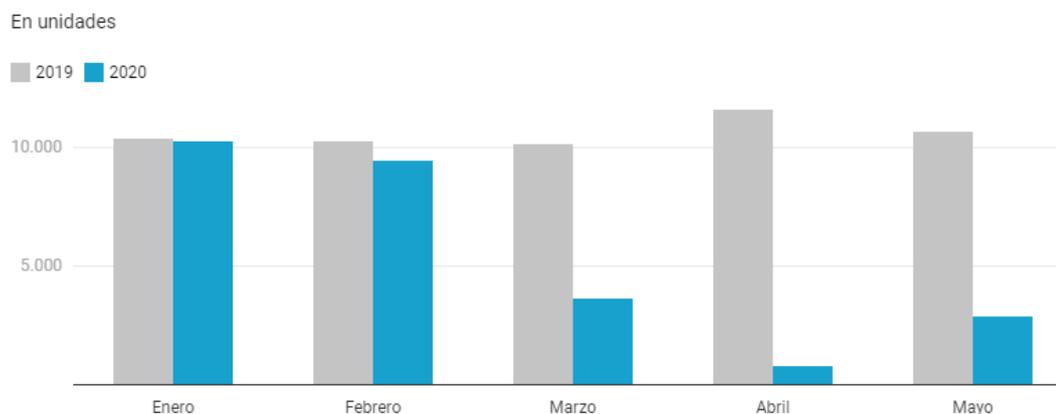


Figura 2. Evolución de las Ventas del Sector Turístico en Ecuador

Tomado de: (MINTUR, 2019)

La economía ecuatoriana mejoró durante el segundo trimestre del presente año. Esto se debió, principalmente, a la reducción en los gastos de capital en una economía fuertemente dependiente del gasto público. A la par, el Gobierno ha buscado realizar correcciones, esto es la reducción de subsidios y del gasto corriente que le lleven a bajar el déficit. Sin embargo, esto ha generado un enfoque negativo de la ciudadanía). En Quito y Guayaquil el desacuerdo por las medidas adoptadas fue del 84,9 % y 82,9 %, respectivamente, según una encuesta de Cedatos. Entre tanto, sobre la reducción de los salarios de los funcionarios de nivel jerárquico superior, el 80,6% de los consultados se mostró de acuerdo (Diario El Comercio, 2020), sin llegar a ejecutarse esta medida.

Por otro lado, la economía del país podría afectar la visión de los empresarios para invertir en un proyecto de esta categoría, por el riesgo que implicaría no encontrar el reembolso de capital en corto plazo, y más que todo de las utilidades que se esperan.

Para el 03 de enero de 2020, el riesgo país cayó de 1.020 puntos a 850 puntos; sin embargo, sigue siendo una de las cifras más altas a nivel regional, lo cual provoca la contracción de nuevas inversiones extranjeras y la imposibilidad, por parte del Gobierno, de contraer nueva deuda en el exterior, aspecto que perjudicará el gasto gubernamental y contraerá la demanda agregada disminuyendo los niveles de gasto, tanto público como privado, lo que hará que la inflación mantenga sus niveles de 0 a 1% anual, y que el empleo pleno se mantenga estancado, esperando que solo el subempleo se mantenga en una espiral de crecimiento, especialmente en el sector urbano de las grandes ciudades (Revista Gestión, 2020).

Fuerzas Sociales y Demográficas (S)

El Ecuador es uno de los países donde la generación de riqueza es la más intervencionista de la región, ya que existen marcadas diferencias entre clases sociales, donde apenas el 20% de la población más rica posee un 54% de la riqueza y 91 % de tierras productivas. Es por eso que el 20% de los pobres acceden al 4% de la riqueza y casi no poseen tierras productivas (INEC, 2019).

Ecuador es actualmente uno de los veinte países más afectados por el coronavirus en el mundo, ya que gran parte de la población se ha visto afectado por su bajo nivel de desarrollo socioeconómico, el cual se ha visto afectado. La clase media está perdiendo personal, ingresos, servicios, el 6% o incluso el 12% de las personas se encaminan hacia la pobreza. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) estima que la parálisis económica en la zona de exclusión puede tener un impacto en la clase socioeconómica de los países andinos. La economía de Ecuador se ha deteriorado lo que incidirá en la pobreza, la cual aumentará entre un 6% y un 33,6%. Ahí es donde dejaron de entrar esas personas que pertenecían a la clase media durante la pandemia.

Entre la clase media, el grupo desfavorecido pasará del 43,3% al 40,8%, mientras que el grupo más afectado pasará del 27,7% al 24,6% (Cedeño, 2020).

La frágil clase media de Ecuador tiene trabajos inestables (subempleo), gasta del 80% al 90% de sus ingresos, y el jefe de familia tiene un nivel de educación secundaria por debajo del medio. Está fuertemente respaldado por sistemas públicos como la seguridad social, préstamos Biess y la educación pública. El exdirector del INEC, Byron Villacís, dijo que los analistas no tienen consenso sobre sus ingresos, pero como familia conjunta, el ingreso mensual suele estar entre 400 y 850 dólares estadounidenses (Alvarado M. , 2020).

El informe del Banco Internacional de Desarrollo citó que se trata de una población cuyo ingreso per cápita está entre los 5 y los 12,4 dólares al día. La clase media combinada tiene una gama más amplia de ahorros y sus gastos representan del 60% al 80% de los ingresos, lo que les permite ahorrar o gastar más en entretenimiento, viajes y deuda de bienes de capital. El jefe de familia tiene un título universitario o superior, o al menos un miembro de la familia lo posee. También recibió apoyo del sistema de apoyo público, con un ingreso de entre \$ 500 y \$ 1,000. Hay superposición entre las dos clases medias, porque son clases interdependientes en la sociedad, porque la clase social no solo se explica por el ingreso, sino también por otras variables. (Aeade & Auto Magazine, 2020).

Otro factor que en los últimos años ha afectado al país y la región, es el nivel de emigrantes que han reemplazado las plazas de empleo de los ecuatorianos, es por ello que en la actualidad se han creado políticas migratorias para controlar este tipo de comportamiento. Eso ha hecho que el nivel de desempleo se incremente en la población urbana, especialmente en las grandes ciudades (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020).

Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

En Ecuador, a raíz de la pandemia que tuvo inicio en el mes de marzo, las actividades comerciales a nivel nacional se paralizaron, ya que el contacto personal no era posible para dichas transacciones, para entonces el comercio electrónico ya estaba en la mente de algunas empresas y personas, lo que a raíz de la emergencia sanitaria tuvo un gran auge y mayor crecimiento. Según el informe anual de FedEx .Inc (2021) se estima que el e-commerce alcanzó un monto de 2,3 millones de dólares, generando un crecimiento del 43,75% en el 2020, por lo cual se estima que para finales del año 2021 la cifra bordee el doble de lo actual. Las actividades a través de plataformas digitales que más se dinamismo tuvieron fueron: la industria alimenticia, educación, moda, belleza, tecnología y comunicaciones.

El sector turístico, al llegar la pandemia, veía como se derrumbaban las esperanzas por un crecimiento estimado para el 2020 y 2021, la transformación a la nueva normalidad dio origen a que miles de empresas busquen la resiliencia y traten de reinventar sus modelos de negocio, es así que en su gran mayoría las empresas turísticas vieron en los medios digitales la esperanza para su paulatina reactivación (Meza Corredoira, 2021). El uso del marketing digital y herramientas tecnológicas permitieron que cientos de destinos y establecimientos empezaran con la comercialización de sus servicios, es así que según el periodista de Hosteltur Canalis Nieto (2020) el 89% de los turistas que decidan viajar en este 2021, dedicaran mayor tiempo a la planificación de viajes mediante herramientas tecnológicas, el contacto personal innecesario durante los viajes es el objetivo de todo viajero post Covid

En la actualidad, en el país está en la moda de impulsar sus negocios por redes sociales, por lo que facilitaría promocionar e impulsar este proyecto. Por tal motivo, el sector turístico, tiene como potencial herramienta, estas redes sociales, puesto que,

mediante ellas podrá impulsar la presentación de sus productos y servicios en la página web de la empresa y en sus redes sociales, lo cual puede atraer a potenciales clientes, sobretodo público joven que es el segmento de población que mayormente pasa en redes sociales y según las últimas tendencias, serán los primeros en viajar.

El cantón Pangua, por otra parte, cuenta con tecnología de punta en cuanto a las diversas prestaciones de mecánica y mantenimiento para cualquier tipo de vehículo, sin embargo, esto no es conocido por su población, a través de la tecnologías de información y comunicación, la empresa podrá aumentar su nivel de llegada al cliente potencial, y adicionalmente, debido a que las leyes mismo lo exigen y porque en el país se tiene la maquinaria actualizada en lo necesario para su participación en este sector.

La Organización y los Competidores (5 Fuerzas de Porter)

Competidores Potenciales

El sector turístico es una actividad en la cual están inmersos muchos de los cantones y provincias del país, cada uno mantiene sus propios reglamentos, estrategias y planes de desarrollo enfocados al turismo. Entre los principales competidores y más próximo a Pangua tenemos el cantón La Maná, este destino cuenta con una particular similitud en geografía y condiciones climáticas que lo convierten en una opción que los turistas pueden elegir. Entre las actividades clave que se pueden realizar están caminata, rafting, kayak, canyoning y más, entre las opciones de turismo se encuentra el de aventura, naturaleza, comunitario, religioso y agroturismo. El apoyo por parte del gobierno de turno y la empresa privada, lo ubica en una posición similar que el cantón Pangua.

Avanzando un poco más, el destino competidor del cantón Pangua que estaría más próximo es Pujilí, este cantón posee una variedad de microclimas que lo ponen en una posición de ventaja, lo cual permite que en este destino se puedan llevar a cabo

actividades como, tracking, cabalgatas, regatas, canopy, canyoning, escalada y más. De la misma manera entre su oferta encontramos modalidades como el turismo comunitario, aventura, de naturaleza y turismo de salud. Este destino posee pocos establecimientos de alojamiento, lo que en ciertos feriados o días festivos no puede acaparar toda la demanda, esto se ha convertido en una limitante para este cantón, dándole una ventaja de cierta manera al cantón Pangua.

En otro punto geográfico más alejado de Pangua se encuentra la parroquia Balsapamba, que pertenece al cantón San Miguel de Bolívar, es otro de los competidores potenciales considerados en esta investigación, este destino posee una variación de clima subtropical, con accidentes geográficos que han permitido la formación de cascadas y cavernas que se tornan atractivos para los turistas. En este destino, podemos realizar deportes extremos como, kayak, rafting, canyoning, tracking, caminata de montaña entre otros. Lo que más destaca en este destino es el agroturismo y turismo comunitario mismo que le dan un valor agregado a su desarrollo turístico, la cercanía con las ciudades principales lo ubican como un destino altamente atractivo para ser visitado.

Por último, guiándonos por las características de destinos similares a Pangua, tenemos al cantón Bucay ubicado en la provincia del Guayas, este destino mantiene diversas actividades clave que son llamativas para los turistas, entre las opciones tenemos actividades vivenciales, tracking, cabalgatas, senderismo, pesca deportiva, canopy y tarabitas, Canyoning, entre otras. Este destino a potenciado en gran medida el Agroturismo y turismo de naturaleza los cuales según las tendencias actuales post pandemia, será unas de las preferidas por los turistas, esto le brinda una oportunidad dentro del mercado turístico y lo convierte en un potencial rival para Pangua.

Por otra parte, también se ha considerado dentro los posibles competidores potenciales de forma indirecta que posee el Cantón El Pangua, al momento de generar dicha actividad turística son entidades públicas que generen actividades similares a la de Pangua entre ellas están:

El Gobierno Provincial, debido a que dicha gobernación y prefectura promueven actividades de planeación y de desarrollo turístico que promocionan y publicitan en forma general el turismo de la Provincia y no por actividades de forma individual de cada Cantón. Ministerio de Turismo del Ecuador. Pasa a ser un competidor indirecto porque oferta los lugares turísticos de mayor representación del Ecuador; dejando a un lado los atractivos turísticos del Cantón El Pangua.

Poder de Negociación con los Proveedores

En el cantón Pangua, se ha considerado como proveedores de servicios turísticos, a todas las empresas públicas y privadas que se dediquen a esta actividad. Es por ello que se puede mencionar que el Gad Municipal de Pangua mantiene un fuerte poder de negociación con los proveedores ya que estas empresas están dentro de la jurisdicción y se pueden acatar a cualquier ordenanza a favor de mejorar las actividades turísticas.

Entre los principales proveedores del Gad Municipal de Pangua, tenemos a los establecimientos de alojamiento, alimentos y bebidas, transporte turístico y no turístico, empresas intermediadoras y agencias de viajes, empresas de catering y eventos y los clasificados como centros turísticos y de diversión nocturna. A todos los que se nombró en el apartado anterior, se puede decir que guardan una estrecha relación con el gobierno de turno, ellos siempre buscarán mantener su posición y negociarán beneficios colectivos y no ejercerán presión sobre las negociaciones que se lleven a cabo entre la empresa pública y la privada.

Poder de Negociación de los Clientes

Al momento se identificó como clientes a las turistas locales, nacionales y extranjeros, así como a las agencias de viajes mayoristas y tour operadoras del país. El poder de negociación que mantienen el Gad Municipal de Pangua con estos clientes es muy limitado, esto responde a que estas grandes empresas manejan cantidades significativas de turistas y ellos toman la decisión hacia qué destino desplazarse, de esta manera Gad Municipal de Pangua debe buscar captar la atención de estas empresas y ofrecerles beneficios, esto se logra mediante la firma de convenios y mejorando las estrategias de negociación, para que de esta manera lograr ubicar en el mapa turístico a Pangua. De otra manera, se puede hablar de los turistas de forma independiente, con

ellos al igual que las grandes agencias, el poder de negociación del municipio es corto, ya que la elección sobre qué destino visitar recae en la percepción que el turista tenga de Pangua. Para ello, nuestro cantón debe mejorar la comunicación y promoción de los principales atractivos que posee para enganchar la atención de los turistas.

Rivalidad de Empresas Existentes

En este punto, es necesario considerar dos aspectos, la rivalidad que existe entre empresas dentro del cantón Pangua y considerar también la rivalidad como destino turístico con los demás destinos que se han descrito en los apartados anteriores.

La rivalidad entre empresas o atractivos turísticos dentro del cantón es un proceso normal, pero el mismo Gad Municipal de Pangua tiene la obligación de trabajar para que estas rivalidades desaparezcan y se puedan convertir en alianzas estratégicas. La principal rivalidad que se puede notar es por lograr acaparar la mayor parte de turistas que visitan el cantón o a su vez por el apoyo que el Gad Municipal de Pangua pueda brindar a ciertos sectores o emprendimientos turísticos.

De la otra forma hablando, tomando en cuenta al cantón Pangua como un destino, vemos claramente la rivalidad existente entre los cantones y destinos que más se acercan a este, la competencia es normal en cualquier tipo de negocio, solamente hay que saber manejar y hacer que de esa rivalidad existente se produzcan mejoras y cambios que puedan ser el diferenciador que buscaba cada cantón. Para eliminar esta rivalidad, Pangua debe tener su propia identidad y características que lo vuelvan único y de esa manera mueren las rivalidades.

Productos Sustitutos

En el presente apartado se analizará los productos sustitutos que pueden remplazar al cantón Pangua como un destino, en este caso podemos mencionar el turismo de sol y playa que se puede evidenciar en cada una de las provincias costeras,

esto podría fácilmente sustituir el turismo de naturaleza, debido a la necesidad de relajación y la búsqueda de un clima más tropical por parte de los turistas de la región sierra principalmente, además factores como la cercanía, la gastronomía y condiciones de desplazamiento haría que eligieran y cambiaran los gustos y preferencias de los turistas.

Otro de los productos sustitutos sería la Amazonía, las provincias amazónicas gozan de una riqueza cultural y natural que atrae la atención de turistas nacionales y extranjeros, la diversificación de actividades existentes en esta región, la tendencia por lo desconocido y la aventura, pondrían a la región amazónica como un potencial producto sustituto para que los turistas decidan no visitar Pangua.

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz MEFE valúa la situación externa de Pangua, a través de las oportunidades y amenazas, determinando su impacto e incidencia.

Según Fred David (2013) esta matriz consiste en detectar y evaluar cuantitativamente el entorno externo es decir las oportunidades y amenazas mediante el siguiente procedimiento: a) asignar una ponderación relativa a cada variable b) asignar a cada variable una calificación de 1 a 3 a cada factor, para determinar si es una amenaza u oportunidad y c) Multiplicar la ponderación de cada factor por su respectiva calificación.

Tabla 2

Matriz de Evaluación de Factores Externos Clave (MEFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PESO	CALIF.	PONDERACIÓN
Oportunidades			
Mercado turístico en reactivación con el turismo nacional.	0,09	4	0,36
Llegadas de turistas internacionales en aumento.	0,07	4	0,28

La ley de turismo aporta nuevos beneficios al sector turístico.	0,07	3	0,21
Modificación en los mercados turísticos post pandemia	0,06	3	0,18
Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para emprendedores y empresarios.	0,05	3	0,15
Tendencia al turismo comunitario y de naturaleza post Pandemia	0,06	4	0,24
Disminución de las tasas de interés en créditos con la Banca	0,05	3	0,15
Plan de vacunación masivo 9/100	0,08	3	0,24
Fin de las restricciones y libre movilidad entre provincias.	0,05	3	0,15
Amenazas			
Destinos con mayor presencia en el mercado	0,04	2	0,08
Crisis económica pueden provocar la disminución del presupuesto estatal para el desarrollo turístico.	0,04	1	0,04
Rebotes y nuevas variantes del COVID 19	0,05	1	0,05
Concesiones mineras dentro del Cantón Pangua	0,07	1	0,07
Creciente migración de la población joven a las grandes ciudades.	0,04	2	0,08
Competencia desleal de otros destinos	0,04	2	0,08
Pérdida de las costumbres ancestrales, aculturación de las comunidades receptoras	0,06	2	0,12
Políticas y ordenanzas municipales poco favorables con el turismo	0,04	1	0,04
Sistemas económicos tradicionalistas dentro del cantón	0,04	1	0,04
TOTAL		1	2,56

Elaboración Propia

El análisis del entorno y los factores externos clave del cantón Pangua, son importantes a la hora de conocer como estos influyen de manera directa o indirecta. El cantón Pangua tiene una ponderación total de 2.56, lo que indica que está en la media de la ponderación total. Es evidente que las oportunidades no son las mejores para el sector o de cierta forma no han sido aprovechadas al máximo, así como las amenazas, que de manera relativa no representan un mayor peligro para el sector.

Análisis Interno AMOFHIT

Administración y Gerencia (A)

El GAD del cantón Pangua, tiene como principal administrador al alcalde Sr. Saúl David Mejía Pérez, teniendo como concejales a los señores Ángel Paredes, Abrahán Hoyos, William Espadas, Edwin Puente y Patricio Cherrez (GAD Municipal de Pangua, 2020)

Por otra parte, tiene como misión contribuir al bienestar de los ciudadanos y ciudadanas del cantón Pangua como facilitador de los esfuerzos de la comunidad en la planificación, ejecución, generación, distribución y uso de los servicios que hacen posible la realización de sus aspiraciones sociales a través de la dotación de obras y servicios públicos; desarrollo humano, social, cultural, económico, ambiental, productivo, para promover el desarrollo integral sostenible y procurar el buen vivir, con participación, equidad e inclusión de sus habitante (GAD Municipal de Pangua, 2020).

Asimismo, su visión se centra en los próximos 10 años, donde espera constituirse en un ejemplo del desarrollo local y contará con una organización interna eficiente, generadora de productos y servicios compatibles con la demanda de la sociedad, para convertirse en un centro de desarrollo que crece en forma planificada con aprovechamiento sustentable de sus recursos, dotada de los servicios básicos y poseedora de autoridades transparentes, con un gobierno democrático y una ciudadanía solidaria y corresponsable en la gestión del desarrollo con equidad.

La Administración actual centra su trabajo en diferentes ejes: Infraestructura urbana, Salud, Educación, Gestión de Riesgos, Saneamiento Ambiental, Medio Ambiente, Cultura, Turismo Desarrollo productivo, atención a Grupos Vulnerables Vialidad, siendo este último el aspecto de mayor importancia debido a la extensión en caminos de caminos vecinales con los que cuenta el cantón. Cada necesidad de la

ciudadanía Pangüense es atendida de acuerdo al grado de urgencia e importancia; unas a largo plazo y otras en el corto y mediano plazo a fin de dar atención a todos quienes requieren la atención de la institución en sus comunidades. El alcalde, recibe cada día a varias comisiones de las diferentes comunidades del cantón que acuden hasta la primera autoridad para solicitar obras que la comunidad requiere. Estas comisiones son atendidas en la oficina del Alcalde, quienes reciben, en ocasiones, respuesta inmediata sobre su necesidad, previamente habiendo consultado con la dependencia correspondiente donde se consulta la disponibilidad de recursos o el procedimiento que se debe seguir para obtener lo solicitado.

Marketing y Ventas (M)

La Municipalidad cuenta con una página web misma que, debido a la falta de profesionales de la comunicación y del manejo de estas tecnologías, no es actualizada constantemente y carece de información relevante para el público externo. Además, es una página carente de recursos atractivos para el visitante y quienes la usan dicen no encontrar la información que buscan y que debería constar en este medio de comunicación. Se realizan trípticos únicamente con información turística del cantón, mismos que son entregados a los diferentes públicos solamente cuando el cantón participa en ferias turísticas a nivel nacional, en los que se incluye el escudo, la bandera del cantón y el nombre del Alcalde. Se comunica también a través de vallas que son ubicadas solamente en las obras más grandes que están localizadas especialmente en el sector urbano, mismas que constan del nombre de la obra, instituciones que financian, monto de inversión. No se utilizan medios de comunicación televisivos debido a la ausencia de estos en el cantón y a la poca cobertura de los canales a nivel nacional, además del alto costo para los pautajes. Asimismo, no se distribuyen periódicos ni una sola vez al año por la ausencia de profesionales en el área de comunicación.

Operaciones y Logística, Infraestructura (O)

En la competencia profesional, dentro del Manual de Funciones vigente del cantón se encuentran determinadas la mayoría de las funciones de los servidores públicos por puestos de trabajo y por ende sus competencias, en cuanto al programa de capacitaciones la anterior administración no había elaborado un plan de capacitación anual por lo tanto no constaba en el presupuesto en rubro para las capacitaciones en consecuencia no existe dinero para realizar capacitaciones para los servidores públicos municipales, por lo que se hizo gestiones de comunicación y visitas personales en la Ciudad de Quito a la Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME) para incorporar a los servidores municipales como beneficiarios de las capacitaciones que hayan planificado lo que se logró y el talento humanos se encuentra asistiendo progresivamente a estas capacitaciones y otras a las que se ha invitado a la institución.

Son funciones del gobierno autónomo descentralizado municipal las siguientes:

- a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- b) Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- c) Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determinará las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación cantonal, asegurando porcentajes para zonas verdes y áreas comunales;
- d) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal;

e) Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;

f) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente, con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad. Interculturalidad. Subsidiariedad. Participación y equidad;

g) Regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados, promoviendo especialmente la creación y funcionamiento de organizaciones asociativas y empresas comunitarias de turismo:

h) Promover los procesos de desarrollo económico local en su jurisdicción, poniendo una atención especial en el sector de la economía social y solidaria, para lo cual coordinará con los otros niveles de gobierno;

i) Implementar el derecho al hábitat y a la vivienda y desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el territorio cantonal;

j) Implementar los sistemas de protección integral del cantón que aseguren el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales, lo cual incluirá la conformación de los consejos cantonales, juntas cantonales y redes de protección de derechos de los grupos de atención prioritaria. Para la atención en las zonas rurales coordinará con los gobiernos autónomos parroquiales y provinciales;

k) Regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental en el territorio cantonal de manera articulada con las políticas ambientales nacionales;

Finanzas y Contabilidad (F)

En los actuales momentos, con el financiamiento del Banco del Estado se lleva a cabo el proyecto de mejoramiento del sistema de alcantarillado sanitario y pluvial para la parroquia el Corazón, que consiste en el cambio de las tuberías de alcantarillado en todo el centro poblado. Actualmente el GAD de El Pangua, tiene como presupuesto para el diseño e implementación de un plan de capacitación técnica para los propietarios, empleados de los establecimientos turísticos y pobladores interesados en proyectos productivos vinculantes con la actividad turística una cifra aproximada de \$39.200,00.

Recursos Humanos (H)

A nivel interno la comunicación se da de manera vertical descendente, es decir desde la primera autoridad hacia los niveles de jerarquía más bajos. Esto a través de oficios, memorandos y también cara a cara cuando se trata de dialogar o pedir informes a una determinada persona. Cabe señalar también que existe comunicación vertical ascendente, es decir desde los niveles jerárquicos más bajos hacia la primera autoridad, solamente en el caso de presentar informes de trabajo mensuales, detallando las actividades realizadas en cada mes del año. Este tipo de comunicación no es muy utilizado en virtud de que no se aceptan sugerencias de los colaboradores para mejorar alguna deficiencia, sino que todo está determinado por el nivel más alto y llevado a cabo por cada jefe departamental.

En ciertos casos existe también comunicación horizontal, es decir entre trabajadores o niveles jerárquicos iguales, en el caso de requerir datos o información a compañeros, de otros procesos o subprocesos, de manera directa, cara a cara o a través

de oficios. En conclusión, la comunicación en la Municipalidad del cantón Pangua es de tipo formal, pues se da por medio de órganos regulares y oficiales como los memos, oficios, etc.; así como informal en el caso de rumores sobre decisiones de las autoridades o aspectos internos de la institución; así como también se mantienen diálogos informales entre colaboradores o autoridad para aclaración de dudas o reclamos.

El Nivel legislativo corresponde al I. Concejo Municipal constituido legalmente, compete a este las labores de legislación y fiscalización de acuerdo a la Ley Orgánica de Régimen Municipal. El Concejo constituye la máxima Autoridad Municipal en el aspecto político.

El Nivel ejecutivo está representado por el Alcalde del Cantón; quien ocupa la más alta Jerarquía en la Administración Municipal. Consta de: 1. Alcaldía; y, 2. Asistente de Alcaldía

El nivel Asesor proporcionara asesoría, asistencia técnica especializada y consejo técnico a los diferentes niveles Municipales.

Está integrado por:

- Comisiones permanentes y especiales
- Gestión Sindicatura
- Auditoría Interna
- Asesoría Institucional
- Gestión de Planificación y Proyectos

El nivel de apoyo es responsable de la eficiencia y oportuna información y documentación administrativa, está conformada por:

- Secretaria General
- Comunicación y Difusión

El nivel operativo es el responsable de la ejecución de los planes operativos, programas encaminados al cumplimiento y consecución de los fines y objetivos municipales, siendo el principal en este aspecto el Proceso de Gestión Financiera-Administrativa, el cual, consta de:

- Contabilidad - Presupuesto
- Tesorería – Recaudación
- Bodega
- Informática
- Proveduría
- Recursos Humanos

En el GAD de Pangua actualmente existe un gran número de servidores públicos, donde se requiere reducirlo por su gran carga que representa o en muchos casos se necesita que se acojan a la jubilación para que el recurso existente se lo utilice para otros fines. Según los datos proporcionados por la Jefatura de Recursos Humanos del Gobierno Municipal se encuentran 25 empleados en condición de nombramiento, 10 en libre remoción y 26 ocasionales, generando un total de 60.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz MEFI valúa la situación externa del cantón Pangua a través de las oportunidades y debilidades, determinando su impacto e incidencia.

Esta matriz consiste en detectar y evaluar cuantitativamente el entorno interno es decir las fortalezas y debilidades mediante el siguiente procedimiento: a) asignar una ponderación relativa a cada variable entre 0(poco importante) y 1 (muy importante) el peso reflejara la importancia que tiene cada factor, al sumar todas las ponderaciones el peso total deberá sumar 1, b) asignar a cada variable una calificación de 1 a 3 a cada factor, para determinar si es una amenaza u oportunidad, deficiente (calificación 1),

promedio (calificación = 2), alto (calificación 3), c) Multiplicar la ponderación de cada factor por su respectiva calificación.

Tabla 3

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

FACTORES INTERNOS CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Fortalezas			
Presupuesto definido en el POA 2021 para inversión publicitaria	0,08	4	0,32
Alta diversidad en recursos naturales y culturales	0,05	3	0,15
Excelente ubicación geográfica del cantón con un clima idóneo.	0,05	3	0,15
Embellecimiento de la urbe cantonal y parroquias aledañas	0,07	4	0,28
Convenios inter-institucionales para trabajar en función del turismo	0,05	3	0,15
Pavimentación y readecuación de los ejes viales en el cantón	0,07	4	0,28
Organizaciones juveniles compartiendo contenido turístico	0,05	3	0,15
Readecuación y construcción de nueva infraestructura turística	0,06	4	0,24
Recursos naturales y culturales poco explotados y conservados	0,06	3	0,18
Debilidades			
Ausencia de una planeación estratégica	0,06	1	0,06
Escasa cultura organizacional y filosofía empresarial en el Municipio	0,04	2	0,08
Inexistencia de un departamento de turismo propiamente establecido	0,06	1	0,06
Escaso conocimiento en atención al cliente de prestadores de servicios turísticos	0,07	1	0,07
Ausencia de un empoderamiento de la población	0,06	1	0,06
Deficiente comunicación interna entre departamentos del GAD.	0,04	2	0,08

Débil Cultura turística en el territorio.	0,04	1	0,04
Atractivos turísticos con poca innovación	0,05	1	0,05
Insuficiente organización por parte de los prestadores de servicios turísticos	0,04	2	0,08
Total	1,00		2,48

Elaboración Propia

El cantón Pangua en la valoración de los factores externos clave tiene un promedio total de 2.48 que indica que se encuentra por debajo del promedio, lo que quiere decir que sus debilidades son mayores a las fortalezas o a su vez, no está aprovechando sus fortalezas para hacer frente a sus debilidades, por lo que claramente se puede concluir que el Gad Municipal de Pangua no hace frente a sus debilidades en base a sus fortalezas.

Resumen

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Pangua en la actualidad posee un plan de desarrollo turístico del cantón 2018-2023, en la que ha puntualizado cinco líneas estratégicas en una de esas estrategias se plantea diseñar un programa de marketing turístico, elaborando un estudio de mercado y un plan de marketing, dado que el Cantón Pangua no tiene ni ha tenido un estudio previo ni han diseñado un plan estratégico de marketing para aumentar el turismo en el Cantón, esto impide promocionar el Cantón, sus lugares turísticos y sus festividades.

Una vez expuesto todo esto, el plan de marketing turístico que se pretende diseñar busca analizar y definir estrategias a seguir para la venta y promoción de un producto o destinos turísticos que contribuyan a erradicar las problemáticas existentes. En el sector de turismo lo que se quiere vender no es un producto tangible sino un servicio, o una experiencia. Y las experiencias son personales, estarán presentes en la

mente del turista, siendo su mayor atractivo su grado de impacto que ocasiono aquel recuerdo, es importante dar a conocer de manera eficiente la marca turística del cantón Pangua ya que es un factor importante para ganar espacio en la mente del cliente.

Capítulo 4: El Proceso Estratégico

Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción

Objetivo General

- Fortalecer la gestión administrativa del Gad Municipal de Pangua, para posicionar al cantón como un destino consolidado dentro del mercado turístico.

Objetivos Específicos

- Crear 4 productos turísticos estrella dentro del cantón para posicionarlos en el mercado turístico nacional.
- Lograr que el 50% de la población del cantón Pangua se empodere en la actividad turística.
- Incrementar en un 40% el presupuesto anual para gastos en publicidad turística en diferentes medios.
- Aumentar en un 40% el presupuesto anual para la generación de infraestructura turística en el cantón.
- Obtener que el 100% de prestadores de servicios turísticos se capaciten en atención al cliente.
- Generar 3 campañas anuales para el fomento de la cultura turística en la población del cantón Pangua.
- Incrementar en un 25% la llegada de turistas nacionales hacia el cantón Pangua.

Estrategias de Acción

- Diseñar un producto estrella, con diferentes circuitos turísticos que se conecten entre diferentes atractivos que guarden características similares y que el tiempo de movilización no sea extenso.
- Generar convenios interinstitucionales para promover la participación activa de la población, a fin de apoyar el desarrollo de la actividad turística en el cantón.

- Gestionar financiamiento de la Banca privada y ONG's para la readecuación y creación de infraestructura turística ligada principalmente a los circuitos turístico y puntos que generen captación o atracción de visitantes.
- Restructurar el orgánico funcional y crear el departamento de turismo para la dirección, planificación y control de las actividades turísticas en el Cantón.
- Implementar una correcta gestión por procesos dentro del Municipio de Pangua encaminada a la mejora continua de sus operaciones.
- Restructurar y priorizar la planificación del POA en función a desarrollar un plan de publicidad articulado al sector privado, debidamente presupuestado, priorizando el uso o empleo de medios digitales.
- Ejecutar Fam Trips y Press Trips para la promoción y posicionamiento del cantón como un destino turístico bioseguro.
- Promover ordenanzas municipales a favor de la actividad turística y reducción de impuestos para los nuevos emprendedores.
- Incentivar mediante el uso de medios digitales y tradicionales el rescate de los valores, normas de convivencia y cuidado de los recursos naturales y culturales.
- Promover la capacitación del personal del Gad Municipal y de articular la misma con la empresa privada u operadores privados.
- Crear una asociación de prestadores de servicios turísticos del cantón, para indexarse en la cámara de turismo provincial a fin de obtener mejores beneficios.
- Desarrollar proyectos de fomento productivo, emprendimiento e industrialización para la sociedad Panguense a fin de diversificar la economía.

Intereses Organizacionales y Potencial Organizacional

El cantón Pangua en su interior posee una población dedicada a diferentes actividades económicas que han permitido crecer como sociedad, los modelos arraigados y tradicionalistas de vivir solamente de ciertos tipos de ingresos generados en la población un conformismo y prevalencia del status quo, a raíz de esto el Gad Municipal de Pangua emprende diferentes acciones, muchas sin un norte fijo y sin alcanzar éxito para fortalecer nuevas fuentes de ingresos económicos para el cantón entre ellos el turismo.

El Gad Municipal de Pangua mantiene diferentes departamentos cada uno enfocado en buscar las mejoras necesarias para el bienestar de los pobladores, de esta manera los esfuerzos recaen sobre el Área de turismo y cultura del Gad, quien es el encargado de buscar oportunidades para que el turismo se desarrolle en el cantón.

El cantón Pangua posee una gran riqueza en la calidez de su gente, en sus emprendedores y microempresarios que industrializan la producción local, la diversidad de recursos naturales y culturales que le proporcionan sus diferentes pisos climáticos, así como también los pequeños empresarios turísticos que de manera empírica han logrado sacar adelante sus emprendimientos y atractivos. Todo esto lo convierte a Pangua en un destino turístico y comercial potencial en toda la provincia, mismo que debe ser manejado con gran responsabilidad y visión para lograr una posición reconocida.

Matriz de Mckinsey / General Electric (MGE)

Mediante la matriz de General Electric o matriz de Mckinsey (Figura 3) se abre paso un análisis del atractivo de mercado que posee el cantón Pangua como destino turístico y al frente de competidores con el que se enfrenta. Para ello se tomará en cuenta el total ponderado obtenido en el análisis de los factores externos e internos clave (Thompson, Peteraf, & Gamble, 2015, pág. 321). Habiendo obtenido 2,56 en el primero y 2,48 en el segundo respectivamente.

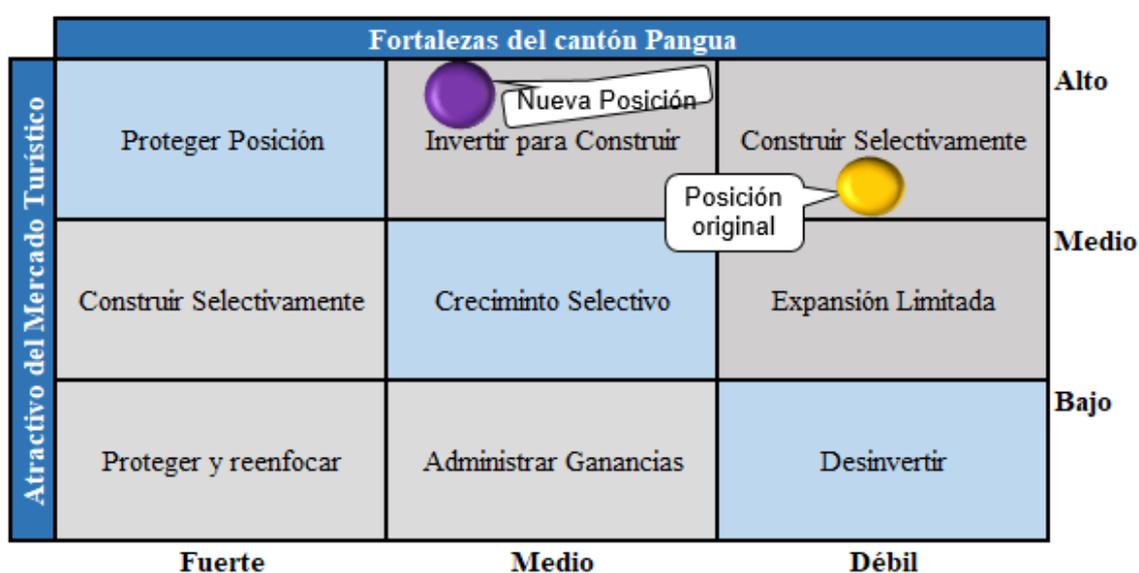


Figura 3. Matriz de Mckinsey / General Electric (MGE)

Elaboración Propia

Como se muestra en la Figura 3, el cantón Pangua se posiciona en el cuadrante III, ya que el mercado turístico actualmente es muy atractivo, aunque vemos que mantiene una débil gestión interna de sus fortalezas, lo que quiere decir que se debe direccionar los recursos en penetrar el mercado cautelosamente y permanecer. Así también se prevé que para un futuro el cantón Pangua se oriente a posicionarse en el cuadrante II, enfocándose en invertir y construir su posición en el mercado turístico.

Matriz Space (Fuerzas Financieras, Fuerzas de la Industria, Estabilidad del Ambiente, Ventaja Competitiva) (MS)

En la elaboración de la Matriz Space se han tomado en cuenta los factores internos y externos del Gad Municipal de Pangua, para ello, como primer paso, se han enlistado diversas variables que responden a: fuerzas financieras, estabilidad del ambiente, ventajas competitivas y fuerzas de la industria. Seguidamente se procede con la ponderación de los valores que se le asigna a cada variable, para luego sumar los resultantes y representarlos en el plano cartesiano (Koontz & Weihrich, 2015, pág. 120). Los valores asignados se basan en la siguiente escala:

Tabla 4

Calificación de las Fortalezas Financieras (FF), Fuerzas de la Industria (FI), Estabilidad Ambiental (EA) y en la Ventaja Competitiva (VC)

	FF	FI	EA	VC
El peor	+ 1	+ 1	- 6	- 6
El mejor	+ 6	+ 6	- 1	- 1

Elaboración Propia

Tabla 5

Matriz Space (fuerzas financieras, fuerzas de la industria, estabilidad del ambiente, ventaja competitiva)

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FUERZA FINANCIERA (FF)		ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	
Disponibilidad de recursos para inversión (Liquidez)	5	Cambios tecnológicos e infraestructura	-4
Asignación de recursos estatal (Capital de trabajo)	5	Variabilidad del riesgo país e Inflación	-5
Ingresos fiscales (Flujo de Caja)	6	Posicionamiento de productos sustitutos	-4
Apalancamiento financiero (Endeudamiento)	4	Crecimiento de la demanda	-1
Préstamos y convenios interinstitucionales	3	Reformas para reactivación económica	-1
Ponderación	4,6	Ponderación	-3
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Participación en el mercado turístico	-5	Perspectivas de crecimiento del sector	5
Oferta turística diversificada	-3	Facilidad de penetración en el mercado	3
Control sobre proveedores, cliente y competidores	-3	Estabilidad Financiera	4
Cultura organizacional y filosofía empresarial definidas	-5	Aporte al PIB nacional	5
Procesos de gestión de la calidad Total	-6	Productividad y aprovechamiento de recursos	1
Ponderación	-4,4	Ponderación	3,6

Elaboración Propia

En concordancia con la Tabla 5, se puede observar cómo una vez asignado los valores y realizada la ponderación, tenemos que: el cuadrante de fuerzas financieras obtuvo (4,6), estabilidad del ambiente con un total de (-3), así mismo el cuadrante de ventajas competitivas tiene (-4,4) y por último las fuerzas de la industria tiene un total

de (3,6). Finalmente, para su representación en plano cartesiano, se sumaron los dos primeros cuadrantes cuyo resultado fue (1,6) que representa el valor del eje (X), así como el valor del eje(Y) fue (-0,8), resultante de la suma de la ponderación de los segundos cuadrantes.

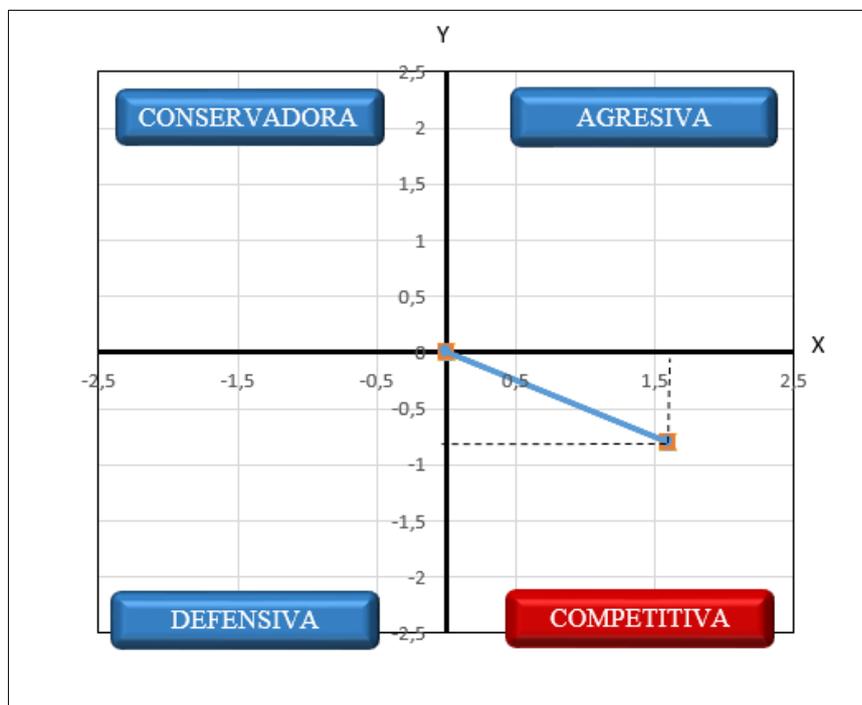


Figura 4. Gráfico Matriz Space

Elaboración Propia

Como se puede observar en la Figura 4, el Gad Municipal de Pangua necesita establecer y poner en marcha estrategias competitivas, su posición actual como empresa requiere que se trabaje en generar estrategias que permita de cierta manera su integración hacia adelante o atrás, así como también necesariamente se requieren estrategias de penetración de mercados, desarrollar nuevos productos y algo clave que sería la generación de estrategias con aliados clave para el sector.

Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)

En la elaboración de la Matriz FODA es resultante de la integración de los factores de la Matriz EFE y EFI respectivamente, en la Tabla 6 permite clasificarlas en internas y externas, así como también en positivas y negativas (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2014, pág. 48).

Tabla 6

Matriz FODA Gad Municipal de Pangua

	POSITIVAS	NEGATIVAS
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNAS	Presupuesto definido en el POA 2021 para inversión publicitaria	Ausencia de una planeación estratégica
	Alta diversidad en recursos naturales y culturales	Escasa cultura organizacional y filosofía empresarial en el Municipio
	Excelente ubicación geográfica del cantón con un clima idóneo.	Inexistencia de un departamento de turismo propiamente establecido
	Embellecimiento de la urbe cantonal y parroquias aledañas	Escaso conocimiento en atención al cliente de prestadores de servicios turísticos
	Convenios inter-institucionales para trabajar en función del turismo	Ausencia de un empoderamiento de la población
	Pavimentación y readecuación de los ejes viales en el cantón	Deficiente comunicación interna entre departamentos del GAD.
	Organizaciones juveniles compartiendo contenido turístico	Débil Cultura turística en el territorio.
	Reeducación y construcción de nueva infraestructura turística	Atractivos turísticos con poca innovación
	Recursos naturales y culturales poco explotados y conservados	Insuficiente organización por parte de los prestadores de servicios turísticos
		OPORTUNIDADES
	Mercado turístico en reactivación con el turismo nacional.	Destinos con mayor presencia en el mercado

Llegadas de turistas internacionales en aumento.	Crisis económica pueden provocar la disminución del presupuesto estatal para el desarrollo turístico.
La ley de turismo aporta nuevos beneficios al sector turístico.	Rebrotos y nuevas variantes del COVID 19
Modificación en los mercados turísticos post pandemia	Concesiones mineras dentro del Cantón Pangua
Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para emprendedores y empresarios.	Creciente migración de la población joven a las grandes ciudades.
Tendencia al turismo comunitario y de naturaleza post Pandemia	Competencia desleal de otros destinos
Disminución de las tasas de interés en créditos con la Banca	Pérdida de las costumbres ancestrales, aculturación de las comunidades receptoras
Plan de vacunación masivo 9/100	Políticas y ordenanzas municipales poco favorables con el turismo
Fin de las restricciones y libre movilidad entre provincias.	Sistemas económicos tradicionalistas dentro del cantón

Elaboración Propia

Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (Valorado)

En el presente apartado se ha entrecruzado los factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (Oportunidades y amenazas), de manera que como resultado se ha obtenido la Matriz FODA cruzada, en donde se proponen diferentes estrategias que permitirán conseguir los objetivos a largo plazo que se han planteado.

Tabla 7

Matriz FODA Cruzado Gad Municipal de Pangua

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	F1	Presupuesto definido en el POA 2021 para inversión publicitaria	D1	Ausencia de una planeación estratégica	
	F2	Alta diversidad en recursos naturales y culturales	D2	Escasa cultura organizacional y filosofía empresarial en el Municipio	
	F3	Excelente ubicación geográfica del cantón con un clima idóneo.	D3	Inexistencia de un departamento de turismo propiamente establecido	
	F4	Embelllecimiento de la urbe cantonal y parroquias aledañas	D4	Escaso conocimiento en atención al cliente de prestadores de servicios turísticos	
	F5	Convenios inter-institucionales para trabajar en función del turismo	D5	Ausencia de un empoderamiento de la población	
	F6	Pavimentación y readecuación de los ejes viales en el cantón	D6	Deficiente comunicación interna entre departamentos del GAD.	
	F7	Organizaciones juveniles compartiendo contenido turístico	D7	Débil Cultura turística en el territorio.	
	F8	Readecuación y construcción de nueva infraestructura turística	D8	Atractivos turísticos con poca innovación	
	F9	Recursos naturales y culturales poco explotados y conservados	D9	Insuficiente organización por parte de los prestadores de servicios turísticos	
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1	Mercado turístico en reactivación con el turismo nacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un producto estrella, con diferentes circuitos turísticos que se conecten entre diferentes atractivos que guarden características similares y que el tiempo de movilización no sea extenso. (F1,F2,F3,F4,O1,O2,O6) • Generar convenios interinstitucionales 		<ul style="list-style-type: none"> • Restructurar el orgánico funcional y crear el departamento de turismo para la dirección, planificación y control de las actividades turísticas en el Cantón. (D1,D3,O1,O6) • Implementar una correcta gestión por procesos dentro del Municipio de Pangua encaminada a la mejora continua de sus operaciones. 	
O2	Llegadas de turistas internacionales en aumento.				
O3	La ley de turismo aporta nuevos beneficios al sector turístico.				
O4	Modificación en los mercados turísticos post pandemia				

O5	Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para emprendedores y empresarios.	para promover la participación activa de la población, a fin de apoyar el desarrollo de la actividad turística en el cantón.	(D1,D2,D6,O1)
O6	Tendencia al turismo comunitario y de naturaleza post Pandemia	(F1,F5,F7,O1,O3)	<ul style="list-style-type: none"> • Restructurar y priorizar la planificación del POA en función a desarrollar un plan de publicidad articulado al sector privado, debidamente presupuestado, priorizando el uso o empleo de medios digitales. (D3,D4,D8,O1,O3,O6)
O7	Disminución de las tasas de interés en créditos con la Banca	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar financiamiento de la Banca privada y ONG's para la readequación y creación de infraestructura turística ligada principalmente a los circuitos turístico y puntos que generen captación o atracción de visitantes. (F5,F6,F8,F9,O7,O5) 	
O8	Plan de vacunación masivo 9/100		
O9	Fin de las restricciones y libre movilidad entre provincias.		
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	
A1	Destinos con mayor presencia en el mercado		
A2	Crisis económica pueden provocar la disminución del presupuesto estatal para el desarrollo turístico.	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar Fam Trips y Press Trips para la promoción y posicionamiento del cantón como un destino turístico bioseguro. (F2,F3,F4,F5,A1,A6,A9) 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la capacitación del personal del Gad Municipal y de articular la misma con la empresa privada u operadores privados. (D1, D2, D6, A2, A8)
A3	Rebotes y nuevas variantes del COVID 19		
A4	Concesiones mineras dentro del Cantón Pangua	<ul style="list-style-type: none"> • Promover ordenanzas municipales a favor de la actividad turística y reducción de impuestos para los nuevos emprendedores. (F4,F8,F9,A2,A6,A8) 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una asociación de prestadores de servicios turísticos del cantón, para indexarse en la cámara de turismo provincial a fin de obtener mejores beneficios. (D3, D4, D7, D9, A1, A6, A8,)
A5	Creciente migración de la población joven a las grandes ciudades.		
A6	Competencia desleal de otros destinos		
A7	Pérdida de las costumbres ancestrales, aculturación de las comunidades receptoras	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar mediante el uso de medios digitales y tradicionales el rescate de los valores, normas de convivencia y cuidado de los recursos naturales y culturales. (F4,F5,F8,A1,A5,A7) 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar proyectos de fomento productivo, emprendimiento e industrialización para la sociedad Panguense a fin de diversificar la economía.(D1,D5,DD8,A2,A5,A9)
A8	Políticas y ordenanzas municipales poco favorables con el turismo		
A9	Sistemas económicos tradicionalistas dentro del cantón		

Elaboración Propia

Matriz Interna y Externa (MIE)

La Matriz Interna y Externa facilita la evaluación de los factores internos y externos que intervienen en el progreso de la empresa y que fueron identificados en las matrices anteriores. En base a sus respectivas puntuaciones que obtuvieron, mediante esta matriz se puede ubicar la posición estratégica en la que se encuentra la organización respectivamente dentro del grafico que está conformado por nueve celdas (David, 2003, pág. 462).

Tabla 8

Valores X, Y, Ponderación

X	Y	Ponderación
EFI	EFE	IE
2,48	2,56	3,8

Elaboración Propia

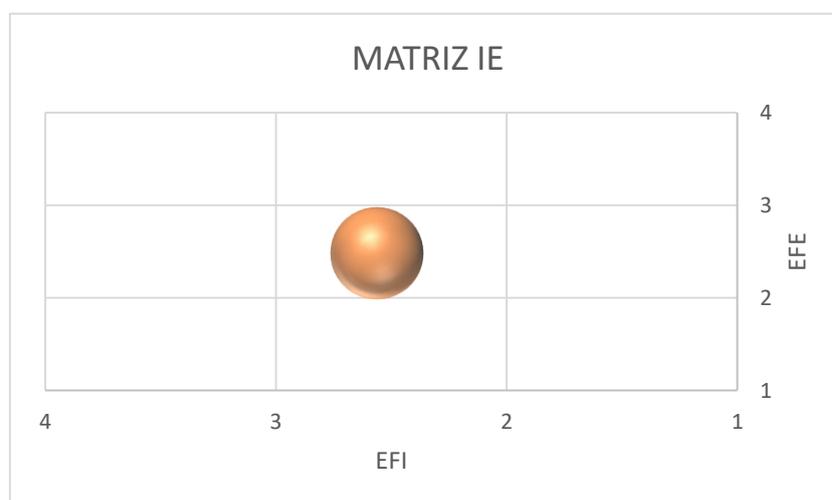


Figura 5. Matriz Interna y Externa Gad Municipal de Pangua

Elaboración Propia

Como se observa en la figura 5, de los valores de la matriz EFI (2,48) y la matriz EFE (2,56) se ponderó y se obtuvo un total de (3,8), con el cual el cantón Pangua se posiciona en el cuadrante número cinco, que se manifiesta como conservar y mantener. Con ello las estrategias más recomendables que se podrían ejecutar deben ligarse al desarrollo, innovación y diversificación de nuevos productos y buscar la manera de irrumpir y penetrar el mercado, lo que no es recomendable hacer es buscar una integración horizontal o vertical.

Estrategias Retenidas y de Contingencia

En el siguiente apartado, se describen las estrategias retenidas, que serán las primeras tomarse en cuenta e implementarse en el plan, así como las estrategias de contingencia, que no son tomadas en cuenta como principales y necesarias para el momento, pero si será utilizadas y puestas en ejecución en un futuro. Para este proceso, se ha utilizado la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC), en dónde se han enlistado los factores internos y externos y las estrategias planteadas, que luego de su respectivo proceso de calificación y ponderación, se abrió paso a seleccionar las mejores estrategias.

Tabla 9

Matriz de Ponderación de Estrategias

		E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		E11		E12		
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO		PESO	PA	TPA																						
FORTALEZAS																										
F1	Presupuesto definido en el POA 2021 para inversión publicitaria	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24	3	0,24	2	0,16	2	0,16	3	0,24	3	0,24	1	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16
F2	Alta diversidad en recursos naturales y culturales	0,05	4	0,2	4	0,2	2	0,1	2	0,1	1	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15	4	0,2	2	0,1	3	0,15	4	0,2
F3	Excelente ubicación geográfica del cantón con un clima idóneo.	0,05	4	0,2	4	0,2	2	0,1	3	0,15	1	0,05	2	0,1	4	0,2	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15
F4	Embelllecimiento de la urbe cantonal y parroquias aledañas	0,07	3	0,21	1	0,07	3	0,21	3	0,21	1	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28	2	0,14	2	0,14	1	0,07
F5	Convenios inter-institucionales para trabajar en función del turismo	0,05	3	0,15	4	0,2	1	0,05	2	0,1	2	0,1	4	0,2	3	0,15	2	0,1	1	0,05	2	0,1	3	0,15	1	0,05
F6	Pavimentación y readecuación de los ejes viales en el cantón	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,14	2	0,14	1	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21	1	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14
F7	Organizaciones juveniles compartiendo	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	4	0,2	4	0,2	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05

F8	contenido turístico Readecuación y construcción de nueva infraestructura turística	0,06	4	0,24	3	0,18	2	0,12	2	0,12	1	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18	2	0,12	2	0,12	2	0,12		
F9	Recursos naturales y culturales poco explotados y conservados	0,06	4	0,24	4	0,24	2	0,12	2	0,12	1	0,06	4	0,24	4	0,24	2	0,12	4	0,24	1	0,06	2	0,12	1	0,06		
DEBILIDADES																												
D1	Ausencia de una planeación estratégica	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12	4	0,24	2	0,12	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
D2	Escasa cultura organizacional y filosofía empresarial en el Municipio	0,04	1	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	4	0,16	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08
D3	Inexistencia de un departamento de turismo propiamente establecido	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	4	0,24	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	1	0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18	3	0,18
D4	Escaso conocimiento en atención al cliente de prestadores de servicios turísticos	0,07	2	0,14	4	0,28	1	0,07	4	0,28	2	0,14	2	0,14	3	0,21	2	0,14	1	0,07	2	0,14	4	0,28	1	0,07	2	0,14
D5	Ausencia de un empoderamiento de la población	0,06	3	0,18	4	0,24	2	0,12	4	0,24	3	0,18	2	0,12	3	0,18	3	0,18	1	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12	3	0,18
D6	Deficiente comunicación interna entre departamentos del GAD.	0,04	1	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	4	0,16	1	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	1	0,04
D7	Débil Cultura turística en el territorio.	0,04	2	0,08	4	0,16	1	0,04	3	0,12	2	0,08	2	0,08	3	0,12	3	0,12	2	0,08	1	0,04	4	0,16	2	0,08	2	0,08

D8	Atractivos turísticos con poca innovación	0,05	4	0,2	2	0,1	1	0,05	3	0,15	1	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15	3	0,15	
D9	Insuficiente organización por parte de los prestadores de servicios turísticos	0,04	3	0,12	4	0,16	1	0,04	3	0,12	1	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	2	0,08	2	0,08	4	0,16	2	0,08	
OPORTUNIDADES																											
O1	Mercado turístico en reactivación con el turismo nacional.	0,09	4	0,36	3	0,27	1	0,09	4	0,36	2	0,18	4	0,36	4	0,36	2	0,18	3	0,27	2	0,18	3	0,27	1	0,09	
O2	Llegadas de turistas internacionales en aumento.	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14	3	0,21	1	0,07	2	0,14	4	0,28	3	0,21	3	0,21	2	0,14	3	0,21	2	0,14	
O3	La ley de turismo aporta nuevos beneficios al sector turístico.	0,07	2	0,14	3	0,21	1	0,07	3	0,21	1	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	1	0,07	1	0,07	3	0,21	3	0,21	
O4	Modificación en los mercados turísticos post pandemia	0,06	3	0,18	2	0,12	1	0,06	2	0,12	1	0,06	2	0,12	4	0,24	2	0,12	2	0,12	2	0,12	3	0,18	2	0,12	
O5	Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para emprendedores y empresarios.	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15	3	0,15	2	0,1	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	3	0,15	
O6	Tendencia al turismo comunitario y de naturaleza post Pandemia	0,06	4	0,24	3	0,18	1	0,06	3	0,18	1	0,06	1	0,06	4	0,24	1	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18	2	0,12	
O7	Disminución de las tasas de interés en créditos con la Banca	0,05	2	0,1	1	0,05	4	0,2	1	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	2	0,1	4	0,2	
O8	Plan de vacunación masivo 9/100	0,08	2	0,16	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	2	0,16	1	0,08	2	0,16	2	0,16	1	0,08	1	0,08	1	0,08	

O9	Fin de las restricciones y libre movilidad entre provincias.	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	1	0,05	2	0,1	1	0,05		
AMENAZAS																												
A1	Destinos con mayor presencia en el mercado Crisis económica pueden provocar la disminución del presupuesto estatal para el desarrollo turístico.	0,04	3	0,12	2	0,08	2	0,08	3	0,12	1	0,04	4	0,16	3	0,12	1	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04		
A2	Rebrotos y nuevas variantes del COVID 19	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	2	0,08	2	0,08	4	0,16	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04	4	0,16
A3	Concesiones mineras dentro del Cantón Pangua	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,1	1	0,05	1	0,05		
A4	Creciente migración de la población joven a las grandes ciudades.	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	1	0,07	4	0,28	2	0,14	1	0,07	1	0,07	3	0,21		
A5	Competencia desleal de otros destinos	0,04	2	0,08	3	0,12	2	0,08	1	0,04	2	0,08	3	0,12	1	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	2	0,08	4	0,16		
A6	Pérdida de las costumbres ancestrales, aculturación de las comunidades receptoras	0,04	3	0,12	2	0,08	1	0,04	2	0,08	1	0,04	4	0,16	4	0,16	3	0,12	2	0,08	3	0,12	2	0,08	1	0,04		
A7	Políticas y ordenanzas municipales poco favorables con el turismo	0,06	3	0,18	3	0,18	1	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	4	0,24	1	0,06	2	0,12	2	0,12		
A8	Sistemas económicos tradicionalistas dentro del cantón	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	2	0,08	4	0,16	1	0,04	3	0,12	3	0,12	1	0,04		
A9		0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	3	0,12	3	0,12	4	0,16		

TOTAL (STPA)	5,32	4,96	3,34	4,86	3,4	4,98	5,6	4,65	4,07	3,53	4,71	4
---------------------	------	------	------	------	-----	------	-----	------	------	------	------	---

Elaboración Propia

Estrategias de Retención

- a) Diseñar un producto estrella, con diferentes circuitos turísticos que se conecten entre diferentes atractivos que guarden características similares y que el tiempo de movilización no sea extenso. (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O6)
- b) Generar convenios interinstitucionales para promover la participación activa de la población, a fin de apoyar el desarrollo de la actividad turística en el cantón. (F1, F5, F7, O1, O3)
- c) Restructurar el orgánico funcional y crear el departamento de turismo para la dirección, planificación y control de las actividades turísticas en el Cantón. (D1, D3, O1, O6)
- d) Implementar una correcta gestión por procesos dentro del Municipio de Pangua encaminada a la mejora continua de sus operaciones. (D1, D2, D6, O1)
- e) Restructurar y priorizar la planificación del POA en función a desarrollar un plan de publicidad articulado al sector privado, debidamente presupuestado, priorizando el uso o empleo de medios digitales. (D3, D4, D8, O1, O3, O6)
- f) Ejecutar Fam Trips y Press Trips para la promoción y posicionamiento del cantón como un destino turístico bioseguro. (F2, F3, F4, F5, A1, A6, A9)
- g) Promover ordenanzas municipales a favor de la actividad turística y reducción de impuestos para los nuevos emprendedores. (F4, F8, F9, A2, A6, A8)
- h) Crear una asociación de prestadores de servicios turísticos del cantón, para indexarse en la cámara de turismo provincial a fin de obtener mejores beneficios. (D3, D4, D7, D9, A1, A6, A8)

Estrategias de Contingencia

- a) Gestionar financiamiento de la Banca privada y ONG's para la readecuación y creación de infraestructura turística ligada principalmente a los circuitos turístico y puntos que generen captación o atracción de visitantes. (F5, F6, F8, F9, O7, O5)
- b) Incentivar mediante el uso de medios digitales y tradicionales el rescate de los valores, normas de convivencia y cuidado de los recursos naturales y culturales. (F4, F5, F8, A1, A5, A7)
- c) Promover la capacitación del personal del Gad Municipal y de articular la misma con la empresa privada u operadores privados. (D1, D2, D6, A2, A8)
- d) Desarrollar proyectos de fomento productivo, emprendimiento e industrialización para la sociedad Pangüense a fin de diversificar la economía. (D1, D5, DD8, A2, A5, A9)

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Para el desarrollo de la presente matriz, se han tomado en cuenta las estrategias retenidas y a su vez los objetivos a largo plazo que se han planteado, para lo cual se ha marcado con una equis las estrategias que contribuye a la consecución del objetivo planteado.

Tabla 10

Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7
OBJETIVOS	Crear 4 productos turísticos estrella dentro del cantón para posicionarlos en el mercado turístico nacional.	Lograr que el 50% de la población del cantón Pangua se empodere en la actividad turística.	Incrementar en un 40% el presupuesto anual para gastos en publicidad turística en diferentes medios.	Aumentar en un 40% el presupuesto anual para la generación de infraestructura turística en el cantón.	Conseguir que el 100% de prestadores de servicios turísticos se capaciten en atención al cliente.	Generar 3 campañas anuales para el fomento de la cultura turística en la población del cantón Pangua.	Incrementar en un 25% la llegada de turistas nacionales hacia el cantón Pangua.
ESTRATEGIAS							
Diseñar un producto estrella, con diferentes circuitos turísticos que se conecten entre diferentes atractivos que guarden características similares y que el tiempo de movilización no sea extenso. (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O6)	X					X	X
Generar convenios interinstitucionales para promover la participación activa de la población, a fin de apoyar el desarrollo de la actividad turística en el cantón. (F1,F5,F7,O1,O3)		X			X	X	
Reestructurar el orgánico funcional y crear el departamento de turismo para la dirección, planificación y control de las actividades turísticas en el Cantón. (D1, D3, O1, O6)			X	X			
Implementar una correcta gestión por procesos dentro del Municipio de Pangua encaminada a la mejora continua de sus operaciones. (D1, D2, D6, O1)				X			
Reestructurar y priorizar la planificación del POA en función a desarrollar un plan de publicidad articulado al sector privado, debidamente presupuestado,		X	X	X			

priorizando el uso o empleo de medios digitales. (D3,D4,D8,O1,O3,O6)						
Ejecutar Fam Trips y Press Trips para la promoción y posicionamiento del cantón como un destino turístico bioseguro. (F2, F3, F4, F5, A1, A6, A9)	X		X			X
Promover ordenanzas municipales a favor de la actividad turística y reducción de impuestos para los nuevos emprendedores. (F4, F8, F9, A2, A6, A8)	X		X		X	X
Crear una asociación de prestadores de servicios turísticos del cantón, para indexarse en la cámara de turismo provincial a fin de obtener mejores beneficios. (D3, D4, D7, D9, A1, A6, A8)	X	X			X	X

Elaboración Propia

Resumen

En el presente capítulo se ha realizado el proceso estratégico, el cual empieza definiendo los objetivos a largo plazo y las estrategias de acción que se llevarán a cabo en la organización, así también siguiendo esta línea se ha definido los intereses que persigue la organización, teniendo en cuenta el potencial organizacional que posee. Para el proceso estratégico se han usado diferentes matrices con las cuales se ha logrado definir la posición dentro del mercado y las fortalezas organizacionales, para en base a esto definir las estrategias más adecuadas.

Un punto importante es la realización de la Matriz Space, con la cual se evalúan las fuerzas financieras, fuerzas de la industria, estabilidad del ambiente, ventaja competitiva. Seguidamente se elaboró la Matriz FODA, para luego realizar el FODA cruzado, que es en dónde se plantean las estrategias en base a la relación que se considere con los factores Internos y externos previamente identificados. Como paso siguiente, se lleva a cabo la Matriz MIE, que es en dónde se evalúan la ponderación de los factores internos y externos para con ello determinar la posición de la empresa y así definir el enfoque que se le debe dar a las estrategias tomadas.

Una vez definidas las estrategias, se realizó la Matriz de Planeación Estratégica cuantitativa (MPEC), con la cual se permite priorizar las estrategias y de esta manera definir las estrategias retenidas y de contingencias. Como paso final luego de la selección de las estrategias retenidas, se elabora la matriz de estrategias versus objetivos a largo plazo, con lo cual se puede verificar que estrategias está aportando a la consecución del objetivo a largo plazo.

Capítulo 5: Implementación y Evaluación de la Estratégica

En el presente capítulo se realizó el planteamiento de los objetivos a corto plazo, mismo que servirán de apoyo al cumplimiento de los objetivos a largo plazo planteados en el capítulo anterior, así mismo de esta manera se efectuó la evaluación de las estrategias, tomando en cuenta los recursos y políticas para cada una de ellas.

Objetivos de Corto Plazo – (Plan Operativo)

Para el presente Plan Operativo a realizarse para el Gad Municipal de Pangua, se articulan los objetivos a corto plazo con las estrategias retenidas previamente identificadas, así de esta forma, también se describen las acciones, metas y los responsables de las mismas. Cada programa cuenta con sus actividades claramente establecidas, que son las que permitirán implementar las estrategias establecidas. A continuación, en la Tabla 11 se detalla de mejor manera lo expuesto para el presente apartado.

Tabla 11

Plan Operativo Anual Gad Municipal de Pangua

ESTRATEGIAS	OBJETIVO S A CORTO PLAZO	PROGR AMAS	ACTIVIDADES	METAS					RESPO NSABL ES
				1	2	3	4	5	
Diseñar un producto estrella, con diferentes circuitos turísticos que se conecten entre diferentes atractivos que guarden características similares y que el tiempo de movilización no sea extenso. (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O6)	Identificar los 5 principales circuitos turísticos dentro del cantón Pangua y alcanzar el 75% de levantamiento de información anual	Diseño y creación de Producto turístico	Identificar los atractivos turístico Identificar los principales recursos naturales Diseñar la ruta turística Crear un mapeo georreferenciado de los atractivos Identificar los beneficiarios y personal de apoyo en cada circuito Realizar el levantamiento de la información con las fichas del Mintur Identificar a las instituciones educativas y estatales relacionadas al turismo	5	75%				Unidad de Cultura, Turismo, Recreación y Comunicación.
Generar convenios interinstitucionales para promover la participación activa de la población, a fin de apoyar el desarrollo de la actividad turística en el cantón. (F1,F5,F7,O1,O3)	Planificar 4 eventos anuales con conferencias, congresos y capacitaciones.	Capacitación y actualización de conocimientos	Establecer las necesidades de capacitación en la población Efectuar convenios de reciprocidad y cero costos Establecer una certificación de conocimientos Generar un evento anual con proyectos de innovación	4					Unidad de Cultura, Turismo, Recreación y Comunicación.
Restructurar el orgánico funcional y crear el departamento de turismo para la dirección, planificación y control de las actividades turísticas en el Cantón. (D1, D3, O1, O6)	Destinar un 8% de ingresos anuales para la creación y financiamiento del departamento de Turismo	Reestructuración Organizacional	Presentar la propuesta de creación al consejo Establecer el presupuesto anual para la creación Asignar los recursos materiales y tecnológicos para el departamento Identificar el personal idóneo para ocupar el cargo Presentar una primera planificación anual del departamento	8%	8%	8%	8%	8%	Unidad de Cultura, Turismo, Recreación y Comunicación.
Implementar una correcta gestión por procesos dentro del Municipio de Pangua encaminada a la mejora continua de sus operaciones. (D1, D2, D6, O1)	Implementar un sistema de calidad total en la organización, con avances del 25% anuales en	Reestructuración de los procesos internos	Realizar un análisis situacional de la organización Establecer el presupuesto necesario Determinar al equipo consultor Implementar la gestión	25%	25%	25%	25%		Auditoría Interna

	los próximos 4 años		por procesos por etapas Mantener evaluaciones anuales								
Reestructurar y priorizar la planificación del POA en función a desarrollar un plan de publicidad articulado al sector privado, debidamente presupuestado, priorizando el uso o empleo de medios digitales. (D3,D4,D8,O1,O3, O6)	Incrementar en un 40% el presupuesto anual para gastos en publicidad turística en diferentes medios.	Promoción y Publicidad	Realizar un análisis de la situación actual en publicidad Elegir los medios publicitarios a utilizarse Generar contenido turístico para publicitarlo Designar presupuestos para la ejecución Socializar con la población beneficiaria	40%	40%	40%	40%	40%		Unidad de Cultura, Turismo, Recreación y Comunicación	
Ejecutar Fam Trips y Press Trips para la promoción y posicionamiento del cantón como un destino turístico bioseguro. (F2, F3, F4, F5, A1, A6, A9)	Realizar 2 Fam Trips y Press Trips hasta el quinto año de implementado el plan	Posicionamiento y Publicidad	Establecer los convenios con la prensa nacional de distintos medios Gestionar la participación de Influencers en viajes de familiarización Diseñar un full Day que acaparen los diferentes atractivos posibles Seleccionar el equipo de publicidad para los Fam y Press Trips Realizar una asamblea con los actores turísticos Determinar las necesidades de los prestadores de servicios turísticos Establecer estrategias de apoyo a los emprendedores turísticos Presentar las propuestas de ordenanzas al concejo Convocar a una asamblea a los prestadores de servicios turístico	2	2	2	2	2		Unidad de Cultura, Turismo, Recreación y Comunicación.	
Promover ordenanzas municipales a favor de la actividad turística y reducción de impuestos para los nuevos emprendedores. (F4, F8, F9, A2, A6, A8)	Redactar 10 ordenanzas municipales con la participación de los actores turísticos, hasta el cuarto año de implementado el plan	Apoyo a emprendedores Pangüenses	Establecer estrategias de apoyo a los emprendedores turísticos Presentar las propuestas de ordenanzas al concejo Convocar a una asamblea a los prestadores de servicios turístico	4	2	2	2			Unidad de Cultura, Turismo, Recreación y Concejales	
Crear una asociación de prestadores de servicios turísticos del cantón, para indexarse en la cámara de turismo provincial a fin de obtener mejores beneficios. (D3, D4, D7, D9, A1, A6, A8)	Alcanzar la participación del 100% de prestadores de servicios turísticos en la asociación, hasta el segundo año de implementado el plan	Organización y constitución jurídica	Establecer los lineamientos de la organización Designar los representantes de la organización Gestionar la constitución jurídica de la asociación Desarrollar un plan de acción	50%	50%					Unidad de Cultura, Turismo, Recreación y Comunicación.	

Elaboración Propia

Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo

Es necesario, para ayudar con el cumplimiento de los objetivos a corto plazo, disponer de los recursos necesarios para ejecutarlos, es así que a continuación se detallan en la Tabla 12, los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos que tendrán participación en esta planificación.

Tabla 12

Recursos Asignados

Objetivos a corto plazo	Recursos Financieros	Recursos Físicos	Recursos Humanos	Recursos Tecnológicos
Identificar los 5 principales circuitos turísticos dentro del cantón Pangua y alcanzar el 75% de levantamiento de información anual	\$ 15.000,00	Fotografías, Inventarios turísticos, mapas, catastro turístico	Técnico de turismo, técnico ambiental, Profesional en TICs	Internet, computadoras, drones, cámaras fotográficas, GPS, equipos de comunicación
Planificar 4 eventos anuales con conferencias, congresos y capacitaciones.	\$ 6.100,00	Anfiteatro, escenografía, catering, útiles de oficina	Técnico de turismo, Personal de comunicaciones, Asistente de cultura	Internet, computadoras, cámaras fotográficas, equipos de comunicación
Destinar un 8% de ingresos anuales para la creación y financiamiento del departamento de Turismo	\$ 642.645,09	Oficina, equipos de cómputo, útiles de oficina	Técnico de turismo, Alcalde, Concejales, Auditor Interno	Internet, computadoras, equipos de comunicación
Implementar un sistema de calidad total en la organización, con avances del 25% anuales en los próximos 4 años	\$ 15.000,00	Instalaciones, Equipos de computo	Técnico de turismo, Alcalde, Concejales, Auditor Interno	Internet, computadoras, equipos de comunicación
Incrementar en un 40% el presupuesto anual para gastos en publicidad turística en diferentes medios.	\$ 40.215,95	Instalaciones, Equipos de computo	Técnico de turismo, Alcalde, Concejales, Director de plan. y des.	Internet, computadoras, cámaras fotográficas, equipos de comunicación

Realizar 2 Fam Trips y Press Trips hasta el quinto año de implementado el plan	\$	8.000,00	Vehículos, catering, hospedaje	Técnico de turismo, Personal de comunicaciones, Asistente de cultura	Internet, computadoras, drones, cámaras fotográficas, GPS, equipos de comunicación
Redactar 10 ordenanzas municipales con la participación de los actores turísticos, hasta el cuarto año de implementado el plan	\$	1.000,00	Anfiteatro, catering, útiles de oficina	Técnico de turismo, Alcalde, Concejales, Auditor Interno	Internet, computadoras, equipos de comunicación
Alcanzar la participación del 100% de prestadores de servicios turísticos en la asociación, hasta el segundo año de implementado el plan	\$	4.500,00	Anfiteatro, utilería, equipos de computo	Técnico de turismo, técnico de comunicaciones	Internet, computadoras, cámaras fotográficas, equipos de comunicación
TOTAL	\$	732.461,04			

Elaboración Propia

Políticas de Cada Estrategia

En este apartado, se procede con la definición de políticas para cada estrategia, debido a que es necesario tener una guía que permita direccionar en el buen sentido para la consecución de los objetivos.

Tabla 13

Políticas del Plan Estratégico Gad Municipal de Pangua

ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
Diseñar un producto estrella, con diferentes circuitos turísticos que se conecten entre diferentes atractivos que guarden características similares y que el tiempo de movilización no sea extenso. (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O6)	P1. Actualizar la información constantemente los circuitos turístico P2. Establecer la capacidad de carga para cada atractivo P3. Promover la conservación y el desarrollo sostenible de los atractivos

<p>Generar convenios interinstitucionales para la ejecución conferencias, congresos y charlas encaminadas a incentivar y empoderar a la población en la actividad turística. (F1, F5, F7, O1, O3)</p>	<p>P1. Los convenios se deben realizar con 5 meses de anticipación al evento P2. Reconocer los viáticos y servicios de estadía gratuitos a los capacitadores P3. Publicidad permanente de los eventos</p>
<p>Reestructurar el orgánico funcional y crear el departamento de turismo para la dirección, planificación y control de las actividades turísticas en el Cantón. (D1, D3, O1, O6)</p>	<p>P1. Consensuar la decisión en el consejo. P2. Presentar Informes semestrales de las actividades del departamento P3. Evaluar el desempeño del departamento con expertos</p>
<p>Implementar una correcta gestión por procesos dentro del Municipio de Pangua encaminada a la mejora continua de sus operaciones. (D1, D2, D6, O1)</p>	<p>P1. Controlar las actividades de los colaboradores durante el proceso P2. Evaluar periódicamente los resultados de la gestión P3. Presentar informes detallados sobre el avance de la implementación</p>
<p>Reestructurar y priorizar la planificación del POA en función a desarrollar un plan de publicidad articulado al sector privado, debidamente presupuestado, priorizando el uso o empleo de medios digitales. (D3,D4,D8,O1,O3,O6)</p>	<p>P1. Realizar la planificación con representantes de cada sector P2. Justificar los presupuestos establecidos P3. Socializar las acciones a ejecutarse por distintos medios</p>
<p>Ejecutar Fam Trips y Press Trips para la promoción y posicionamiento del cantón como un destino turístico bioseguro. (F2, F3, F4, F5, A1, A6, A9)</p>	<p>P1. Lograr la participación de todos los prestadores de servicios turísticos P2. Utilizar recursos de la institución para reducir gastos P3. Informe detallado de las actividades</p>
<p>Promover ordenanzas municipales a favor de la actividad turística y reducción de impuestos para los nuevos emprendedores. (F4, F8, F9, A2, A6, A8)</p>	<p>P1. Trabajar con representantes del sector P2. Los beneficios serán para todos los emprendedores P3. Entraran en vigencia luego de la socialización</p>
<p>Crear una asociación de prestadores de servicios turísticos del cantón, para indexarse en la cámara de turismo provincial a fin de obtener mejores beneficios. (D3, D4, D7, D9, A1, A6, A8)</p>	<p>P1. Permitir el ingreso y desafiliación en todo momento P2. Destinar una sede para las reuniones periódicas P3. Empoderar a la población con acciones concretas</p>

Elaboración Propia

Estructura de la Organización

La estructura organizacional del Gad Municipal de Pangua está encabezada por el Concejo Municipal, luego vienen la Alcaldía y sus concejales, un escalón hacia abajo se ubica la Procuraduría síndica y la Asesoría, para luego dar paso a la Auditoria Interna. En el proceso de asesoría y de apoyo se ubican las cinco direcciones y la secretaría general, cada una con sus subdivisiones como se aprecia en la Figura 6.

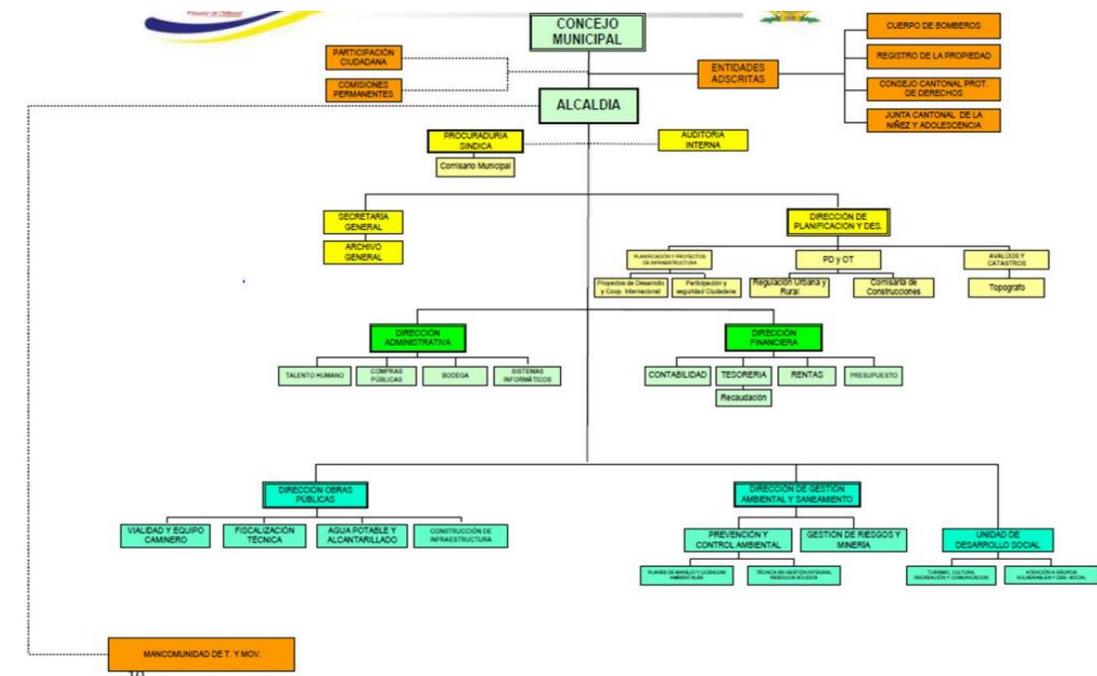


Figura 6. Organigrama funcional Gad Municipal de Pangua

Tomado de: (GAD Municipal de Pangua, 2020)

Medio Ambiente, Ecología, Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo

En toda organización, es importante mantener un buen manejo ambiental y compromiso con la sostenibilidad, así como manejar principios de responsabilidad social desde el gobierno corporativo de la misma, es así que el Gad Municipal de Pangua se encuentra desarrollando principios y políticas en beneficio de la población y de esta manera cumpliendo con el medio ambiente.

Medio Ambiente y Ecología

El Gad Municipal de Pangua realiza trabajos y dedica sus esfuerzos al cuidado ambiental, los recursos renovables y no renovables que posee el cantón son aprovechados con el máximo de responsabilidad, es así que en la actualidad existen proyectos orientados a la correcta gestión de manejo de residuos sólidos y rescate y protección de los sitios naturales con potencialidades turísticas. Por otra parte, también la gestión se ha orientado hacia la población, desarrollando medidas de protección y revitalización de parcelas y cultivos de la zona.

Responsabilidad Social

En temas de responsabilidad social, el Gad Municipal de Pangua año a año contribuya con obras sociales para las familias más necesitadas, mantiene un programa de ayudas económicas a familias de escasos recursos y que se encuentren en zonas de alto riesgo, les brinda una adecuada reubicación y mejora de su vivienda. Así también con la población que se encuentra en zonas estratégicas como en minas de piedra, tomas de agua para tratamiento, se han beneficiado con la construcción de mejoras en sus comunidades y por último en las propiedades que mantienen bosques protectores, el municipio aporta con bonos especiales y reducción de impuestos para su conservación.

Gobierno Corporativo

Actualmente el Gad Municipal de Pangua no mantiene un gobierno corporativo netamente establecido, pero practican sus funciones la alcaldía con sus concejales, quienes siempre velan por los beneficios de la organización y a su vez el compromiso por el bienestar de sus pobladores. Así también necesariamente se deben establecer alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales para una correcta orientación a la conformación de un gobierno corporativo dentro de la municipalidad.

Recursos Humanos y Motivación

El manejo del talento humano está bajo la tutela de la dirección Administrativa, específicamente de la Unidad de Talento Humano, el proceso estratégico va de la mano de una cultura de apoyo, sin el empoderamiento del personal y sin un verdadero entendimiento y orientación a los objetivos planteados, la organización no podría implementar las estrategias o estas demorarían en ejecutarse. Es necesario que la unidad de talento humano gestione el involucramiento de todo el personal y se busque la manera de motivar e incentivar al cambio, mediante la presentación de las estrategias establecidas.

Para ello, la unidad de talento humano debe esforzarse por mantener un clima laboral saludable, se deben centrar los esfuerzos en mantener separada la vida laboral con la vida familiar, que en los tiempos actuales se ha visto muy perjudicada debido al teletrabajo, esto ocasiona que el personal no rinda como es debido, ya que el estrés de la casa lo lleva al trabajo y viceversa. También es necesario en evaluar las capacidades del personal y siempre permitir que puedan actualizar y agrandar sus conocimientos con temas que verdaderamente les llame la atención así estos no estén directamente ligados a su competencia laboral,

Gestión del Cambio

Para una correcta gestión y aceptación del cambio en la organización, debe primar el compromiso y la comprensión de lo que se quiere implementar, el Gad Municipal de Pangua debe integrar en la gestión del cambio los mandos gerenciales, administrativos y operativos, es decir una integración total. Siempre que se producen cambios, existen personas que se resisten a este, ya sea por costumbre o por simple negativa, nunca les gusta salir de su zona de confort, el apoyo en el cambio que se quiere dar a la organización nace desde el empoderamiento de los gerentes hasta los operarios y de esa manera descentralizar las funciones y compromisos a cada jefe departamental o de sub-áreas (David, 2003, pág. 492).

La comunicación asertiva es parte de la gestión del cambio, con una buena comunicación y a tiempo se logra que las personas estén preparadas para la implementación de las estrategias. La motivación, actualización de tecnología y el proceso de capacitación también forman parte del cambio, los empleados deben participar desde el inicio hasta el final en la formulación de estrategias, así sienten el compromiso y tienen claro las metas que persiguen, conjuntamente a esto si el cambio lo requiere, se debe actualizar la tecnología o a su vez rehabilitar la existente y por último el talento humano también debe ser capacitado y orientado correctamente a las nuevas funciones a realizar (David, 2003, págs. 495,496).

Evaluación Estratégica

Todo plan estratégico debe, una vez que se han seleccionado las estrategias a implementar, desarrollar un mecanismo de control, con el cual se podrá evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados, así como el trabajo y aporte de los colaboradores a esta causa.

Perspectivas de Control

Para el presente apartado de perspectivas de control interno, se ha tomado en cuenta los siguientes ámbitos, para lo cual se ha realizado un análisis por cada uno de ellos.

Ambiente de Control

Dentro de la organización, se debe ser cauteloso a la hora de controlar el cumplimiento de las actividades laborales, la premiación o castigo como estímulos no son la mejor opción, a diferencia de la motivación. Con la motivación, a cada uno de los colaboradores se les puede asignar tareas en específico y se debe buscar generar un compromiso y entrega por alcanzar los mejores resultados.

Evaluación de Riesgos

Se debe tener en cuenta que existen riesgos en todas las actividades que se realiza a diario, para ello, se deberá prever y trabajar en la mitigación de estos riesgos, formulando estrategias de control de riesgos. De esta manera los colaboradores, sentirán seguridad y respaldo de parte de la organización para la consecución de los objetivos, esto permite también reducir la resistencia al cambio.

Actividades de Control

Dentro de la planificación estratégica, se deben definir ciertas actividades de apoyo, que permitirán a la organización caminar hacia los objetivos planteados. Las actividades de control son tareas específicas que cada miembro de la organización debe desarrollarlas, de esta manera se podrá identificar a tiempo los errores cometidos.

Información y Comunicación

Las tecnologías de información y comunicación deben ser el medio con el que la organización se remita a sus colaboradores. La comunicación interna y externa debe fluir de manera correcta, todos y cada uno de los miembros debe estar empoderado e

informado de la planificación, estrategias y objetivos que se persiguen actualmente dentro de la empresa, es decir se debe articular bien las estrategias, la estructura organizacional y los sistemas de comunicación.

Supervisión y Seguimiento

La alta gerencia, jefes departamentales y directores de áreas, deben tener en cuenta que, a más de los factores antes vistos, es necesario llevar una correcta supervisión y seguimiento de las actividades de control que se desarrollan en la organización. De esta manera es fácil identificar si existen errores en los procesos de control desarrollados en la organización, lo cual facilita la revisión continua y rápido accionar ante las fallas encontradas.

Aprendizaje Interno, Procesos, Clientes, Perspectiva Financiera

Perspectiva Financiera

Dentro de la perspectiva financiera del Gad Municipal de Pangua, se pretende disponer ordenanzas municipales orientadas a financiar proyectos de enfoque turístico, reducir el cobro de impuestos a los emprendedores del Cantón e incrementar el presupuesto anual destinado a publicidad.

Tabla 14

Estrategias Perspectiva Financiera

Estrategias	Programas	Metas	Indicador	Fórmula
Promover ordenanzas municipales a favor de la actividad turística y reducción de impuestos para los nuevos emprendedores. (F4, F8, F9, A2, A6, A8)	Apoyo a emprendedores Panguenses	Redactar 10 ordenanzas municipales con la participación de los actores turísticos, hasta el cuarto año de implementado el plan	Número de ordenanzas vigentes	Total ordenanzas 2021/Total ordenanzas 2022
Restructurar y priorizar la planificación del POA en función a desarrollar un plan de publicidad articulado al sector privado, debidamente presupuestado, priorizando el uso o empleo de medios digitales. (D3,D4,D8,O1,O3,O6)	Promoción y Publicidad	Incrementar en un 40% el presupuesto anual para gastos en publicidad turística en diferentes medios.	Documento finalizado y socializado	Presupuesto actual - Presupuesto año anterior

Elaboración Propia

Clientes

La perspectiva de clientes, tanto internos como externos es de vital importancia para la implementación del plan estratégico en el Gad Municipal de Pangua, de esta manera las estrategias se enfocan en diseño y mejoramiento de productos, posicionamiento de marca y organización y constitución jurídica, lo cual permitirá mejorar y fortalecer esta perspectiva de clientes.

Tabla 15

Estrategias de Clientes

Estrategias	Programas	Metas	Indicador	Fórmula
Diseñar un producto estrella, con diferentes circuitos turísticos que se conecten entre diferentes atractivos que guarden características similares y que el tiempo de movilización no sea extenso. (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O6)	Diseño y creación de Producto turístico	Identificar los 5 principales circuitos turísticos dentro del cantón Pangua y alcanzar el 75% de levantamiento de información anual	Número de circuitos identificados y porcentaje de información digitalizada	Cantidad de circuitos nuevos/ Total Circuitos antiguos
Ejecutar Fam Trips y Press Trips para la promoción y posicionamiento del cantón como un destino turístico bioseguro. (F2, F3, F4, F5, A1, A6, A9)	Posicionamiento y Publicidad	Realizar 2 Fam Trips y Press Trips hasta el quinto año de implementado el plan	Número de Fam Trips y Press Trip efectuados	Total de Fam Trips y Press Trip Anuales
Crear una asociación de prestadores de servicios turísticos del cantón, para indexarse en la cámara de turismo provincial a fin de obtener mejores beneficios. (D3, D4, D7, D9, A1, A6, A8)	Organización y constitución jurídica	Alcanzar la participación del 100% de prestadores de servicios turísticos en la asociación, hasta el segundo año de implementado el plan	Porcentaje de participación y número de socios	Nivel de participación / Total de socios

Elaboración Propia

Procesos

El Gad Municipal de Pangua se ha enfocado dentro de la perspectiva procesos, a mejorar su gestión interna, implementando un sistema de gestión de calidad, así como reestructurando su orgánico funcional para dar apertura a un nuevo departamento que necesariamente debe ser quien gestione el turismo dentro del cantón.

Tabla 16

Estrategias de Procesos

Estrategias	Programas	Metas	Indicador	Fórmula
Reestructurar el orgánico funcional y crear el departamento de turismo para la dirección, planificación y control de las actividades turísticas en el Cantón. (D1, D3, O1, O6)	Reestructuración Organizacional	Destinar un 8% de ingresos anuales para la creación y financiamiento del departamento de Turismo	Total del presupuesto asignado en el POA	Total presupuesto 2021 / Total presupuesto 2022
Implementar una correcta gestión por procesos dentro del Municipio de Pangua encaminada a la mejora continua de sus operaciones. (D1, D2, D6, O1)	Reestructuración de los procesos internos	Implementar un sistema de calidad total en la organización, con avances del 25% anuales en los próximos 4 años	Porcentaje de avances de la implementación	Nivel de avance anual / Total implementación

Elaboración Propia

Aprendizaje Interno

Los esfuerzos de Gad Municipal de Pangua en fortalecer el aprendizaje interno de sus colaboradores, ha sobrepasado fronteras y se ha llegado con el fortalecimiento de capacidades y conocimientos a los prestadores de servicios turísticos y población en general, buscando empoderarlos y fomentando en ellos una cultura turística.

Tabla 17

Estrategias de Aprendizaje Interno

Estrategias	Programas	Metas	Indicador	Fórmula
Generar convenios interinstitucionales para la ejecución conferencias, congresos y charlas encaminadas a incentivar y empoderar a la población en la actividad turística. (F1, F5, F7, O1, O3)	Capacitación y actualización de conocimientos	Planificar 4 eventos anuales con conferencias, congresos y capacitaciones.	Número de eventos anuales realizados	$\frac{\text{Eventos trimestrales}}{\text{Total eventos anuales}}$

Elaboración Propia

Tablero de Control Balaceado (Balanced Scorecard)

Tabla 18

Tablero de Control Balaceado (Balanced Scorecard)

Perspectiva	Programas	Metas	Indicador	Período de Medición	Meta Anual	Meta en el período	Óptimo	Tolerable	Deficiente
Financiera	Apoyo a emprendedores Pangienses	Redactar 10 ordenanzas municipales con la participación de los actores turísticos, hasta el cuarto año de implementado el plan	Número de ordenanzas vigentes	Anual	3	10	3	2	0-1
Financiera	Promoción y Publicidad	Incrementar en un 40% el presupuesto anual para gastos en publicidad turística en diferentes medios.	Documento finalizado y socializado	Anual	40%	40%	40%	30%	10%
Clientes	Diseño y creación de Producto turístico	Identificar los 5 principales circuitos turísticos dentro del cantón Pangua y alcanzar el 75% de levantamiento de información anual	Número de circuitos identificados y porcentaje de información digitalizada	Anual	5 / 75%	5 / 100%	5 / 75%	3 / 35%	1 / 10%
Clientes	Posicionamiento y Publicidad	Realizar 2 Fam Trips y Press Trips hasta el quinto año de implementado el plan	Número de Fam Trips y Press Trip efectuados	Semestral	2	10	2	1	0

Cientes	Organización y constitución jurídica	Alcanzar la participación del 100% de prestadores de servicios turísticos en la asociación, hasta el segundo año de implementado el plan	Porcentaje de participación y número de socios	Anual	50%	100%	50% - 30%	29,99% - 10%	9,99% - 0%
Procesos Internos	Reestructuración Organizacional	Destinar un 8% de ingresos anuales para la creación y financiamiento del departamento de Turismo	Total del presupuesto asignado en el POA	Anual	8%	8%	8%	5%	3%
Procesos Internos	Reestructuración de los procesos internos	Implementar un sistema de calidad total en la organización, con avances del 25% anuales en los próximos 4 años	Porcentaje de avances de la implementación	Anual	25%	100%	25%	18%	10%
aprendizaje	Capacitación y actualización de conocimientos	Planificar 4 eventos anuales con conferencias, congresos y capacitaciones.	Número de eventos anuales realizados	Trimestral	4	20	4	2	1-0

Elaboración Propia

Resumen

En el presente capítulo se realizó el planteamiento de los objetivos a corto plazo, mismo que servirán de apoyo al cumplimiento de los objetivos a largo plazo planteados en el capítulo anterior, así mismo de esta manera se efectuó la evaluación de las estrategias, tomando en cuenta los recursos y políticas para cada una de ellas. Seguidamente se trabajó aspectos internos como la estructura organizacional, manejo de los recursos humanos y el compromiso ambiental de la organización.

Por otra parte, seguidamente se evaluó la gestión del talento humano, los cambios en la organización, así como las perspectivas de control, perspectivas financieras, clientes, procesos y aprendizaje interno de la organización. Finalmente se realizó el mapeo estratégico, identificando los objetivos a corto plazo, programas, metas e indicadores en relación a las perspectivas ya mencionadas, con las cuales el último punto fue realizar el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente apartado, se presentan las consideraciones finales del plan estratégico que se ha desarrollado para el cantón Pangua, las conclusiones y recomendaciones, juntamente con el plan estratégico integral y un análisis del futuro del sector que es objeto de estudio.

Futuro del Sector Objeto de Estudio

Cuando se inició con el desarrollo del presente plan estratégico, las perspectivas para el turismo eran muy diferentes a las que se presentan en el actual momento, y es que la situación durante el año 2020 con la emergencia sanitaria fue muy dura con esta industria, hubo pérdidas millonarias y suspensión de las actividades a nivel mundial. Con el pasar de los meses, de apoco se iban reactivando ciertos sectores turísticos, los sitios con espacios abiertos eran de preferencia los más visitados, así como el auge que tienen el turismo de naturaleza y comunitario.

Actualmente la industria turística está en un proceso de reactivación paulatina, con la llegada de las vacunas contra el Covid-19, los contagios van en disminución y las restricciones de movilidad son más flexibles, en Ecuador los aeropuertos están funcionando con facilidad y se espera que para los próximos meses se cumpla con el plan de vacunación anunciado por el nuevo gobierno, con lo cual se busca inmunizar a 9 millones de ecuatorianos.

Se prevé que, para el cuarto trimestre del 2021, la reactivación turística esté en un 80% a nivel nacional, ya que es de gran ayuda que los principales destinos emisores de turistas ya cuenten con su población inmunizada, así los viajes se frecuentarán y se abrirá una nueva demanda turística en Ecuador, aunque las preferencias cambiaron y las medidas de bio-seguridad serán muy tomadas en cuenta a la hora de planificar los viajes a distintos destinos dentro y fuera del Ecuador.

Plan Estratégico Integral (PEI)

Tabla 19

Plan Estratégico Integral (PEI) Gad Municipal de Pangua

		VISIÓN						
		"Ser un municipio eficiente y eficaz en sus procesos, que genere un correcto desarrollo y ordenamiento territorial, facilitando la dotación de servicios e infraestructura, a través de obras y proyectos que prioricen las necesidades de la población, propiciando la integración de la comunidad y el gobierno local"						
MISIÓN	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS A LARGO PLAZO					POLÍTICAS	
		<p>"Promover un municipio transparente y responsable, que basa su accionar en la planificación participativa, para el apoyo y fomento de actividades de producción, creación de infraestructura y una red de trabajo local, provincial y nacional, asegurando el mejoramiento de la calidad de vida"</p>	<p>Crear 4 productos turísticos estrella dentro del cantón para posicionarlos en el mercado turístico nacional.</p>	<p>Lograr que el 50% de la población del cantón Pangua se empodere en la actividad turística.</p>	<p>Incrementar en un 40% el presupuesto anual para gastos en publicidad turística en diferentes medios.</p>	<p>Aumentar en un 40% el presupuesto anual para la generación de infraestructura turística en el cantón.</p>	<p>Conseguir que el 100% de prestadores de servicios turísticos se capaciten en atención al cliente.</p>	<p>Generar 3 campañas anuales para el fomento de la cultura turística en la población del cantón Pangua.</p>
	X					X	X	

(F1, F2, F3, F4,
O1, O2, O6)

Generar convenios interinstitucionales para la ejecución conferencias, congresos y charlas encaminadas a incentivar y empoderar a la población en la actividad turística. (F1, F5, F7, O1, O3)
Reestructurar el orgánico funcional y crear el departamento de turismo para la dirección, planificación y control de las actividades turísticas en el Cantón. (D1, D3, O1, O6)

X

X

X

P1. Los convenios se deben realizar con 5 meses de anticipación al evento
P2. Reconocer los viáticos y servicios de estadía gratuitos a los capacitadores
P3. Publicidad permanente de los eventos

X

X

P1. Consensuar la decisión en el consejo.
P2. Presentar Informes semestrales de las actividades del departamento
P3. Evaluar el desempeño del departamento con expertos

<p>Reestructurar y priorizar la planificación del POA en función a desarrollar un plan de publicidad articulado al sector privado, debidamente presupuestado, priorizando el uso o empleo de medios digitales. (D3,D4,D8,O1, O3,O6) Crear una asociación de prestadores de servicios turísticos del cantón, para indexarse en la cámara de turismo provincial a fin de obtener mejores beneficios. (D3, D4, D7, D9, A1, A6, A8)</p>		X	X	X						<p>P1. Realizar la planificación con representantes de cada sector P2. Justificar los presupuestos establecidos P3. Socializar las acciones a ejecutarse por distintos medios</p>
	X	X		X	X	X				<p>P1. Permitir el ingreso y desafiliación en todo momento P2. Destinar una sede para las reuniones periódicas P3. Empoderar a la población con acciones concretas</p>

PERSPECTIVAS**OBJETIVOS A CORTO PLAZO****FINANCIERAS**

OCP 6 : Redactar 10 ordenanzas municipales con la participación de los actores turísticos, hasta el cuarto año de implementado el plan

OCP 1: Identificar los 5 principales circuitos turísticos dentro del cantón Pangua y alcanzar el 75% de levantamiento de información anual

CLIENTES

OCP 5 : Realizar 2 Fam Trips y Press Trips hasta el quinto año de implementado el plan

OCP 8 : Alcanzar la participación del 100% de prestadores de servicios turísticos en la asociación, hasta el segundo año de implementado el plan

OCP 3 : Destinar un 8% de ingresos anuales para la creación y financiamiento del departamento de Turismo

PROCESOS

OCP 5: Implementar un sistema de calidad total en la organización, con avances del 25% anuales en los próximos 4 años

OCP 7: Desarrollar un plan estratégico que permita gestionar estrategias de desarrollo cantonal.

APRENDIZAJE

OCP 2: Planificar 4 eventos anuales con conferencias, congresos y capacitaciones.

Conclusiones

1. De acuerdo al análisis de factores internos y externos, se puede concluir que el cantón Pangua posee muchas fortalezas y oportunidades en el mercado turístico actual, pero debe hacer uso de las estrategias planteadas en el presente plan estratégico para hacer frente a las debilidades y amenazas que afectan su entorno y su correcto desarrollo como destino turístico competitivo dentro del mercado nacional.
2. En el desarrollo del plan estratégico para el cantón Pangua, se elaboró la matriz Space, la cual permitió evaluar la situación estratégica actual, identificándose que el Gad Municipal de Pangua, debe aplicar estrategias competitivas para penetra el mercado, enfocándose en el desarrollo de nuevos productos turísticos, inversión y alianzas estratégicas con actores clave del sector. Así también lo descrito anteriormente se corrobora en la matriz Mckinsey y la matriz Interna Externa.
3. Así, por último, se concluye también que, mediante la elaboración del Plan Operativo Anual, se pudo establecer los objetivos a corto plazo y sus indicadores de cumplimiento, así como las actividades y políticas que se debe tener en cuenta a la hora de implementar las estrategias que han sido valoradas en el presente plan, de esta manera se evaluará el correcto desempeño de la organización.

Recomendaciones

1. La industria turística mantiene una dinámica muy variada, lo cual en ciertas ocasiones es impredecible su comportamiento, por ello, se recomienda al Gad Municipal de Pangua, realizar análisis periódicos del comportamiento de los factores internos y externos que son los principales responsables del desempeño de una organización, de esta manera se podrá conocer el comportamiento del entorno y analizar las falencias internas de la misma.
2. Se recomienda al Gad Municipal de Pangua, trabajar sobre todo en posicionamiento del destino Pangua en el mercado nacional, con enfoque a la reestructura de mercados que produjo el Covid-19, puede resultar una ventaja las tendencias actuales de turismo de los viajeros y dar a conocer al cantón podría tornarse menos complejo, así, luego los esfuerzos recaerían en empoderar a la población y reforzar la infraestructura.
3. Es indispensable recomendar la creación del departamento especializado de turismo dentro del Gad Municipal de Pangua, esto permitirá enfocarse y mejorar la planificación turística dentro del cantón, así como la asignación de un presupuesto que resulte favoreciente para el desarrollo y aplicación de las estrategias que se han desarrollado a favor de esta actividad.

Referencias

- Aguilar Apolo, C., & Correa-Quezada, R. (2016). Dimensión territorial del potencial de desarrollo de los cantones del Ecuador. *Paradigma económico*, 8(2), 85-110.
- Bojórquez Zapata, M. I., & Pérez Brito, A. E. (2014). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. *Revista El Buzón de Pacioli*, XII(81), 4-19.
- Campaña Soria, T. (2013). PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO PARA EL CANTÓN PANGUA, PROVINCIA DE COTOPAXI. *Requisito para optar al título de Ingeniera en Ecoturismo*. Escuela Superior Politécnica De Chimborazo, Riobamba.
- Correa-Quezada, R., & García-Vélez, D. (2020). *ESCENARIOS DE IMPACTOS POTENCIALES DEL COVID-19 EN LA POBREZA: Propuestas De Reactivación Económica Frente Al Covid- 19 En Ecuador*. Loja: Departamento de Economía de UTPL.
- Mideros Mora, A., Granda, F., Fernández, N., & Contreras, J. (2020). Crisis Económica y Pandemia COVID-19 en Ecuador 2020. *Instituto de Investigaciones Económicas PUCE*, 1(1), 1-14. doi:10.13140/RG.2.2.34603.80165
- Tourism & Leisure – Europraxis. (2007). *Diseño del plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible para Ecuador “PLANDETUR 2020”*. Quito: Tourism & Leisure – Europraxis.
- Aeade, & Auto Magazine. (12 de 10 de 2020). *Las ventas del sector automotor en Ecuador a septiembre de 2020*. Obtenido de Las ventas del sector automotor en Ecuador a septiembre de 2020: <https://automagazine.ec/las-ventas-del-sector-automotor-en-ecuador-a-septiembre-de-2020/>
- ALTRAN. (2018). *Altran part of Capgemini*. Obtenido de [altran.com](https://www.altran.com/es/): <https://www.altran.com/es/>

- Alvarado, M. (12 de 07 de 2020). *Las ofertas y planes para reactivar el sector automotriz en el Ecuador*. Obtenido de Revista ViSTAZO:
<https://www.vistazo.com/seccion/actualidad-nacional/las-ofertas-y-planes-para-reactivar-el-sector-automotriz-en-el-ecuador>
- Alvarado, P. (07 de 07 de 2020). Asociación de Empresas Automotrices solicita al Gobierno y la Asamblea reliquidar impuestos. *Diario El Universo*, .
- Amaru, A. C. (2018). *Fundamentos de Administración; Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (04 de 06 de 2020). *Estudio del BID estima un retorno sustantivo de migrantes a Venezuela por Covid-19*. Obtenido de Estudio del BID estima un retorno sustantivo de migrantes a Venezuela por Covid-19:
<https://www.iadb.org/es/noticias/estudio-del-bid-estima-un-retorno-sustantivo-de-migrantes-venezuela-por-covid-19>
- Banco Mundial BIRF-AIF. (08 de Junio de 2020). *bancomundial.org*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>
- BCE. (30 de 09 de 2019). *LA ECONOMÍA ECUATORIANA CRECIÓ 0,3% EN EL SEGUNDO TRIMESTRE DE 2019*. Obtenido de LA ECONOMÍA ECUATORIANA CRECIÓ 0,3% EN EL SEGUNDO TRIMESTRE DE 2019:
<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1206-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-03-en-el-segundo-trimestre-de-2019>
- Boullón, R. C. (2006). *Planificación del Espacio Turístico* (Cuarta ed.). Mexico: Trillas.

- Canalis Nieto, X. (19 de Agosto de 2020). *hosteltur.com*. Obtenido de https://www.hosteltur.com/138660_nuevas-herramientas-tecnologicas-para-adaptarse-al-turismo-covid.html
- Carrascal, C. (13 de Febrero de 2019). *Medium*. Obtenido de Medium.com: <https://medium.com/@ccarrascal/2019-perspectivas-y-necesidades-del-turismo-en-am%C3%A9rica-latina-parte-1-8354d4609e3d>
- CASTILLO MONTESDEOCA, E. A., MARTÍNEZ ROGET, F., & VÁZQUEZ ROZAS, E. (2015). EL TURISMO EN ECUADOR. NUEVAS TENDENCIAS EN EL TURISMO SOSTENIBLE Y CONTRIBUCIÓN AL CRECIMIENTO ECONÓMICO. *Revista Galega de Economía*, 24(2), 69-88.
- Cedeño, R. (5 de 06 de 2020). Con la pandemia empieza a retroceder la clase media que ya estaba consolidada en Ecuador. *Con la pandemia empieza a retroceder la clase media que ya estaba consolidada en Ecuador*.
- CEPAL. (2020). *Evaluación de los efectos e impactos de la pandemia de COVID-19 sobre el turismo en América Latina y el Caribe*. Santiago: Naciones Unidas.
- CEUPE. (12 de Noviembre de 2020). *ceupe.com*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/ideas-clave-formular-mision-vision-empresa.html>
- CNF. (28 de Septiembre de 2020). *Cnf.fin.ec*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/cfn-cuenta-con-usd-120-millones-para-fortalecimiento-de-las-mipymes/>
- Coba, G. (2020). En 2020, la venta de vehículos caerá hasta 55% en Ecuador. *Premicias*.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2019). *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe*. Santiago: Publicaciones Cepal.

- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*(35), 152-181.
- Dachary César, A., & Arnaiz Burne, S. M. (2004). Globalización y Turismo. ¿Dos caras de una misma moneda? *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 13, 303-315.
- David, F. R. (2003). *Conceptos De Administración Estratégica*. México: Pearson Education.
- Dean, L. (2006). *Council for the Advancement of Standards in Higher Education*. (Sixth ed.). Washington, DC: Council for the Advancement of Standards in Higher Education, 2006.
- Del Pezo Suárez, C. A. (2013). "PLAN DE MARKETING TURÍSTICO PARA LA COMUNA PALMAR, CANTÓN Y PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2014". *Trabajo de Titulación Previa a la obtención del Título de: Ingeniero En Desarrollo Empresarial*. UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA, La Libertad.
- Diario El Comercio. (17 de Julio de 2020). *Diario El Comercio*. Obtenido de Diario El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/ministerio-aplicacion-ley-humanitaria.html#:~:text=En%20la%20Ley%20Humanitaria%2C%20la,bajar%20hasta%20casi%20la%20mitad.&text=Si%20hay%20despidos%2C%20las%20indemnizaciones,obrero%20antes%20de%20la%20reducci%C3%B3n>.
- Diario El Comercio. (2020). En ocho años del Gobierno se ha priorizando el gasto en inversión, sueldos y subsidios. *En ocho años del Gobierno se ha priorizando el gasto en inversión, sueldos y subsidios*, pág. 11. Obtenido de En ocho años del Gobierno se ha priorizando el gasto en inversión, sueldos y subsidios.

- El Comercio. (12 de Junio de 2020). *elcomercio.com*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/perdidas-covid19-ecuador-economia-negocios.html>
- El Telégrafo. (21 de Julio de 2020). *eltelegrafo.com*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/ecuador/1/industria-farmaceutica-ecuatoriana-esfuerzos-fortalecer-produccion>
- Espinosa, R. (16 de Enero de 2015). *Roberto Espinosa*. Obtenido de robertoespinosa.es: <https://robertoespinosa.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos>
- FAO-ECUADOR. (10 de Octubre de 2020). Obtenido de [fao.org](http://www.fao.org): <http://www.fao.org/ecuador/noticias/detail-events/es/c/1320388/>
- FedEx .Inc. (2021). *FedEx 2021: Informe de tendencias comerciales*. USA: Communications, Brand & Marketing Operations en FedEx .
- Félix Mendoza, Á., & García Reinoso, N. (2020). Estudio de pérdidas y estrategias de reactivación para el sector turístico por crisis sanitaria COVID-19 en el destino Manta-Ecuador. *REVISTA INTERNACIONAL DE TURISMO, EMPRESA Y TERRITORIO*, 4(1), 79-103. doi:10.21071/riturem.v4i1.12743
- Fred David. (2013). *Tesis*. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/7965/1/ECUACE-2016-AE-CD00082.pdf>
- GAD Municipal de Pangua. (1 de Enero de 2020). *GAD municipal de Pangua*. Obtenido de pangua.gob.ec: <https://pangua.gob.ec/canton-pangua-2020/>
- GAD Municipal de Pangua. (1 de Abril de 2020). *Gad Municipal Pangua*. Obtenido de pangua.gob.ec: https://pangua.gob.ec/wp-content/uploads/2020/04/ORDENAZA_DEL_CODIGO_DE_ETICA_def.pdf

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Pangua. (2018). *Plan de Ordenamiento Territorial y Desarrollo*. El Corazón: GAD Municipal de Pangua.

Gray, D. (January de 1986). *hbr.org*. Obtenido de Harvard Business Review:
<https://hbr.org/1986/01/uses-and-misuses-of-strategic-planning>

Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2014). *Administración Estratégica 9na ed.* México D.F: Cengage Learning.

HOSTELTOUR. (22 de Octubre de 2020). *hosteltur.com*. Obtenido de
https://www.hosteltur.com/lat/140036_en-ecuador-estamos-ya-viviendo-la-nueva-normalidad.html

Ibarra Gallardo, J. R. (17 de Junio de 2005). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis.com:
<https://www.gestiopolis.com/estado-arte-planificacion-estrategica/>

INEC. (2019). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Obtenido de Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico:
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>

INEC. (13 de agosto de 2019). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Ciencia, Tecnología e Innovación:
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/ciencia-tecnologia-e-innovacion-2/>

Koontz, H., & Weihrich, H. (2015). *Elementos de Administración: Un Enfoque Internacional 7ma ed.* México D.F: Mc Graw Hill Interamericana.

Leiper, N. (1979). The Framework of Tourism: Towards a Definition of Tourism, Tourist, and the Tourist Industry. *Annals of Tourism Research*, VI(4), 390-407.

López Salazar, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, 2(1), 141-164.

Martin Rojo, I. (2014). *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. (Quinta ed.). España: Piramide Ediciones.

Meza Corredoira, F. I. (18 de Enero de 2021). @dity. Obtenido de <https://www.adity.cl/blog/2021/01/18/impulso-turismo-en-chile/>

MINISTERIO DE GOBIERNO. (07 de Agosto de 2020). *Ministerio de Gobierno*.

Obtenido de ministeriodegobierno.gob.ec:

<https://www.ministeriodegobierno.gob.ec/me-quedo-en-ecuador-para-llenarme-de-energia-en-sus-playas/>

Ministerio de Turismo. (13 de Mayo de 2021). Obtenido de servicios.turismo.gob:

<https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-19-17-01-51/movimientos-internacionales>

Ministerio de Turismo del Ecuador. (2019). *Plan Nacional de Turismo 2030*. Quito:

Mintur.

MINTUR. (21 de Marzo de 2019). *MINISTERIO DE TURISMO*. Obtenido de Servicios

Turismo: [https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-](https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/Publicaciones/Tendencias/2019/TENDENCIAS-DE-TURISMO-2019.pdf)

[cifras/Publicaciones/Tendencias/2019/TENDENCIAS-DE-TURISMO-2019.pdf](https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/Publicaciones/Tendencias/2019/TENDENCIAS-DE-TURISMO-2019.pdf)

MINTUR. (1 de Febrero de 2020). *Ministerio de Turismo*. Obtenido de turismo.gob.ec:

[https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/02/Informe-de-](https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/02/Informe-de-Rendici%C3%B3n-de-cuentas-2019-vf9.pdf)

[Rendici%C3%B3n-de-cuentas-2019-vf9.pdf](https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/02/Informe-de-Rendici%C3%B3n-de-cuentas-2019-vf9.pdf)

Miranda-Ullón, P., Aguayo-Carvajal, V., & Villalva-Abarca, G. (2017). La

planificación estratégica y la gestión de recursos de la información. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 1044-1059.

doi:<https://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.4.jul.%201044-1059>

Moreda Mora , A. (24 de Septiembre de 2020). Obtenido de bid.org:

<https://blogs.iadb.org/sostenibilidad/es/como-evolucionara-el-turismo-ante-la-incertidumbre-del-covid-19/>

Naranjo Martínez & Subía. (02 de Enero de 2018). *NmsLaw.ec*. Obtenido de

<https://nmslaw.com.ec/decreto-cielos-abiertos/#:~:text=Contacto-,Mediante%20Decreto%20Ejecutivo%2C%20el%20Ecuador%20adopta%20pol%C3%ADtica%20de%20cielos%20abiertos,excepci%C3%B3n%20de%20tr%C3%A1fico%20de%20cabotaje.>

OCDE. (2020). *IMPACTO FINANCIERO DEL COVID-19 EN ECUADOR: Desafíos Y Respuestas*. Quito: Centro de desarrollo de la OCDE.

OMT. (1995). *Concepts, Definitions, and Clasifications for Tourism Statistics: a Technical Manual*. Madrid.

OMT. (2020). *World Tourism Barometer*. Madrid: World Tourism Organization.

Orgaz Agüera, F., & Moral Cuadra, S. (2016). El turismo como motor potencial para el desarrollo económico de zonas fronterizas en vías de desarrollo. Un estudio de caso. *El Periplo Sustentable*, 31(31), 50-62.

Osorio García, M. (2006). La planificación turística. Enfoques y modelos. *Quivera*, 8(1), 291-314.

PDyOT-GADMUPAN. (23 de Enero de 2018). *Pangua.Gob.Ec*. Obtenido de

<https://pangua.gob.ec/wp-content/uploads/2020/04/Plan-de-Desarrollo-y-Ordenanza-Terrotorial-2018.pdf>

Pearce, D. (1991). *Desarrollo Turístico: su planificación y ubicación geográficas*. México.D.F.: Trillas.

PLANDETUR. (01 de Febrero de 2013). *Mintur.gob.ec*. Obtenido de

<https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PLANDETUR-2020.pdf>

PlusValores. (09 de Julio de 2020). *plusvalores.com.ec*. Obtenido de

<https://plusvalores.com.ec/analisis-de-oportunidades-en-el-escenario-post-covid-en-ecuador/>

Primicias. (1 de Diciembre de 2020). *primicias.ec*. Obtenido de

<https://www.primicias.ec/noticias/economia/economia-ecuador-crecimiento-2021-pib/>

Primicias. (9 de Junio de 2020). *Primicias.ec*. Obtenido de

<https://www.primicias.ec/noticias/economia/dilema-transportistas-economia-covid19/>

Renteco Ecuador S.A. (14 de noviembre de 2019). Obtenido de Servicio:

http://www.rentecoecuador.com/index.php?option=com_content&view=article&id=37&Itemid=174

Revista Gestión. (2020). *El sector automotor busca cómo sobrellevar el desplome de*

sus ventas. Obtenido de El sector automotor busca cómo sobrellevar el desplome de sus ventas: <https://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/el-sector-automotor-busca-como-sobrellevar-el-desplome-de-sus-ventas>

Rivas García, J. (2008). *Dirección estratégica de empresas turísticas*. Oviedo. España:

Septem Ediciones.

Santana Turégano, M. (2003). FORMAS DE DESARROLLO TURÍSTICO, REDES Y

SITUACIÓN DE EMPLEO. EL CASO DE MASPALOMAS (GRAN

CANARIA. *Tesis Doctoral*. Universidad Autònoma de Barcelona., Bellaterra,

Barcelona.

Thompson, A., Peteraf, M., & Gamble, J. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y Casos: 19ed.* México: Mc Graw Hill Educación.

TURISTIFIC. (20 de Mayo de 2020). *TURISTIFIC Consultora Turística*. Obtenido de TURISTIFIC Consultora Turística:
https://mail.google.com/mail/u/0?ui=2&ik=218371c105&attid=0.1&permmsgid=msg-f:1667591075029016062&th=1724793f59b75dfe&view=att&disp=inline&realattid=f_kalamrj40

UNWTO. (2019). *Panorama del Turismo Internacional*. España: OMT.
doi:<https://doi.org/10.18111/9789284421237>.

Varisco, C. (2014). SISTEMA TURÍSTICO. SUBSISTEMAS, DIMENSIONES. *1 Taller Interno de Capacitación: El Turismo en Santa Clara del Mar* (págs. 64-70). Rgentins: Mar del Plata.