



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL  
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
MAGÍSTER EN GESTION DE PROYECTOS

Plan para la Estructuración y Difusión de la Información de la Cadena de  
Abastecimiento del Sector Turismo

**Autores:**

Econ. Tamara Pérez  
Lic. Emilia Rivadeneira  
Lic. Cristian Zúñiga

**Tutor:**

Ph.D. William Loyola  
Guayaquil – Ecuador

2014

## **RECONOCIMIENTOS**

A la ESPAE, porque en sus aulas recibimos el conocimiento de cada uno de los docentes de la MGP.

Una especial gratitud a nuestro Director de tesis el Ph.D. William Loyola, por el impulso a nuestro grupo para mantener el enfoque y la dinámica de hacer sentido.

A los profesores Econ. Alex Cevallos, Ph.D. Paul herrera, Ph.D. Juan Manuel Domínguez; por los aportes significativos a este proceso.

Al personal de logística de la ESPAE por su paciencia y predisposición.

## AGRADECIMIENTO

---



Tamara Pérez

A Dios. A mi esposo, padres y hermanos por su apoyo incondicional.



Emilia Rivadeneira

A Dios, por la oportunidad. A mis padres, por todo el apoyo. A mis hermanos, por la motivación. Al Equipo Titanes, por la acogida.



Cristian Zúñiga

A Dios, por su amor y sabiduría. A mi padre por su inspiración indiscutible. A mi madre por su amor innegable.

## Tabla de Contenido

<b>Tabla de Contenido .....</b>	<b>iv</b>
<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>viii</b>
<b>Lista de Ilustraciones .....</b>	<b>x</b>
<b>Lista de Abreviaturas.....</b>	<b>xi</b>
<b>1. RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>12</b>
1.1. Contexto General.....	12
1.1 Contexto específico .....	16
<b>2. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR TURISMO .....</b>	<b>19</b>
2.1 Antecedentes.....	20
2.1.1 Historia del Turismo en Ecuador .....	22
2.1.2 Datos económicos del turismo en Ecuador .....	24
2.1.3 Turismo en la actualidad .....	26
2.2 Justificación del Sector.....	29
2.3 Justificación de la metodología .....	30
2.4 Definición del sector.....	30
<b>3. ENMARCANDO EL PROBLEMA.....</b>	<b>35</b>
3.1 Definición del Problema.....	35
3.2 Análisis de Involucrados .....	36
3.2.1 Identificación de Stakeholders .....	37
3.2.2 Identificar demandas, expectativas, intereses .....	38
3.2.3 Determinar el grado de poder, legitimidad y urgencia.....	39
3.2.4 Matriz Interés - Poder.....	41
<b>4. ANÁLISIS SECTORIAL .....</b>	<b>44</b>
4.1 Definición de Investigación.....	44
4.2 Tipo de Investigación .....	44
4.3 Criterio de análisis (50% + 1).....	46
4.4 Secuencia utilizada para levantar la información del sector.....	47
4.5 Resultados del Análisis.....	49
4.5.1 Capacidad del Sector Turismo en el Ecuador .....	49
4.5.2 Índices de competitividad del Ecuador. ....	52

4.5.3	Ranking de las empresas de Turismo en el Ecuador .....	54
4.5.4	CIIU y NANDINA .....	56
4.5.5	Inventario Turístico del Sector .....	56
4.5.6	Encadenamiento sectorial.....	62
4.5.7	Definición de la Cadena de Valor del Turismo .....	62
4.3.5.1.	Fugas .....	63
4.5.6	Descripción del Turista .....	66
4.5.7	Procedencia de turistas .....	66
4.5.8	Promoción Turística .....	69
4.6	Fuentes y Hallazgos.....	70
4.7	Resumen Sectorial .....	73
<b>5.</b>	<b>ENMARCANDO LA SOLUCIÓN .....</b>	<b>75</b>
5.1	Análisis de Problema .....	75
5.2	Análisis de Objetivos.....	79
5.3	Análisis de Alternativas.....	82
5.3.1	Definiendo las Alternativas .....	83
5.3.2	Evaluando las Alternativas.....	83
5.3.3	Criterios para evaluación cualitativa.....	84
5.4	Estructura Analítica del Proyecto .....	85
5.5	Matriz de Marco Lógico .....	86
<b>6.</b>	<b>CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO DEL SECTOR TURISMO.....</b>	<b>89</b>
6.1	Flujo de Operación del Turismo .....	89
6.2	Metodología escogida para el mapeo .....	91
6.3	Mapa de la cadena de abastecimiento.....	92
6.3.1	Nivel A: Descripción Macro del Sector Turismo.....	93
6.3.2	Nivel B: Encadenamiento del Turismo .....	98
6.3.3	Nivel C: Organizacional.....	102
6.4	Contraste con publicación de Vistazo .....	106
<b>7.</b>	<b>PLAN DEL PROYECTO .....</b>	<b>108</b>
7.1	Objetivos.....	108
7.1.1	General .....	108
7.1.2	Específicos .....	108

7.1.3	Visualización de los Procesos según la Guía PMBOK .....	108
7.2	Gestión de las áreas del conocimiento del PMI.....	110
7.2.1	Gestión de la integración del proyecto .....	110
7.2.2	Gestión del alcance del proyecto.....	111
7.2.3	Gestión del tiempo del proyecto.....	118
7.2.4	Gestión de los costos del proyecto .....	120
7.2.5	Gestión de la calidad del proyecto .....	121
7.2.6	Gestión de los recursos humanos del proyecto .....	121
7.2.7	Gestión de las comunicaciones del proyecto.....	123
7.2.8	Gestión de los riesgos del proyecto.....	125
7.2.9	Gestión de las adquisiciones del proyecto.....	130
7.2.10	Gestión de los interesados del proyecto .....	130
<b>8.</b>	<b>CONCLUSIONES, BENEFICIOS Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>131</b>
8.1	Conclusiones.....	131
8.2	Beneficios .....	133
8.3	Recomendaciones .....	134
<b>9.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>136</b>
<b>10.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>138</b>
10.1	Lluvia de Ideas.....	139
10.2	Estructuras Ocupacionales y Porcentajes de Incremento para la Remuneración Mínima Sectorial	140
10.3	Árbol de Problemas .....	151
10.4	Árbol de Objetivos.....	152
10.5	Estructura Analítica del Proyecto .....	153
10.6	Modelo CEDIP. ....	154
10.6.1	Origen de CEDIP .....	154
10.6.2	Dimensiones .....	154
10.7	Lista de verificación para la preparación de las entrevista.....	159
10.8	Checklist del Proyecto .....	163
10.9	Plan de comunicación.....	167
10.9.1	¿Qué comunicamos? .....	167
10.9.2	¿Por qué? .....	167
10.9.3	Destinatario. ....	168

10.9.4	Método de comunicación .....	168
10.9.5	Responsabilidad. ....	168
10.9.6	Tiempo. ....	168
10.9.7	Fecha de inicio del envío.....	168
10.9.8	Frecuencia del envío.....	168
10.11	Códigos para Titanes ESPAE.....	169
10.12	Registro de Riesgos del Programa de Tesis.....	170
10.13	Tipos del diseño de la investigación.....	172
10.14	FODA .....	173

## Lista de Tablas

Tabla 1. Industrias Priorizadas .....	21
Tabla 2. Objetivo 10 del Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017 .....	22
Tabla 3. Historia del Turismo en Ecuador .....	23
Tabla 4. Ubicación del Turismo en Relación a las Exportaciones.....	25
<b>Tabla 5. Histórico del Ingreso por Turismo en Ecuador.....</b>	<b>27</b>
Tabla 6 Análisis FODA del Sector Turismo del Ecuador (resumen).....	34
Tabla 7. Identificación de Involucrados .....	37
Tabla 8. Identificación de demandas, expectativas, intereses .....	38
Tabla 9. Matriz de Consolidación – Índice de preponderancia.....	40
Tabla 10. Resumen matriz poder - interés.....	41
Tabla 11. Plan de acción para involucrados .....	42
Tabla 12. Esquema del levantamiento de información .....	45
Tabla 13. Capacidad del Turismo en el Ecuador por provincia .....	51
Tabla 14: Índice de Competitividad de Viajes y Turismo .....	52
Tabla 15: Índice Latinoamericano de Competitividad Turística.....	52
Tabla 16: Subíndice A, Marco Regulatorio .....	53
Tabla 17: Subíndice B: Clima de Negocios e Infraestructura.....	53
<b>Tabla 18. Principales empresas del Sector Turismo .....</b>	<b>54</b>
<b>Tabla 19. Inventario de Recursos Turísticos por Provincia.....</b>	<b>58</b>
Tabla 20: Evaluación de las Fuentes de Información Utilizando el Modelo CEDIP.....	72
Tabla 21: Resumen Sectorial del Turismo .....	73
Tabla 22: Problema Central.....	75
Tabla 23: Análisis cualitativo de las alternativas .....	85
Tabla 24: Matriz de Marco Lógico .....	86



Tabla 25: Relación Producto – Industria.....	92
Tabla 26: Participación Sector Turismo.....	94
Tabla 27: Ingresos en la Categoría de Transporte.....	98
Tabla 28: Principales actividades del Encadenamiento .....	100
<b>Tabla 29: Encadenamiento hacia atrás y hacia adelante de la operación del Sector Turismo .....</b>	<b>101</b>
Tabla 30: Principales Empresas del Sector .....	103
Tabla 31: Empresas del Sector Turismo .....	107
Tabla 32. Lista de Variables para convenios.....	113
Tabla 33. Perfiles y Competencias necesarios para Turismo.....	114
Tabla 34. Proceso de Gestión de Recursos Humanos .....	122
Tabla 35. Matriz de Gestión de la Comunicación.....	124
Tabla 36. Lista corta de riesgos.....	127
Tabla 37. Plan de respuesta a riesgos.....	129

## **Lista de Ilustraciones**

Figura 1. Ejes de Transformación Productiva.....	20
Figura 2. Participación del Turismo en el PIB (2003-2012).....	24
Figura 3. Meta de los Ingresos por Turismo sobre las Exportaciones de.....	26
Figura 4. Ingresos por turismo internacional, 2012 .....	27
Figura 5. Gasto Promedio Total por Visita de Turista Receptor.....	28
Figura 6. Servicios Turísticos.....	32
Figura 7. Proceso para analizar a los Involucrados .....	36
Figura 8. Determinación del grado de poder, legitimidad y urgencia.....	39
Figura 9: Matriz Interés – Poder .....	43
Figura 10: Secuencia para caracterización del Sector Turismo .....	49
Figura 11: Cadena de Valor del Turismo .....	63
Figura 12. Esquema de fugas .....	65
Figura 13: Mercados Clave .....	67
Figura 14: Mercados de Oportunidad.....	68
Figura 15: Identificación de acciones para los componentes.....	82
Figura 16. Representación Cadena de Suministro .....	90
Figura 17. Representación Cadena de Suministro Modelo SCOR.....	91
Figura 18. Información Expuesta por los Nodos del Nivel A de la Cadena de Suministro del Sector.....	96
Figura 19. Flujo Sector Turismo .....	97
Figura 20: Participaciones de las actividades dentro del Sector .....	98
Figura 21: Visualización de los Procesos según la Guía PMBOK .....	109
Figura 22: Matriz Probabilidad / Impacto .....	128

## **Lista de Abreviaturas**

- BCE:** Banco Central del Ecuador
- BEV:** Banco Ecuatoriano de la Vivienda
- BNF:** Banco Nacional de Fomento
- CES:** Consejo de Educación Superior
- CFN:** Corporación Financiera Nacional
- CIU:** Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Actividades Económicas
- COPOL:** Colegio Politécnico
- ESPAE:** Escuela de Postgrado en Administración de Empresas
- ESPOL:** Escuela Superior Politécnica del Litoral
- FUNDAEM:** Fundación De Ayuda a la Educación Media
- GEM:** Global Entrepreneurship Monitor
- IEPI:** Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual
- INEC:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
- MINTUR:** Ministerio de Turismo
- OMT:** Organización Mundial de Turismo
- PEA:** Población Económicamente Activa
- PYMES:** Pequeñas y Medianas Empresas
- SBS:** Superintendencia de Bancos y Seguros
- SENESCYT:** Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación
- SENPLADES:** Secretaría Nacional de Planificación
- SEPS:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
- SETEC:** Secretaría Técnica de Capacitación
- SNI:** Sistema Nacional de Información:
- SRI:** Servicio de Rentas Internas
- SUPERCÍAS:** Superintendencia de Compañías
- TEA:** Actividad Emprendedora Temprana

# 1. RESUMEN EJECUTIVO

## 1.1. Contexto General

Este documento es uno de los entregables del programa de investigación sobre la cadena de abastecimiento de los sectores productivos que han sido priorizados por el gobierno del Ecuador. Este programa, que comprende siete tesis, uno por cada sector, es el primero en su categoría en ser ejecutado dentro del programa de Maestría de Gestión de Proyectos (MGP) y el segundo en la Escuela de Postgrados en Administración de Empresas – ESPAE.

Esta iniciativa, resumida como un “programa de planes para estructurar y difundir la información de la cadena de abastecimiento de los sectores priorizados en el cambio de la matriz productiva del Ecuador”, está orientada a proponer proyectos que hagan disponible, de manera confiable, estandarizada e integrada en una sola fuente, y actualizada en forma periódica la información sobre los actores, insumos, actividades productivas y los productos de los sectores priorizados. Información que hoy, como se documenta en cada tesis, no siempre está disponible o es confiable, y que definitivamente requiere de enormes esfuerzos de consolidación debido a la variedad de fuentes de información.

Este programa tiene sus inicios en un llamado que realizara el profesor William Loyola en el curso de Desarrollo de Habilidades Gerenciales para poner en práctica los conceptos de colaboración, sinergia y relevancia en nuestros proyectos de graduación.

En un proceso que requirió varias sesiones de inducción y preparación, como el observar la sustentación del programa de cinco tesis del grupo los *Avengers* de la Promoción XV de la Maestría Ejecutiva en Administración de Empresas (EMAE) y la invitación a desarrollar y aplicar métodos de auto-selección de participantes, 13 alumnos de la Promoción VIII, uno de la Promoción IV y uno de la Promoción V de la MGP aceptamos el reto.

En ese contexto, empoderados del programa, comenzamos a tomar decisiones. Considerando que el gobierno había priorizado 14 sectores en el cambio de la matriz productiva, seleccionamos siete sectores de acuerdo al interés individual de los participantes, para finalmente organizarnos de la siguiente manera:

Sector	Participantes
<b>Alimentos Frescos y Procesados</b>	Iván Morejón, Danny Brito
<b>Construcción</b>	Jessica Alvarado, Marco Ordeñana
<b>Energías Renovable</b>	Daniel Chica, Christian Espinoza
<b>Servicios Ambientales</b>	Narcisa Álvarez, Ronny Zúñiga
<b>Metalmecánica</b>	Geovanny Vásquez, Fernando López
<b>Tecnologías de Información</b>	Byron Mora, David Guevara
<b>Turismo</b>	Tamara Pérez, Emilia Rivadeneira, Cristian Zúñiga

Cada uno de estos sectores contribuye de manera importante a la economía del país, así:

*Alimentos Frescos y Procesados* aporta el 11,3% del PIB, lo que representó 7.205 millones de USD en el año 2012 según el BCE, con 6.150 empresas que ocupan 305.047 empleos directos según SUPERCIAS.

El sector *Construcción* en el año 2012 representó el 10,25% del PIB según el BCE, con 24.749 empresas registradas, ingresos de 5.051 millones de USD y 138.573 puestos de trabajo según el INEC.

En el sector de *Energías Renovables*, en el año 2013, en base a datos extrapolados del CONELEC y de SUPERCIAS, operaban 24 empresas con ingresos superiores a los 36 millones de USD, las cuales generaban aproximadamente 430 plazas de trabajo directas.

El sector *Servicios Ambientales* representó el 0,82% del PIB en el 2013 según el BCE y está concentrado en 18 empresas según la SUPERCIAS. Las empresas privadas invirtieron 87.4 millones de USD, y las públicas 378 millones en servicios ambientales.

El sector *Metalmecánico* representó el 1,93% del PIB según el BCE en el año 2012, con ingresos de 1.646 millones de USD, ocupando 25.000 puestos de trabajo directo en 9.299 empresas según la SUPERCIAS.

El sector *Tecnología de información* aportó con 0,47% al PIB según el BCE, con 2.417 empresas, 14.722 puestos directos e ingresos superiores a los 1.063 millones de USD

según la SUPERCIAS. Las ventas de este sector al gobierno corresponden a 452 millones de USD, según el SERCOP.

El sector *Turismo* aportó el 2,0% al PIB según el BCE, lo que representó ingresos de 2.385 millones de USD en el año 2013. La capacidad instalada de 4.618 hoteles generó empleo directo para 34.470 personas según el MINTUR para el mismo año.

Integrar los esfuerzos de estos siete proyectos fue una experiencia de aprendizaje en sí misma. Uno de los retos más importantes fue mantener una fluida comunicación, en especial si consideramos que 4 de los 15 integrantes residían fuera de la ciudad (2 en Quito, 1 en Quinindé y 1 en Machala), y que todos nosotros teníamos trabajos de mucha presión y familias que atender.

Ello requirió gestionar prioridades familiares y laborales y usar tecnología para facilitar el intercambio de información. El grupo, autodenominado *Titanes*, logró construir un entorno interactivo para las 24 horas del día, apoyándose en un servicio en la nube para hospedar documentos y compartir y reportar el progreso (*Box.net*), en la mensajería instantánea (*WhatsApp*) para consultar rápidamente y monitorear participación, y en la red social (*Facebook*) para publicar memorias visuales sobre el esfuerzo del equipo y así divertirnos y motivarnos.

Este proyecto tuvo en total 77 reuniones grupales con un promedio de 6 horas de duración. De ellas, 22 se desarrollaron en el domicilio del Doctor Loyola, en un ambiente que apreciamos por su hospitalidad y facilidades. Cinco de estas jornadas fueron intensas y duraron hasta el amanecer. La biblioteca de la ESPAE también fue poblada por los Titanes con frecuencia, lamentando eso sí que la cierren tan temprano. Todo esto sin considerar las muchas y extensas jornadas de trabajo que cada sub-grupo realizó.

Lugar de Reunión	Cantidad de Reuniones	Horas Estimadas de Trabajo
Biblioteca ESPAE	40	240
Casa de William Loyola	22	132
Casa de Geovanny Vásquez	6	36
Aulas ESPAE	4	24
Casa de Daniel Chica	4	24
Casa Marcos Ordeñana	1	6
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>462</b>

Quedan en nuestra memoria las atenciones y paciencia de la Ing. Katia Torres, esposa del profesor Loyola, con sus sándwiches, choripanes y dulces, la apertura y dedicación del Economista Alex Cevallos para validar nuestros enfoques metodológicos, y la generosidad para guiarnos de los profesores Juan Manuel Domínguez y Paúl Herrera.

Desayunos, almuerzos, cenas, vinos y bocaditos compartidos, también fueron parte de este proceso. El permanente contacto permitió mantener la motivación en el equipo.

El enfoque colaborativo facilitó la etapa de formulación de la estructura del proyecto, así la interacción de las múltiples visiones de sus integrantes otorgó riqueza al alcance del proyecto.

Sin embargo, pasar de definir el problema a enmarcar las soluciones fue más complejo de lo que supusimos al principio. Las fuentes de información proporcionaban una data que no guardaba relación entre ellos, las entrevistas a profundidad con expertos nos brindaba luces pero muchas veces ellas estaban sesgadas por las propias agendas. Cuando desarrollamos un mejor entendimiento del sector logramos reconocer la información relevante y aprendimos a validarla cruzándola con otras fuentes.

Es con esta no muy productiva experiencia que adquirimos real conciencia de la importancia de este proyecto: aquellos que tienen que tomar decisiones sobre invertir, expandir, o especializar sus actividades productivas en un sector no cuentan con un mapa que ilustre sus decisiones, y tratar de contar con esta información tiene costos elevados para cada ocasión.

Cada uno de los 7 proyectos propuestos comparte ciertos componentes, como los criterios del modelo CEDIP desarrollado por todo el grupo para evaluar las características de las fuentes de información (Confiable, Estandarizado, Disponible, Integrado y Períodico), la metodología de Marco Lógico aplicada para caracterizar el problema y sus soluciones, y la guía de las áreas de conocimiento del PMI guio la estructuración del plan del proyecto.

Sin embargo, las particularidades de cada sector afecta la especificidad de todos los componentes y actividades de cada proyecto. Así, por ejemplo en Servicios Ambientales y en Tecnología de Información la ausencia de codificación dificulta la organización de la información, por ello fue necesario proponer un esquema de clasificación para organizar la data y presentarla de manera estructurada.

También pudimos observar que en Energías Renovables y Servicios Ambientales la normativa es el elemento que dinamiza estos sectores y por ello la importancia de conocerla e incorporarla en la caracterización de la cadena de abastecimientos de estos dos sectores.

En cada caso, los retos de identificar (a) los elementos estructurales de la cadena de abastecimiento, (b) las fuentes de información que describen estos elementos y (c) los mecanismos utilizados para vincular esta data para representar mapas de la cadena de abastecimiento requirió métodos de exploración que hicieron única, en la especificidad, cada uno de los siete planes de proyecto.

Si bien cada tesis será sustentada y eventualmente defendida por cada integrante, debemos recalcar que el enorme esfuerzo personal y el apoyo entre los miembros del equipo fue lo que hizo posible esto que consideramos un importante logro y contribución. En la perspectiva del programa de estudios de la Maestría de Gestión de Proyectos y de nuestra formación en general esta experiencia nos permitió crecer como profesionales y como personas, desarrollando habilidades individuales, interpersonales y grupales.

Cerramos esta sección introductoria con una frase de *J.P. Sergent* que resume mucho de lo vivido en este programa: *“El éxito no se logra con cualidades especiales, es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización”*.

## **1.1 Contexto específico**

El Sector Turismo a nivel mundial representa el 9% del PIB, 3,4% del empleo y 6% de las exportaciones mundiales (Polling, 2013). En Ecuador, este sector es uno de los 14 priorizados en la matriz productiva, con 2% de participación en el PIB, 1,7% del empleo y 4% de las exportaciones.

Las visitas internacionales al Ecuador, entre los años 2002 y 2013, con procedencia principalmente de España, Alemania, Estados Unidos, Colombia y Perú, se incrementaron 108%, pasando de 654 mil a 1,3 millones USD; lo que representa un incremento en el ingreso de 234%, pasando de 449 a 1.500 millones USD. En particular, en el año 2013 generó ingresos de 2.385 millones USD y empleo directo para 34.470 personas ((MINTUR) M. d., 2013)



La capacidad turística del año 2013 registrada por el MINTUR, se resume a 4.618 hoteles con 18.762 plazas camas, 13.293 restaurantes con 527.717 plazas mesas, y 376 empresas de transporte. Del importante número de destinos turísticos en Ecuador, los más frecuentados por visitantes internacionales están en las provincias de Pichincha, Guayas, Azuay, Galápagos, Santa Elena y Manabí; y las preferencias se distribuyen entre actividades: culturales 73.8%; eco turísticas 21%; sol y playa 10.2%; deportes y aventuras 3.9%; salud 2.7%; comunitarias y parques temáticos 1.3%.

Por el dinamismo y alto potencial de este sector para el Ecuador, es necesario identificar y conocer sus encadenamientos productivos, para lo que se requiere información pertinente y accesible que, como se demuestra en este trabajo, actualmente no se encuentra integrada, disponible ni es confiable.

Un problema que se identificó para contar con la información de estos encadenamientos productivos es la deficiente colaboración entre los actores públicos y privados para la transferencia de información sobre la actividad en el sector. Por ello, se analizó el grado de poder, legitimidad y urgencia de cada actor, y se determinó su índice de preponderancia. Este análisis reveló que entre los principales actores están el MINTUR, PROECUADOR y la comunidad.

La investigación realizada fue exploratoria, recurriendo a fuentes secundarias, entrevistas a expertos y actores del sector. El criterio mínimo que se seleccionó fue identificar las organizaciones que aportan el 50+1 al PIB sectorial, según la SUPERCIAS y el MINTUR. En el proceso se evidenciaron dificultades para la recopilación de información, que en resumen fueron categorizadas en las dimensiones Confiabilidad, Estandarización, Disponibilidad, Integración y Periodicidad. Estas dimensiones fueron formalizadas por el programa de las siete tesis como CEDIP, por las siglas de las dimensiones.

Contar con una estructura de la cadena de suministro requiere de un modelo que estructure la data del sector, para esa caracterización se utilizó a la metodología SCOR del Supply Chain Council y a la clasificación de actividades CIIU revisión 4.0.

El resultado del análisis refleja que en la etapa de operación, la actividad con mayor facturación es transporte aéreo con 58%, seguida de alojamiento con 18%, y alimentación y bebidas con 11%. En cuanto a la etapa de entrega, las agencias de viajes representan el 12% del sector.

Contar con información estructurada del sector de manera confiable y periódica requiere formalizar los intercambios por medio de alianzas intersectoriales e interinstitucionales para así ayudar a cumplir los objetivos del turismo en el país.

La propuesta del proyecto que atiende este problema se basa en la guía de buenas prácticas del PMBOK, las mismas fomentan una gestión ordenada y eficiente de los del proyecto. Así, Los principales componentes del proyecto se resumen como: (a) estructuración de la Cadena de Abastecimiento del sector, (b) gestión de los convenios interinstitucionales como herramientas para garantizar la aplicación del modelo CEDIP en el flujo de información, (c) el desarrollo de una plataforma online, a modo de portal web, que permita a los actores acceder y actualizar información, (d) ejecución de un plan de socialización de los componentes del modelo a los actores que alojan y producen la información y (e) capacitar a las instituciones participantes en los métodos (SCOR) y clasificaciones requeridas de CIU y NANDINA.

El resultado de la aplicación del modelo CEDIP permite tener información de calidad, más cercana a la realidad del sector y del comportamiento de su cadena de valor; lo que posibilita identificar con mayor precisión y pertinencia las oportunidades para potencializar al Turismo desde todos los sectores y actores, principalmente con políticas públicas, normativas, emprendimientos y otras inversiones.

## **2. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR TURISMO**

Según el último Informe Global de Competitividad 2013 – 2014 del Foro Económico Mundial (FEM) (Schwab, 2013) la economía del Ecuador se encuentra en octavo lugar, después de Chile, Panamá, Barbados, Costa Rica, México, Perú y Colombia. Sin embargo, en los últimos 7 años aproximadamente, Ecuador ha dado grandes pasos en estabilidad económica, debido a la implementación de políticas públicas orientadas a mejorar las condiciones de vida de la población, priorizando temas como educación, salud, servicios básicos y demás derechos individuales que se garantizan en la Constitución.

Siendo el Ecuador un país productor de materia prima, está sujeto a las variaciones de los precios que impone el mercado externo para importaciones y exportaciones. Una de las estrategias del Gobierno Nacional es el Cambio de la Matriz Productiva<sup>1</sup> actual, que busca transformar la forma primaria en la que el país genera riquezas, hacia una de mayor tecnología, innovación y sostenibilidad.

El estudio de Andrés Abad (Abad, 2013), deja claro que la consigna estratégica para el Ecuador es atender tres ejes: a) Generación de valor agregado, b) Sustitución selectiva de importaciones, y; c) Incremento en la oferta exportable. El gobierno ha avanzado en esa dirección y ha identificado las industrias básicas a ser diversificadas y los sectores estratégicos a ser potencializados; entre ellos, el Sector Turismo.

---

<sup>1</sup> Matriz Productiva es la estructura de interacciones entre los distintos actores sociales que utilizan los recursos que tienen a su disposición para llevar adelante las actividades productivas. (Abad, 2013)

**Figura 1. Ejes de Transformación Productiva**



**Fuente: Andrés Abad, PhD**  
**Elaborado por: Los Autores**

El presente Proyecto de Tesis consiste en la estructuración de la cadena de abastecimiento e identificación de fuentes de información que permitan la actualización periódica de datos del sector Turismo, de manera que sean visibles las oportunidades de inversión, desarrollo y mejoramiento. El proyecto permitirá dotar a los sectores público y privado de información práctica, confiable y actualizada para la toma de decisiones y para la generación de bienes y servicios requeridos por el sector.

## **2.1 Antecedentes**

Con fecha 1 de febrero del 2014, se nos dio la oportunidad de formar parte de un programa de tesis que, desde sus inicios, se perfilaba como una iniciativa de grandes retos y enriquecedoras experiencias; sabíamos dos cosas fundamentales antes de emprender este viaje: Una.- se pondrían en práctica y a prueba todos los conocimientos, habilidades y destrezas aprendidas durante los dos años de cursar la Maestría en Gestión de Proyectos; y, Dos.- Habrían obstáculos en el camino. Con esta información inicial y con una orientación retadora, comenzamos nuestra investigación en el Sector Turismo.

Tomando como referencia la información publicada por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES, en su documento sectorial de Matriz Productiva 2012, los 14 sectores priorizados de bienes y servicios para el país, se definen así:

Se han identificado 14 sectores productivos y 5 industrias estratégicas para el proceso de cambio de la matriz productiva del Ecuador. Los sectores priorizados así como las industrias estratégicas serán los que faciliten la articulación efectiva de la política pública y la materialización de esta transformación, pues permitirán el establecimiento de objetivos y metas específicas observables en cada una de las industrias que se intenta desarrollar. De esta manera el Gobierno Nacional evita la dispersión y favorece la concentración de sus esfuerzos. (SENPLADES, 2012). En la tabla 1 se enlistan los sectores priorizados para el cambio de la Matriz Productiva.

**Tabla 1. Industrias Priorizadas**

<b>Sector</b>	<b>Industria</b>
<b>Bienes</b>	1. Alimentos frescos y procesados
	2. Biotecnología (bioquímica y biomedicina)
	3. Confecciones y Calzado
	4. Energías renovables
	5. Industria farmacéutica
	6. Metalmecánica
	7. Petroquímica
	8. Productos Forestales de madera
<b>Servicios</b>	9. Servicios Ambientales
	10. Tecnología (Software, hardware y servicios informáticos)
	11. Vehículos, automotores, carrocerías y partes
	12. Construcción
	13. Transporte y Logística
	14. Turismo

**Fuente:** SENPLADES

**Elaborado por:** Los autores

De igual manera, el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión y la Agenda para la Transformación Productiva, generados por el Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad MCPEC ((MCPEC), 2010), definen al Turismo como una de las principales industrias a priorizar y potencializar.

El Plan Nacional del Buen Vivir, PNBV 2013-2017 (Senplades, 2013), en su Objetivo 10 “Impulsar la Transformación de la Matriz Productiva”, describe las políticas para impulsar al Sector Turismo en el Ecuador.

**Tabla 2. Objetivo 10 del Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017**

<b>10,3</b>	<b>Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios</b>
<b>10.3.g.</b>	Impulsar al turismo como uno de los sectores prioritarios para la atracción de inversión nacional y extranjera.
<b>10.3.h.</b>	Posicionar el turismo consciente como concepto de vanguardia a nivel nacional e internacional, para asegurar la articulación de la intervención estatal con el sector privado y popular, y desarrollar un turismo ético, responsable, sostenible e incluyente.

Fuente: Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017

Elaborado por: Los Autores

### **2.1.1 Historia del Turismo en Ecuador**

*"El inicio real del turismo ecuatoriano comenzó con el desarrollo del ferrocarril. El tren obligó a crear ciertos servicios turísticos. Así, por ejemplo, nació la primera cadena de hoteles, los Metropolitanos, en Guayaquil, en la calle Panamá; en Riobamba, en el patio de maniobras del ferrocarril; y en Quito, en la Plaza Grande, donde se fundó la primera oficina de Metropolitan Touring y que inspiraría el nombre de la agencia. Además, The Guayaquil & Quito Railway Co. editó los primeros folletos turísticos con la ruta del tren". (Proaño, 2005)*

A continuación, en la Tabla 3 se presentan los hechos históricos más relevantes para conocer la historia del turismo en el Ecuador.

Tabla 3. Historia del Turismo en Ecuador

DÉCADA	HITO EN LA HISTORIA DEL TURISMO
<b>1940 a 1950</b>	Se impulsaron paquetes turísticos de 21 días por Sudamérica, llamados “Circuitos Interamericanos de Panagra”, uno de los destinos fue Ecuador. (Donoso, 2008) El presidente Plaza Lasso (1948 – 1952) realizó la primera Promoción Oficial del Turismo en Estados Unidos.
<b>1950 a 1960</b>	Se creó Metropolitan Touring y Tourismundial. Se realizaron los primeros viajes turísticos a las Islas Galápagos. (Yuvi, 2008)
<b>1960 a 1970</b>	Se creó la Corporación Ecuatoriana de Turismo (CETURISMO) (Yuvi, 2008). Se inició la formación de Guías Turísticos calificados.
<b>1970 a 1980</b>	Se construyeron aeropuertos, puertos, carreteras y hoteles. Se diseñaron programas turísticos para todas las regiones. Se realizó promoción turística, visitando los principales operadores de turismo a nivel mundial (Estados Unidos, varios países de Europa, América Latina y Japón) (Maldonado Robles, 2006).
<b>1980 – 1990</b>	Se inició la expansión del turismo en Ecuador y se crearon las primeras carreras universitarias sobre Turismo (Cruz Albornoz, 2013).
<b>1990 – 2000</b>	En el Gobierno de Sixto Durán Ballén, se creó el Ministerio de Información y Turismo. En el gobierno de Jamil Mahuad, se fusionó el Ministerio de Turismo con el de Comercio Exterior (Yuvi, 2008).
<b>2000 – 2010</b>	El ministerio de Turismo inició sus actividades. En esta década se impulsaron campañas para dar a conocer al país.
<b>2010 y siguientes</b>	El turismo ecuatoriano ha recibido reconocimientos y premios tales como “The Best of the world”, “Destino Turístico del Planeta”, “Travel and Leisure”, “Best in travel”, etc., demostrando que Ecuador es una potencia turística.

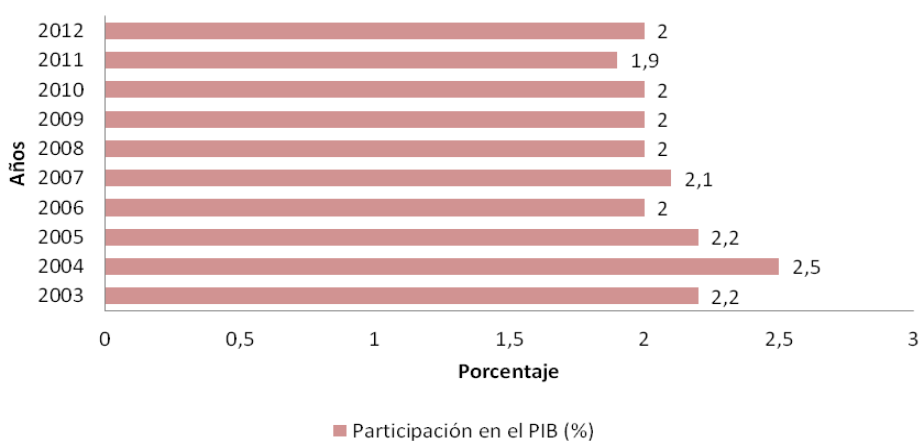
Fuentes: Ministerio de Turismo

Elaborado por: Los Autores

### 2.1.2 Datos económicos del turismo en Ecuador

La participación del Turismo en el PIB del Ecuador es de aproximadamente 2% (Vergara Bonilla, 2013), por lo que, en principio, no se muestra muy relevante, a pesar de ser un país con una importante diversidad de atractivos turísticos. Como se puede apreciar en la Figura 2, la Participación del Turismo en el PIB ha permanecido constante, aproximadamente en 2% desde el año 2006 hasta el 2012 según los informes del Banco Central del Ecuador respecto al Turismo.

**Figura 2. Participación del Turismo en el PIB (2003-2012)**



**Fuente: Banco Central del Ecuador**  
**Elaborado por: Los Autores**



La actividad turística en el Ecuador se refleja en los ingresos por exportaciones. En el 2012 se ubica en el sexto lugar después del Petróleo, Banano, Camarón, Derivados del Petróleo y Productos del mar.

**Tabla 4. Ubicación del Turismo en Relación a las Exportaciones**

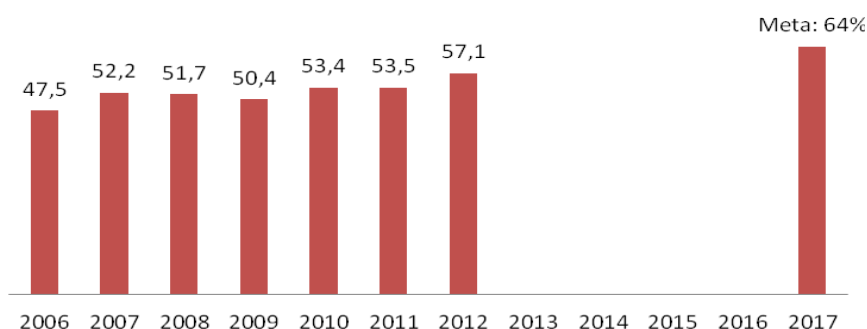
<b>AÑOS/T RIM</b>	<b>Tu- rismo</b>	<b>Pe- tróleo</b>	<b>Ba- nano</b>	<b>Ca- marón</b>	<b>Deri- vados</b>	<b>Otros elabo- rados Pro- ductos del mar</b>	<b>Manufac- turas</b>	<b>Flo- res</b>	<b>Total Exporta- ciones</b>
<b>2006</b>	<b>492</b>	6,934	1,213	588	611	575	593	436	12,728
<b>Ubica- ción</b>	<b>7</b>	1	2	5	3	6	4	8	
<b>2007</b>	<b>626</b>	7,428	1,303	613	900	686	686	469	14,321
<b>Ubica- ción</b>	<b>6</b>	1	2	7	3	5	4	8	
<b>2008</b>	<b>745</b>	10,568	1,641	713	1,153	927	749	558	18,818
<b>Ubica- ción</b>	<b>6</b>	1	2	7	3	4	5	8	
<b>2009</b>	<b>674</b>	6,284	1,996	664	681	650	533	547	12,661
<b>Ubica- ción</b>	<b>4</b>	1	2	5	3	6	7	8	
<b>2010</b>	<b>583.7</b>	6,439	1,547	605	465	459	492	452	12,661
<b>Ubica- ción</b>	<b>4</b>	1	2	3	6	7	5	8	
<b>2011</b>	<b>617.2</b>	8,185	1,694	863	885	666	488	513	16,026
<b>Ubica- ción</b>	<b>6</b>	1	2	4	3	5	8	7	
<b>2012</b>	<b>1,032.7</b>	12,711	2,077	1,280	1,081	1,148	899	714	23,770
<b>Ubica- ción</b>	<b>6</b>	1	2	3	5	4	7	8	

**Fuente: Banco Central del Ecuador**

**Elaborado por: Los Autores**

La meta 10.8 del Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017 (Senplades, 2013) dice: “Aumentar a 64% los ingresos por turismo sobre las exportaciones de servicios totales al año 2017”. Corresponde a la participación de ingresos en divisas recibidos de agentes no residentes por temas de turismo respecto al total de divisas ingresadas por servicios prestados (exportaciones de servicios).

**Figura 3. Meta de los Ingresos por Turismo sobre las Exportaciones de Servicios Totales para el Año 2017**



**Fuente: Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017**  
**Elaborado por: Los Autores**

### 2.1.3 Turismo en la actualidad

“El turismo es una de las actividades económicas que más crece en el mundo a la vez que influye decisivamente en el desarrollo de un país, estimulando las economías nacionales y locales” (Organización Mundial del Turismo, El turismo, 2005) Se ha mantenido vigente al pasar de los años e inclusive los pronósticos han mejorado en ciertos casos, ya sea por su continuo incremento de aporte al PIB, o por ser un sector importante en la generación de divisas y empleo.

En una publicación realizada por la OMT<sup>2</sup>, Rifai Taleb (Taleb, 2013), posiciona al turismo como un sector de gran importancia, sobre todo en el año 2012, considerado un hito para el turismo mundial, ya que se superó una cifra record de más de mil millones de turistas internacionales que viajaron por el mundo en un solo año.

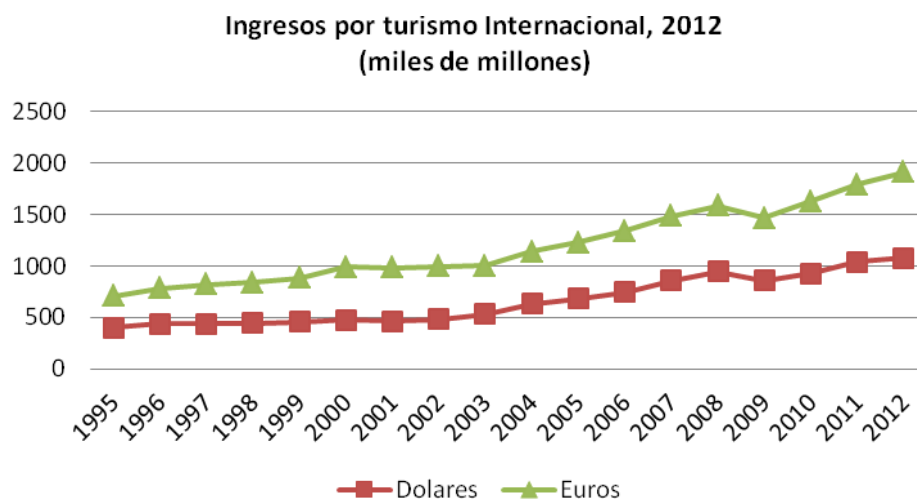
Según Taleb, América tuvo el record de turistas internacionales al recibir a más de 163 millones de personas, y concentró el 16% de las llegadas de turistas del mundo y el 20% de los ingresos por turismo internacional.

El crecimiento en el sector tiene varias causalidades, dice Taleb, entre ellas: crecimiento de la clase media de la región, mayor apoyo al desarrollo del turismo en los países, agilidad en trámites de visados, inversión privada y la modernización de la infraestructura turística.

<sup>2</sup> Organización Mundial del Turismo

La figura 4 muestra la evolución del Ingreso por Turismo Internacional. Su crecimiento ha sido de vital importancia para el desarrollo de las regiones.

**Figura 4. Ingresos por turismo internacional, 2012**



**Fuente: Ministerio de Turismo**  
**Elaborado por: Los Autores**

El histórico de Ingresos por Turismo en el Ecuador representado en la tabla 5, da a conocer un panorama de crecimiento del Sector. En el 2013, supera los 1.1 millones de dólares.

**Tabla 5. Histórico del Ingreso por Turismo en Ecuador**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ingreso por turismo internacional (en Millones de dólares)	488	492	626	745	674	787	844	1.044	1.131

**Fuente: Ministerio de Turismo**  
**Elaborado por: Los Autores**

Siendo un territorio de 256.370 kilómetros cuadrados y con 15.972.418 habitantes (Ecuador en cifras, 2014/04/12), Ecuador tiene una gran concentración de riquezas. Posee más del 11% de todas las especies de vertebrados terrestres del mundo (mamíferos, aves, anfibios y reptiles), 16.087 especies de plantas vasculares (las plantas más evolucionadas) y alrededor de 600 especies de peces marinos. Por su extensión continental, entre los países

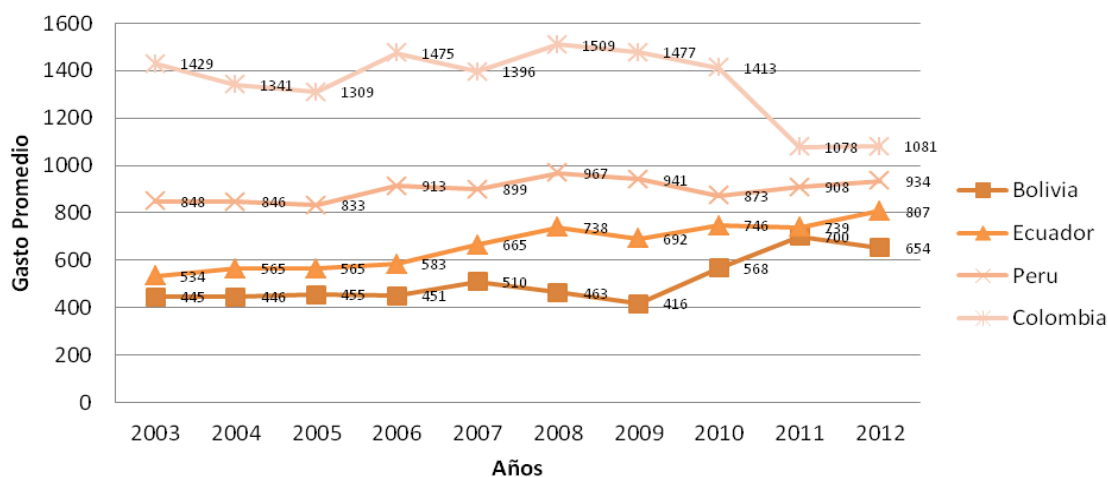
mega diversos, es el número uno en biodiversidad de vertebrados terrestres por unidad de superficie: casi 11 especies por cada 1.000 km<sup>2</sup> (Terra, 2000).

Ecuador fácilmente promueve el turismo de los cuatro mundos; así versa en una nota de viaje del e-travelware.com ((MINTUR) M. d., 2012):

Todas estas regiones en un solo país: el Archipiélago de Galápagos, la Costa del Pacífico, la Cordillera de los Andes y la Cuenca Amazónica, paisajes de cumbres andinas, bosques secos tropicales y bosques lluviosos, páramos y volcanes nevados, lagos glaciares y tectónicos, y bosques de manglar. Además, no olvide visitar la costa del Pacífico, llena de especies simbióticas cuya vida enriquecen corrientes frías y cálidas.

Nuestro país se encuentra en tercer lugar en la región respecto al “Gasto promedio que tiene el Turismo Receptor”, siendo superado por Perú y Colombia. Sobre este mismo indicador Bolivia, Ecuador, Perú y Colombia han tenido un leve crecimiento anual con una tasa promedio del 1%.

**Figura 5. Gasto Promedio Total por Visita de Turista Receptor (en dólares)**



**Fuente: Informe Anual de Turismo 2013. Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú**  
**Elaborado por: Los Autores**

## **2.2 Justificación del Sector**

Como se ha descrito, el Turismo ha demostrado ser un sector de alta dinamización para la economía, generador de empleo y con crecimiento estable, a pesar de situaciones de crisis. Por estas razones se convierte en un sector de relevancia para los países en desarrollo que gozan de destinos con potencial de ser explotados.

Sin embargo, el aprovechamiento de este potencial depende directamente de la gestión de los recursos, servicios y otras condiciones, cuya administración se encuentra en manos de actores públicos y privados que requieren la información como principal recurso para la operación de planes y proyectos, así como para toma de decisiones.

El Ecuador es un país con altas condiciones y oportunidades en el ámbito turístico, y presenta escenarios para la inversión y el emprendimiento en todos los ámbitos. Por esta razón, se considera imprescindible que en el corto plazo se determinen estrategias para cambiar el enfoque del turismo hacia acciones más sostenibles y que fortalezcan los encadenamientos en ámbitos como empleo, creación de empresas, desarrollo social, entre otros.

La competitividad de Ecuador se sustenta en los componentes de naturaleza y precio, así lo indica CEPAL en su Informe para la Vicepresidencia de la República del Ecuador (CEPAL, 2012); pero en el largo plazo, esto vuelve insostenible el atractivo turístico del Ecuador, limitando la posibilidad de continuar posicionado como destino de relevancia mundial. Por otro lado, el dinamismo actual de sus actividades sociales y económicas, requieren fuentes de información institucionalizadas, que permitan acceder a información actualizada y confiable, para rápidas y eficientes acciones y proyecciones.

Actualmente existen fuentes de informaciones desintegradas, no estandarizadas y con datos eventuales, que no se pueden utilizar de manera eficiente. Por ello nuestro interés radica en armonizar un modelo que permita flujos constantes y actualizados de información entre los actores del turismo, y que la administración del mismo sea institucionalizada desde el organismo responsable de las estadísticas e información del país.

### **2.3 Justificación de la metodología**

Caracterizar el Mapa de la Cadena de Abastecimientos del Sector Turismo es el tipo de reto que necesita de diseño metodológico. En un proceso que incluyó varias sesiones de trabajo de un equipo con cierta experiencia en los temas requeridos y varias consultas a expertos, que visto en retrospectiva refleja la técnica Delphi, la decisión del equipo fue utilizar el Enfoque de Marco Lógico para la estructuración general del proyecto.

A medida que se avanzó en la Metodología, emergió que era clave realizar un Análisis Sectorial del Turismo para identificar las causas y efectos del problema central, lo que se evidencia en el capítulo “Enmarcado el Problema”. A través del Análisis de Involucrados y teniendo mayor claridad sobre las características y dinámicas del sector, se enmarcó la solución, transformando la causalidad negativa a enunciados en positivo – medios y fines; con ello se dio forma a el denominado árbol de objetivos.

El análisis de las alternativas, a nivel cualitativo, permitió discriminar las opciones no viables y se determinaron los entregables para alcanzar el propósito de mejorar la estructuración de la información de la cadena de abastecimiento del sector priorizado Turismo.

Para completar la Metodología se plasma en la Matriz de Marco Lógico el resumen de los objetivos fin, propósito, componentes y las actividades que aterriza a la Cadena de Abastecimiento y al plan de Convenios interinstitucional; los indicadores desarrollados en términos de cantidad, calidad y tiempo podrán ser evidenciados a medida que se ejecuta el proyectos en los medios de verificación; además, durante el proceso se deberán considerar los supuestos para la consecución de los objetivos.

### **2.4 Definición del sector**

El concepto “Turismo” cuenta con múltiples abordajes, tal como se evidencia en el documento Cuenta Satélite de Turismo: Recomendaciones sobre el marco conceptual, 2008 (Naciones Unidas, 2010). En el mismo se evidencian diversos enfoques, que son desarrollados de acuerdo al contexto en el que se lo aplique: por país, por organismo, por convención o evento.

El entendimiento en el Ecuador toma como base lo referido por la Organización Mundial de Turismo (OMT), cuyo glosario define Turismo como “un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales”.

Además, este mismo organismo describe que “existen tres formas fundamentales de turismo: el turismo interno, turismo receptor y turismo emisor. Estas pueden combinarse de diferentes modos para dar lugar a las siguientes otras formas de turismo: turismo interior, turismo nacional y turismo internacional” (Organización Mundial del Turismo, Entender el turismo: Glosario Básico, 2010) . En este trabajo se realizará en base al turismo internacional.

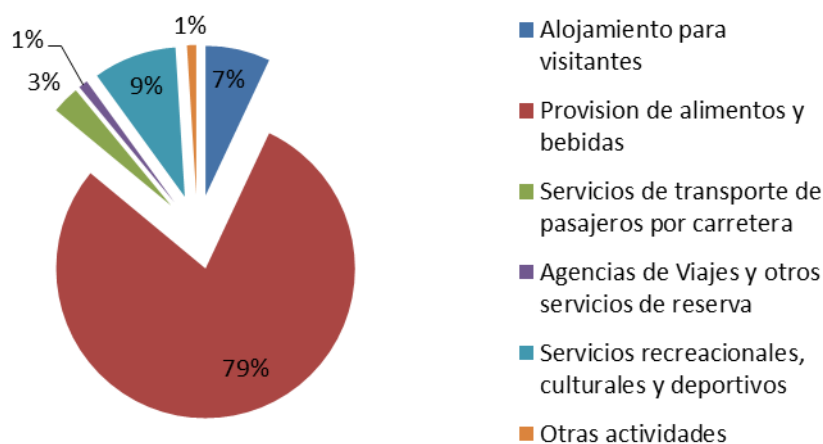
En el contexto de la institucionalización nacional, la Ley Orgánica de Turismo del Ecuador (Ministerio de Turismo, Ley Orgánica de Turismo, 2008), establece en el artículo 5 que:

Se consideran actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las siguientes actividades: a. Alojamiento; b. Servicio de alimentos y bebidas; c. Transportación, cuando se dedica principalmente al turismo; inclusive el transporte aéreo, marítimo, fluvial, terrestre y el alquiler de vehículos para este propósito; d. Operación, cuando las agencias de viajes provean su propio transporte, esa actividad se considerará parte del agenciamiento; e. La de intermediación, agencia de servicios turísticos y organizadoras de eventos congresos y convenciones; y, f. Casinos, salas de juego (bingo-mecánicos) hipódromos y parques de atracciones estables.<sup>3</sup>

El Censo Nacional Económico del año 2010 respalda tal articulado, con excepción del segmento “Casinos” (ver Figura 6).

---

<sup>3</sup> Registro Oficial Suplemento 733 de 27-dic-2002. Última modificación: 06-may-2008.

**Figura 6. Servicios Turísticos**

**Fuente:** Censo Nacional Económico, año 2010

**Elaborado por:** Los Autores

Desde de la política pública, el Ministerio de Turismo introduce el concepto de “Turismo Consciente”, referido a:

Un concepto vivo, dinámico y en constante construcción que se sustenta en los principios de sostenibilidad y ética, promueve los valores de la paz, la amistad, el respeto y el amor a la vida, como esencia de la práctica turística. Constituye un pacto de convivencia, responsabilidad y respeto entre los visitantes, las comunidades anfitrionas y el patrimonio cultural y natural. (Ministerio de Turismo, Ecuador, hacia un Turismo Consciente, 2013)

El entendimiento estratégico del sector “Turismo” recuerda que esta actividad tiene la virtud de incrementar su potencial económico con la conservación de los atractivos naturales y culturales, razón por la que adquiere un carácter estratégico la idea de sustentabilidad en cada actividad relacionada. (CEPAL, 2012). También, debe notarse la naturaleza inversa del encadenamiento productivo, ya que en lugar de que bienes y servicios se movilicen para ser consumidos, son los consumidores los que se movilizan hasta él.

Otras particularidades pueden ser observadas en la Tabla 6, donde se describe el análisis FODA desarrollado por la CEPAL (CEPAL, 2012). De ellas resaltan que a pesar de que el Sector Turístico ecuatoriano posea una diversidad biológica, cultural y geográfica, grandes paisajes, patrimonios culturales, buen clima, reconocimientos a nivel mundial y costos com-



petitivos, tiene grandes debilidades en la calidad de la oferta turística, infraestructura y en la informalidad de los servicios. Este análisis genera la necesidad de que se estudien y desagreguen las oportunidades presentadas tanto en el FODA resumen (ver tabla 6) como en el FODA completo (ver anexo 10.14), como la biodiversidad, los avances en seguridad del país y el incremento de la demanda por el turismo especializado en el mundo.

Por lo tanto, el aprovechamiento de los resultados de la Cadena de Valor del Sector Turismo aportará con cambios estratégicos en los negocios y la generación de iniciativas que incentiven a los inversionistas nacionales para potenciar la sostenibilidad del turismo, consiguiendo así una mayor participación en el PIB del Ecuador, con empleos dignos y estables, destinos atractivos y competitivos, con productos de calidad para la satisfacción del visitante, sin olvidar la protección de la biodiversidad y conservación de los recursos tanto naturales como culturales.

**Tabla 6 Análisis FODA del Sector Turismo del Ecuador (resumen).**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversidad biológica, cultural y geográfica.</li> <li>2. Paisajes de una gran belleza natural.</li> <li>3. Patrimonio Cultural: Riqueza, diversidad y autenticidad</li> <li>4. Tamaño del país y conectividad facilita acceso a una oferta turística diversificada</li> <li>5. Buen clima todo el año</li> <li>6. Sistema Nacional de Áreas Protegidas</li> <li>7. Turismo Comunitario y culturas ancestrales</li> <li>8. Tren Patrimonial</li> <li>9. Calidad Humana de la población</li> <li>10. Costos competitivos</li> <li>11. Reconocimiento mundial de Galápagos</li> <li>12. Designación como Patrimonio Cultural o Natural de la Humanidad por la UNESCO.</li> <li>13. Otros múltiples premios internacionales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mayor biodiversidad por km2 del mundo.</li> <li>2. Prensa especializada está facilitando el conocimiento de los destinos.</li> <li>3. Singularidad geográfica del posicionamiento en la línea equinoccial.</li> <li>4. Fuerte incremento del “turismo especializado” en el mundo.</li> <li>5. Desestacionalización vacacional de los mercados emisores.</li> <li>6. Nuevos modelos de turismo: viajes individuales</li> <li>7. TIC facilitan acceso a la información.</li> <li>8. Itinerarios multi – destinos.</li> <li>9. Mayor valoración por experiencias sostenibles.</li> <li>10. Voluntad política para fortalecer el turismo.</li> <li>11. Fuerte inversión pública en infraestructura habilitante y educación.</li> <li>12. Avances en seguridad, disminución de la pobreza.</li> <li>13. Nuevos nichos: turismo científico y turismo de salud.</li> </ol>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informalidad de los servicios turísticos.</li> <li>2. Falta de Continuidad en las políticas públicas, superposición de normas, escasa regulación y fiscalización.</li> <li>3. Escasa capacidad técnica y financiera de los GAD para ejercer sus competencias.</li> <li>4. Escasa diferenciación en el posicionamiento Internacional.</li> <li>5. Ausencia de criterios técnicos para determinar la capacidad de carga sostenible de los destinos.</li> <li>6. Débil diálogo público – privado.</li> <li>7. Conectividad internacional con pocas rutas aéreas y demanda concentrada en pocos destinos.</li> <li>8. Calidad de la oferta turística y debilidad de las Cámaras de Turismo.</li> <li>9. Débil infraestructura y capacitación turística.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desplazamiento de los mercados externos por prestación de servicios de baja calidad.</li> <li>2. Avances de países vecinos en la industria turística.</li> <li>3. Incremento de la competencia internacional (inversión, legislación, promoción)</li> <li>4. Impacto ambiental de la producción petrolera.</li> <li>5. Vulnerabilidad de los ecosistemas al cambio climático.</li> <li>6. Sobredimensionamiento de los medios de comunicación de hechos negativos (accidentes, asaltos, comercio sexual, etc.)</li> <li>7. Globalización genera pérdida de identidad cultural local.</li> <li>8. Deterioro del orden público y aumento de la delincuencia.</li> <li>9. Episodios de corrupción en algunos destinos.</li> <li>10. Publicidad engañosa fuera del Ecuador.</li> </ol>

**Fuente: Cepal, 2012**

### **3. ENMCARCANDO EL PROBLEMA**

#### **3.1 Definición del Problema**

Como se mencionó en el capítulo anterior, el sector Turismo en el Ecuador tiene fuentes de información dispersas y no estandarizadas que no pueden ser utilizadas eficientemente. En el análisis FODA se encontró que el Turismo carece de criterios técnicos para presentar la información. Posee también una muy baja calidad de la Oferta Turística y capacitación limitada del personal que no permite un buen servicio al turista que motive su regreso. Se puede observar también que no hay diálogo permanente entre el sector público y privado, lo que limita un accionar continuo y participativo.

Entre las instituciones que ofrecen esta información (especializada y no especializada) se encuentran:

- (a) Ministerio de Turismo
- (b) Superintendencia de Compañías
- (c) Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
- (d) Servicio de Rentas Internas
- (e) Banco Central del Ecuador
- (f) Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador.
- (g) Aduana del Ecuador.
- (h) Policía de Migración del Ecuador.
- (i) Cámaras de Turismo provinciales
- (j) Revistas relacionadas al Turismo
- (k) Artículos sobre Turismo

Estas fuentes contienen datos diferentes entre sí, desactualizados, deficientes y limitados, que requieren otros esfuerzos para tener una visión integrada, que revele los encadenamientos entre actores y recursos que habilitan la oferta turística nacional en cada segmento.

Hay la necesidad de que esta información se encuentre integrada, estandarizada, que sea confiable y periódica. Con este antecedente y en base a la experiencia de la búsqueda de información que se realizó para el presente documento, se identificó el problema: **“Deficiencia en la Calidad y estructuración de la cadena de Abastecimiento del Turismo en el País que**

forma parte de la matriz productiva del Ecuador, acorde a los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017”, Este problema es generado por: (a) Escasa disponibilidad de la información; (b) Bajo nivel de confiabilidad de la información disponible del Sector; (c) Deficiente periodicidad y estandarización; e, (d) Información dispersa.

### 3.2 Análisis de Involucrados

Freeman (Freeman, R.E., 1984), en su Teoría de los *Stakeholders*, los define como “un grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa” (Fremman, R.E.; 1894); es así que, de manera amplia se pueden definir como aquellos impactan en los objetivos del propósito seleccionado y que deben ser tenidos en cuenta para lograr resultados exitosos.

La metodología utilizada en este trabajo para identificar a *Stakeholders* está basada en la propuesta de Savage (Savage et al, 1991) denominada Tipología de diagnóstico de Stakeholders, cuya secuencia se indica en la Figura 7.

**Figura 7. Proceso para analizar a los Involucrados**



**Fuente: Autores** (Savage et al, 1991)  
**Elaborado por: Los Autores**

### 3.2.1 Identificación de Stakeholders

La metodología de Savage busca concentrar en una matriz las variables con las que se pueden analizar a los interesados, a saber: quiénes son, nivel de impacto que generan, nivel de impacto que generan, tipo de relación, responsabilidad con cada grupo, etc.

En base a esta metodología, se identificó la relación con los actores de la cadena de abastecimiento del Sector Turismo; tal como se demuestra en la Tabla 6.

**Tabla 7. Identificación de Involucrados**

Grupo de Interés	Tipo de grupo de interés	La relación +,- ofrece fortalece o debilidad	La relación +, – ofrece riesgo u oportunidad
Agencias de viajes		(+) Fortaleza	(+) Fortaleza
Organismos rectores	Externos	(+) Fortaleza	(+) Fortaleza
Empresas de bienes y servicios	Interno	(+) Fortaleza	(+) Fortaleza
Alojamiento	Interno	(+) Fortaleza	(+) Fortaleza
Alimentación y Bebidas	Interno	(+) Fortaleza	(+) Fortaleza
Transporte	Interno	(+) Fortaleza	(+) Fortaleza
Entretenimiento	Interno	(+) Fortaleza	(+) Fortaleza
Comunidad	Interno	(+) Fortaleza	(+) Fortaleza
Empleados	Interno	(+) Fortaleza	(+) Fortaleza
GADs	Externos	(+) Fortaleza	(+) Fortaleza
Turista Nacional	Interno	(+) Fortaleza	(+) Fortaleza
Turista Extranjero	Externos	(+) Fortaleza	(+) Fortaleza

**Fuente: Freeman, R.E. (1984) Strategic management: a stakeholder approach. Marshfield (Maryland): Pitman (Freeman, R.E., 1984)**

**Elaborado por: Los Autores**

### 3.2.2 Identificar demandas, expectativas, intereses

La Tabla 8 muestra los intereses o demandas de los involucrados del sector Turismo:

**Tabla 8. Identificación de demandas, expectativas, intereses**

Grupo de interés	Tipo de grupo de interés	Expectativa
Agencias de viajes	Interno	Acaparar mayor número de turistas
MINTUR	Externos	Políticas publicas claras y de fomento
Ministerio de Rel. Exteriores	Externos	Un país con visión clara sobre turismo
PROEcuador	Externos	Atracción de inversión extranjera.
Transporte	Interno	Rutas adecuadas para transitar.
Alojamiento	Interno	Atracción de clientes más direccionada.
Alimentación y Bebidas	Interno	Atracción de clientes más direccionada.
Entretenimiento	Interno	Atracción de clientes más direccionada.
Comunidad	Interno	Mayor participación en iniciativas de turismo.
Empresarios	Interno	Incentivos y seguridad para la inversión.
Empleados	Interno	Ambiente laboral adecuado y justo.
GADs	Externos	Fondos para fomento del turismo
MINTUR	Externos	Políticas publicas claras y de fomento.
Ministerio de Transporte y Obras Públicas	Externos	Recursos para inversión.
Ministerio de Ambiente	Externos	Lineamiento de las iniciativas a la protección ambiental.
Ministerio de Salud	Externos	Seguridad en salud de los proyectos.
Ministerio Coordinador de Seguridad	Externos	Seguridad integral de la población.
Presidencia de la República	Externos	Impulsar al país como potencia y generar mayores ingresos.
Vicepresidencia de la República	Externos	Impulsar el cambio de la matriz productiva.
Turista Nacional	Interno	Acceso a servicios turismo
Turista Extranjero	Externos	Experiencias únicas en turismo

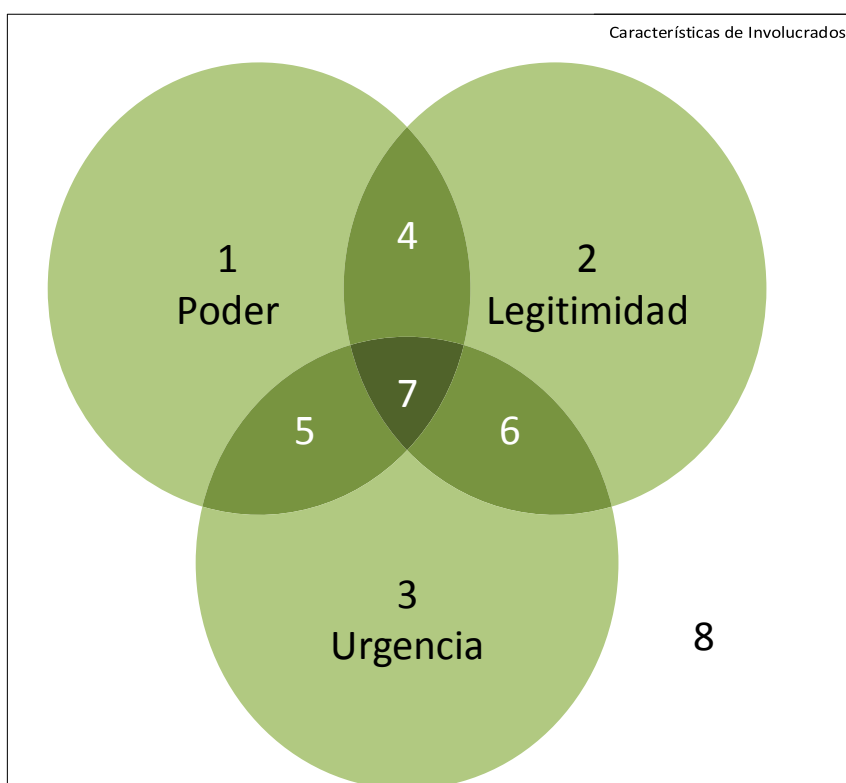
**Fuente:** Savage et al, *Academy of management executive*, 1991 (Savage et al, 1991)

**Elaborado por:** Los Autores

### 3.2.3 Determinar el grado de poder, legitimidad y urgencia

Los autores Mitchell, Agle y Wood (Bradley R. Agle, Ronald K. Mitchell y Donna J. Wood, 2009), explican que existen tres características de los stakeholders: poder (influencia), legitimidad (validación de los grupos de interés) y urgencia (en el cumplimiento), en relación a la puesta en marcha del proyecto. Aquellos que tienen solamente una de las tres características se definen como **LATENTES**; los que muestran dos de las tres características se definen como **EXPECTANTES**; y, los que muestran las 3 características son llamados **DEFINITIVOS**. La Figura 9 grafica las relaciones descritas.

**Figura 8. Determinación del grado de poder, legitimidad y urgencia**



**Fuente: Ronal K. Mitchel, Brandley R. Agle, Donna J. Wood (2009)**  
**Elaborado por: Los Autores**

Para determinar el grado de poder, legitimidad y urgencia de los involucrados en cuestión, se utilizó la aplicación de cada matriz de análisis, de lo que resultó la Tabla 9, llamada Matriz de Consolidación. En ella aparecen los actores con su grado de poder, legitimidad, urgencia y finalmente el cálculo de su índice de preponderancia respecto al proyecto.

Tabla 9. Matriz de Consolidación – Índice de preponderancia

	GRADO DE PODER		GRADO DE LEGITIMIDAD		GRADO DE URGENCIA		TOTAL	INDICE DE PREPONDERANCIA	Numero	Característica
	TOTAL	NORMALIZADO (A)	TOTAL	NORMALIZADO (B)	TOTAL	NORMALIZADO (C)	A x B x C			
<b>SUB-STAKEHOLDER</b>										
Agencias de Viajes	72900	0,25	4	0,43	2	0,21	<b>0,02</b>	<b>0,01</b>	<b>1</b>	<b>Latente</b>
Conglomerados	34992	0,12	15	1,62	9	0,95	<b>0,19</b>	<b>0,11</b>	<b>1</b>	<b>Latente</b>
Vicepresidencia	1166400	4,00	16	1,72	10	1,06	<b>7,31</b>	<b>4,20</b>	<b>3</b>	<b>Definitivo</b>
Ministerio de Relaciones Exteriores	165888	0,57	4	0,43	8	0,85	<b>0,21</b>	<b>0,12</b>	<b>1</b>	<b>Latente</b>
PROECUADOR	699840	2,40	10	1,08	12	1,27	<b>3,29</b>	<b>1,89</b>	<b>3</b>	<b>Definitivo</b>
	<b>2.140.020</b>		<b>49</b>		<b>41</b>	<b>41</b>	<b>11</b>			
<b>ACTORES</b>										
Transporte	87.480	0,30	9	0,97	8	0,85	<b>0,25</b>	<b>0,14</b>	<b>1</b>	<b>Latente</b>
Alojamiento	77.760	0,27	9	0,97	4	0,42	<b>0,11</b>	<b>0,06</b>	<b>1</b>	<b>Latente</b>
Restaurantes	69.984	0,24	9	0,97	4	0,42	<b>0,10</b>	<b>0,06</b>	<b>1</b>	<b>Latente</b>
Entretenimiento	24.300	0,08	4	0,43	15	1,59	<b>0,06</b>	<b>0,03</b>	<b>1</b>	<b>Latente</b>
Comunidad	1.215.000	4,17	10	1,08	4	0,42	<b>1,90</b>	<b>1,09</b>	<b>3</b>	<b>Definitivo</b>
Empresarios (Nac./Ext)	155.520	0,53	4	0,43	25	2,65	<b>0,61</b>	<b>0,35</b>	<b>2</b>	<b>Expectantes</b>
Empleados	12.960	0,04	10	1,08	2	0,21	<b>0,01</b>	<b>0,01</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>AUTORIDADES</b>										
GAD's	4.860	0,02	20	2,15	8	0,85	<b>0,03</b>	<b>0,02</b>	<b>1</b>	<b>Latente</b>
MINTUR	1.620.000	5,56	20	2,15	15	1,59	<b>19,05</b>	<b>10,94</b>	<b>3</b>	<b>Definitivo</b>
MTOP	23.328	0,08	5	0,54	15	1,59	<b>0,07</b>	<b>0,04</b>	<b>1</b>	<b>Latente</b>
MAE	40.500	0,14	4	0,43	8	0,85	<b>0,05</b>	<b>0,03</b>	<b>1</b>	<b>Latente</b>
SALUD	38.880	0,13	5	0,54	8	0,85	<b>0,06</b>	<b>0,03</b>	<b>1</b>	<b>Latente</b>
Seguridad	194.400	0,67	2	0,22	5	0,53	<b>0,08</b>	<b>0,04</b>	<b>1</b>	<b>Latente</b>
Presidencia	145.800	0,50	20	2,15	10	1,06	<b>1,14</b>	<b>0,66</b>	<b>2</b>	<b>Expectantes</b>
	<b>3.710.772</b>		<b>131</b>		<b>131</b>	<b>33</b>	<b>24</b>			
Turistas Nacionales	9.720	0,03	5	0,54	6	0,64	<b>0,01</b>	<b>0,01</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
Turistas Extranjeros	259.200	0,89	10	1,08	20	2,12	<b>2,03</b>	<b>1,17</b>	<b>3</b>	<b>Definitivo</b>
	<b>268.920</b>		<b>15</b>		<b>26</b>	<b>2</b>	<b>2</b>			
Total	6.119.712		195		198		37			
N de stakeholders	21		21		21		21			
Promedio	291414,857		9,2857		9,42857		1,74196			

Fuente: Savage et al, Academy of management executive, 1991 (Savage et al, 1991)  
Elaborado por: Los Autores



### 3.2.4 Matriz Interés - Poder

En función del análisis desarrollado sobre los Involucrados en el Sector Turismo y de la matriz interés – poder (Ver tabla 10), se han ubicado los diferentes actores, de acuerdo a los cuadrantes, tal como se muestra en la Figura 9.

**Tabla 10. Resumen matriz poder - interés**

<b>SUB-STAKEHOLDER</b>	<b>influencia</b>	<b>Interés</b>
Comunidad	5,51	0,42
Vicepresidencia	5,29	1,06
PROECUADOR	3,17	1,27
Turistas Extranjeros	1,18	2,12
Seguridad	0,88	0,53
Ministerio de Relaciones Exteriores	0,75	0,85
Empresarios (Nac./Ext)	0,71	2,65
Presidencia	0,66	1,06
MINTUR	5,56	2,15
Transporte	0,40	0,85
Alojamiento	0,35	0,42
Agencias de Viajes	0,33	0,21
Restaurantes	0,32	0,42
MAE	0,18	0,85
SALUD	0,18	0,85
Conglomerados	0,16	0,95
Entretenimiento	0,11	1,59
MTOP	0,11	1,59
Empleados	0,06	0,21
Turistas Nacionales	0,04	0,64
GAD's	0,02	0,85

Los actores con grado “Definitivo” se encuentran en el Cuadrante de mucha influencia y mucho interés. Los actores con grado “Expectante” están en el cuadrante de poco interés y mucha influencia.

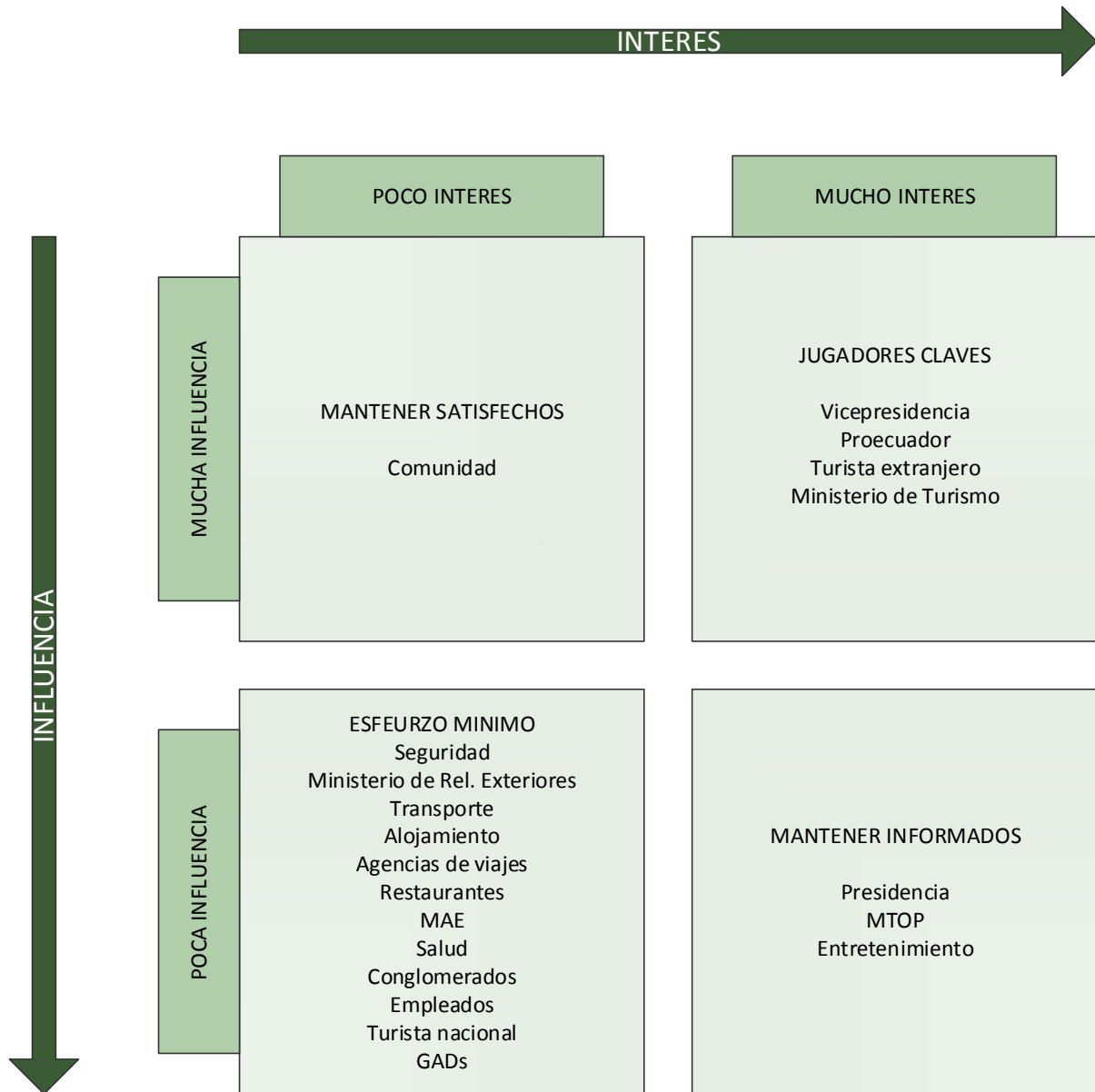
Tabla 11. Plan de acción para involucrados

SUB-STAKEHOLDER			Índice	Plan	Acción
Vicepresidencia	5,29	1,06	<b>8,06</b>	Colaboradores	Dialogar permanentemente con los involucrados potenciales, responder preguntas e inquietudes sobre el proyecto
PROEcuador	3,17	1,27	<b>3,63</b>		
MINTUR	0,59	1,59	<b>1,68</b>		
Turistas Extranjeros	1,18	2,12	<b>2,24</b>		
Comunidad	5,51	0,42	<b>2,10</b>	Defensa	Establecer un diálogo directo con la comunidad para mantenerla informada sobre las actividades, solicitando en ocasiones consultas e investigaciones para realizar nuestras actividades
Presidencia	0,66	1,06	<b>1,26</b>	Involucrar	Realizar actividades que permitan a los colaboradores participar en la planeación estratégica del proyecto; invitarlos a todas las reuniones de seguimiento contemplados en el Project
Entretenimiento	0,11	1,59	<b>0,06</b>		
MTOP	0,11	1,59	<b>0,08</b>		
Agencias de Viajes	0,33	0,21	<b>0,03</b>	Monitorear	Realizar una socialización (convención) anual donde se socializará el proyecto y se responderán preguntas e inquietudes de los involucrados
Conglomerados	0,16	0,95	<b>0,20</b>	Monitorear	Mantener informados sobre las actividades del proyecto a través de publicaciones, además invitar regularmente a eventos que se organice
Ministerio de Relaciones Exteriores	0,75	0,85	<b>0,23</b>		
Transporte	0,40	0,85	<b>0,27</b>		
Alojamiento	0,35	0,42	<b>0,12</b>		
Restaurantes	0,32	0,42	<b>0,11</b>		
Empresarios (Nac./Ext)	0,71	2,65	<b>0,67</b>		
Empleados	0,06	0,21	<b>0,01</b>		
GAD's	0,02	0,85	<b>0,03</b>		
MAE	0,18	0,85	<b>0,06</b>		
SALUD	0,18	0,85	<b>0,07</b>		
Seguridad	0,88	0,53	<b>0,08</b>		
Turistas Nacionales	0,04	0,64	<b>0,01</b>		

Valoración	
> 1	Colaboradores
< 1	Involucrados

Se ha considerado, luego de análisis grupal, dividir en dos grupos a los interesados: aquellos que tiene IP > 1 serán colaboradores por la dinámica de nuestro sector; y los < 1 es necesario involucrarlos.

**Figura 9: Matriz Interés – Poder**



**Fuente:** (Bradley R. Agle, Ronald K. Mitchelly Donna J. Wood, 2009)

**Elaborado por:** Los Autores

## **4. ANÁLISIS SECTORIAL**

Este capítulo busca estructurar el encadenamiento Sectorial del Turismo, como resultado del análisis de la información encontrada sobre el Turismo en el Ecuador.

### **4.1 Definición de Investigación**

Realizar la estructuración de la información de la cadena de abastecimiento del Sector Turismo, que forma parte de la matriz productiva del Ecuador dentro de los objetivos estratégicos del PNBV 2013-2017.

### **4.2 Tipo de Investigación**

Dado el problema que se enfrenta, el tipo de investigación seleccionada para el desarrollo del documento de tesis es la exploratoria, basada en la teoría de Naresh, (Malhotra, 2008) (ver anexo 10.13). Con ésta selección se realizó la búsqueda de fuentes primarias y secundarias, que dieron paso a profundizar el entendimiento del sector Turismo.

Como fuentes primarias se pueden enlistar las entrevistas a funcionarios y documentos oficiales, en su mayoría de instituciones públicas relacionadas directa o indirectamente al sector; mientras que las fuentes secundarias fueron halladas en publicaciones y páginas web confiables y opiniones de expertos en artículos sobre Turismo en el Ecuador, la tabla que se muestra a continuación es la visión general del plan para recolectar la información:

Tabla 12. Esquema del levantamiento de información

Problema de Decisión Gerencial	Enfoque de la Investigación	Componentes (Objetivos Generales)	Preguntas de Investigación (Objetivos Específicos)	Diseño Exploratorio de Investigación	Fuente
Realizar la estructuración de la información de la cadena de abastecimiento del Sector Priorizado Turismo que forma parte de la matriz productiva del Ecuador, acorde a los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017.	Determinar si es viable la obtención de Información para describir la cadena de abastecimiento del 50+1 del sector turismo	Actividades Económicas del Sector	Cuáles son los códigos de actividad comercial CIIU que representan el sector turismo	Fuentes Secundarias	- Clasificación Nacional de Actividades Económicas (INEC)
		Empresas del Sector	Cuántas empresas existen por cada CIIU	Fuentes Secundarias	- Directorio de Empresas (Superintendencia de Compañías)
			Cuántas empresas se encuentran activas	Fuentes Secundarias	- Directorio de Empresas (Superintendencia de Compañías)
			Cuántas empresas se encuentran inactivas	Fuentes Secundarias	- Directorio de Empresas (Superintendencia de Compañías)
			Cuáles son los nombre de las empresas que representa el 50% +1 de las ventas del sector turismo	Fuentes Secundarias	- Directorio de Empresas (Superintendencia de Compañías)
			Cuanto es en dólares el valor en ventas de las empresas del sector turismo (alojamiento, restaurantes, transportes)	Fuentes Secundarias	- Directorio de Empresas (Superintendencia de Compañías)
			Productos del Sector	Cuáles son los servicios turísticos que se ofertan en las empresas	Entrevista / Fuentes Secundarias
		Cuáles son los servicios turísticos más comerciales en las empresas que representan el 50% +1 del sector		Fuentes Secundarias	- Directorio de Empresas (Superintendencia de Compañías)
		Plazas de Trabajo del Sector	Cuántos trabajadores tienen registrados actualmente las empresas que ofrecen servicios turísticos	Fuentes Secundarias	- Directorio de Empresas (Superintendencia de Compañías)
		Insumos del Sector	Que productos importan las empresas representativas del Sector	Fuentes Secundarias	- Estadísticas de Comercio Exterior (Empresa Manifiestos - SENA E)
			Que productos exportan las empresas representativas del Sector	Fuentes Secundarias	- Estadísticas de Comercio Exterior (Empresa Manifiestos - SENA E)
			Cuáles son los equipos que se necesitan para realizar los servicios turísticos que representan el 50% + 1 de las ventas del sector	Entrevista	-Empresas Consultoras
			Definir los perfiles de turistas que en Ecuador representan el 50 + 1 de los ingresos del PIB	Fuentes Secundarias	-Empresas Consultoras
		Identificar las estrategias para potenciación turística del país	Definir el consumo de servicios y productos más representativos de los tipos de turista	Entrevista	-Empresas Consultoras
			Oferta de turismo	Fuentes Secundarias	-Empresas Consultoras
			Número de establecimientos	Fuentes Secundarias	-Empresas Consultoras
			La campaña All You Need is... y la ubicación de las letras en el país	Entrevista	-Empresas Consultoras
			Acciones que realiza el Gobierno para potenciar el turismo	Entrevista	-Empresas Consultoras
		Planes de Estado enfocados al turismo	Entrevista	-Empresas Consultoras	

Fuente: Naresh K. Malhotra, Quinta edición 2008

Elaboración: Los autores

### **4.3 Criterio de análisis (50% + 1)**

El criterio seleccionado para delimitar el entendimiento y la caracterización del Sector es el “50% más 1” sobre los ingresos generados por cada una de las actividades inherentes al Sector Turismo. Los datos seleccionados para aplicar criterio son los ofrecidos por el Catastro del Ministerio de Turismo del año 2013 y por la Superintendencia de Compañías de mismo período. De esta manera, el análisis se enfoca en las empresas y subsectores que representan mayores ingresos por facturación reportada.

Sin embargo, a continuación se presenta un extracto de las características más relevantes de dichas empresas y establecimientos que quedan fuera:

Gracias al Censo Económico del INEC del año 2010, se pudieron obtener cifras más cercanas a la realidad del sector Turismo, donde se identificaron 61.546 establecimientos pertenecientes a las actividades de alojamiento, alimentación y bebidas, transporte, agencias de viajes; entre otras. Esta cifra, comparada con las registradas por el Catastro 2014 del MINTUR (20.757), y por la SUPERCIAS (2.297), evidencia una amplia e importante diferencia de negocios no mapeados.

Además de los criterios de 50+1, esto puede deberse a que pueden ser representados por personas naturales que no registran balances a la SUPERCIAS, así como la posibilidad de un alto porcentaje de informalidad en registro y operación de establecimientos del sector, errores en la calificación de la actividad principal; entre otros.

Sin embargo, con referencia en el universo de los negocios identificados y en el estudio de CEPAL 2014 realizado para el MINTUR, se puede describir que la gran mayoría de los negocios que se excluyen son pequeñas y medianas empresas que, si bien representan alrededor del 90% del sector, generan una facturación menor al 5% y un empleo no mayor al 13% del mismo.

Las PYMES se destacan por concentrarse más en los servicios de alojamiento, alimentación y bebidas y operación turística en el destino, donde representan parte importante de la facturación. Lo que destaca de ello es que al ser de origen nacional, no generan fugas a la economía del destino; sin embargo, están también concentradas en su ubicación, Quito y

Guayaquil, lo cual pone en alerta la real cobertura de servicios al turista en el resto de destinos del país.

En cuanto a calidad y servicio, a nivel nacional, las PYMES pueden presentar mayor versatilidad para adaptar su atención a los visitantes extranjeros, así como tener mayor cobertura para operar en requerimientos específicos; pero asimismo carecen de servicios con calidad y seguridad, ya que estos parámetros aún no están incorporados en los procesos y operación en ninguna de las actividades.

También se debe mencionar que en el abastecimiento de insumos al sector, también intervienen muchos negocios y empresas pequeñas y micro, que quedan fuera del mapeo por la aplicación del mismo criterio 50+1; entre ellas, como ejemplo, proveedoras de repuestos a los sectores de transporte, de servicios de talento humano, de provisión de bienes de consumo especializado (electricidad, instalaciones, etc.); entre otros.

#### **4.4 Secuencia utilizada para levantar la información del sector.**

Las etapas para levantar la caracterización del sector turismo se resumen en Recolección, Selección y Tabulación los cuales se encuentran en la Figura 10 y se detallan a continuación:

##### **ETAPA 1: RECOLECCIÓN**

- Recolectar datos de compras del sector público en los años 2012 y 2013 realizadas por medio del SERCOP.
- Reunir información de ingresos y otros datos (dirección fiscal, cantidad de empleados, RUC, nombre de empresa, CIU4) relacionados a las empresas registradas en la SUPERCIAS para los años 2012<sup>4</sup> y 2013<sup>5</sup>.
- Identificar codificación CPC<sup>6</sup> relacionados a servicios Turísticos.
- Reconocer actividades económicas y codificación del 34w.

---

<sup>4</sup> Información de compañías que presentaron estados financieros del 2012 con corte a octubre de 2013.

<sup>5</sup> Información de compañías que presentaron estados financieros del 2013 con corte a agosto de 2014.

<sup>6</sup> El clasificador central de productos o clasificación nacional central de productos (CPC) es una recomendación de las Naciones Unidas. A cada producto (bienes y servicios) es asignado a un código único, éste identificador permite a las personas naturales o jurídicas registrarse y participar como proveedor del estado.

## **ETAPA 2: SELECCION**

- Clasificación manual de empresas relacionadas con actividades de alojamiento, alimentación y bebidas, y transporte.
- Seleccionar, validar, analizar y procesar la información de las compañías con ingresos representativos que sumados contribuyan el “50% + 1”<sup>7</sup>.
- Identificar los códigos de subpartidas NANDINA para determinar las importaciones y exportaciones del sector Turismo. basados en las relaciones de CPC y CIU4.

## **ETAPA 3: TABULACIÓN**

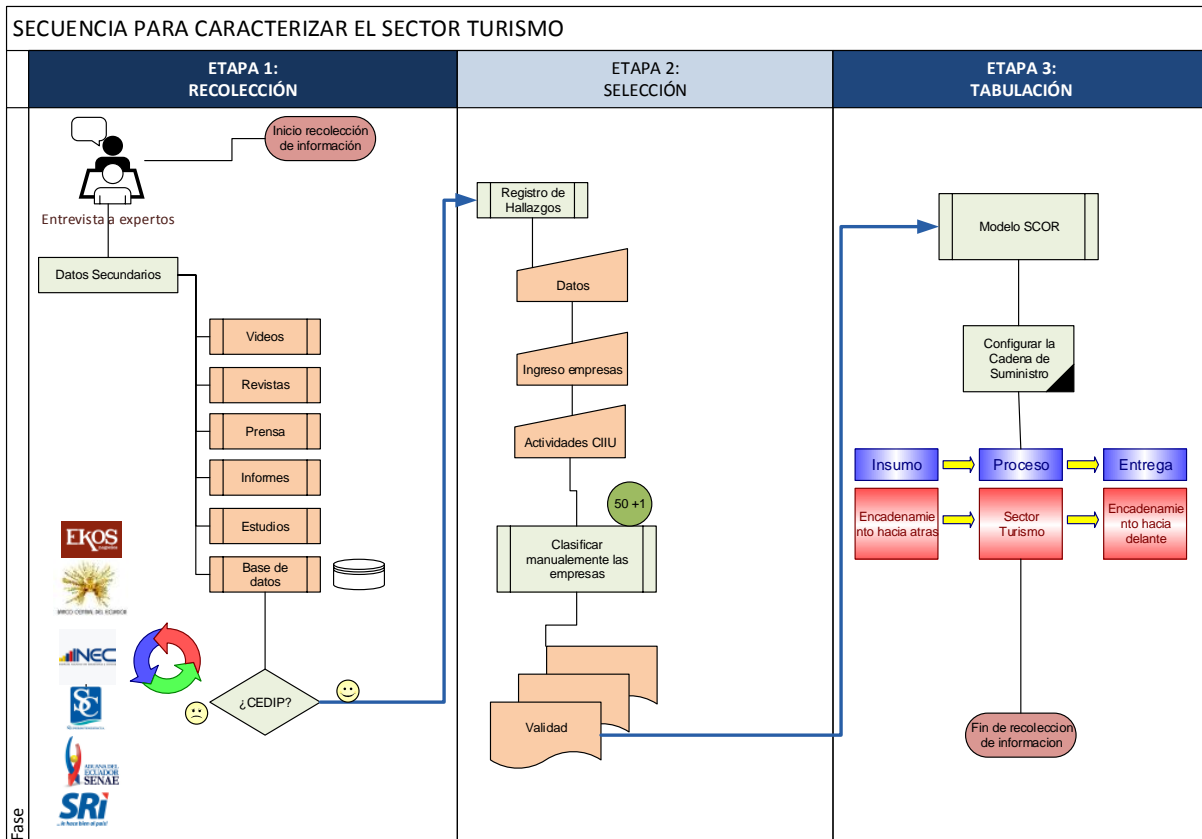
- Aplicar modelo SCOR para crear eslabones a nivel intersectorial, por productos e Interorganizacional del sector Turismo.

---

<sup>7</sup> El criterio de “50% + 1” fue acordado por los miembros del equipo, luego de la revisión de la información del ranking de empresas con mayores ingresos que fueron reportadas a la SUPERCIAS y con mayor venta al sector público por medio del SERCOP



**Figura 10: Secuencia para caracterización del Sector Turismo**



Elaborado por: Los Autores

## 4.5 Resultados del Análisis

### 4.5.1 Capacidad del Sector Turismo en el Ecuador

En la tabla 13 se identifica la capacidad del Sector Turismo en cada provincia del país. Se han considerado las variables: número de hoteles, número de restaurantes y número de empresas de transporte, para conocer el número total de visitantes que puede atender cada actividad.

El Turismo genera trabajo formal e informal. Al medir la relación entre los empleos generados por turismo y la población económicamente activa de cada provincia, se evidencia que en la región Costa el 0.91% de la PEA se dedica a actividades de turismo, en Galápagos el 3.1%, en la región Sierra el 2.4% Sierra y en la Amazonía el 1,7%.

El mayor número de hoteles y restaurantes se encuentran en la Provincia de la Sierra (2089 y 6581), seguida de las Provincias de la Costa (1864 y 6181), concentrándose principalmente en las provincias de Pichincha y Guayas.

La mayor concentración del empleo generados por turismo (44.766 empleos) y la mayor cantidad de hoteles para la atención regular de los turistas (776), se encuentran en la Provincia de Pichincha.

Tabla 13. Capacidad del Turismo en el Ecuador por provincia

PROVINCIA	POBLACION (ECONOMICAMENTE ACTIVA)	EMPLEOS GENERADOS POR TURISMO	% INGRESO DE TURISTAS		NUMERO DE HOTELES	NO. DE PLAZAS TOTALES	NUMERO DE RESTAURANTES	NUMERO DE EMPRESAS DE TRANSPORTE
			NACIONALES	EXTRANJEROS				
ESMERALDAS	203,454	4,022	7.1%	6.6%	367	17854	183	1.0
MANABI	496,513	5,236	13.9%	13.9%	454	18494	379	2.0
SANTA ELENA	108,930	1,210	9.0%	16.3%	251	11333	372	2.0
GUAYAS	1,510,312	5,714	16.5%	47.5%	419	31737	4589	98.0
EL ORO	254,615	5,388	2.1%	7.3%	134	5628	329	8.0
LOS RIOS	292,256	39	5.5%	0.9%	123	4007	224	-
SANTO DOMINGO	150,151	5,738	2.8%	2.0%	116	4524	105	-
GALAPAGOS	12,975	397	0.2%	8.8%	110	3146	93	98 (MARITIMAS)
CARCHI	132,274	1,016	1.4%	5.9%	43	1655	61	-
IMBABURA	315,602	3,767	5.0%	12.3%	217	7998	393	4.0
PICHINCHA	1,249,950	44,766	5.3%	65.3%	776	31496	3493	106.0
COTOPAXI	173,094	627	3.2%	4.5%	97	2099	101	2.0
TUNGURAHUA	244,893	5,622	5.9%	15.1%	333	10364	913	8.0
CHIMBORAZO	200,034	3,455	4.4%	5.5%	154	4514	350	2.0
CAÑAR	88,133	216	1.4%	0.7%	51	782	292	3.0
AZUAY	316,619	7,555	7.3%	18.9%	182	6726	567	20.0
LOJA	176,423	3,281	2.5%	4.1%	204	4685	363	15.0
BOLIVAR	72,158	49	1.1%	0.6%	32	1194	48	-
SUCUMBIOS	71,490	1,581	0.6%	1.5%	108	3773	38	4.0
ORELLANA	54,432	1,026	0.2%	1.3%	86	3506	43	2.0
NAPO	41,426	783	1.3%	3.9%	150	5131	51	-
PASTAZA	33,266	1,002	1.5%	2.2%	84	3185	169	-
MORONA SANTIAGO	56,918	457	0.6%	1.9%	75	2480	71	-
ZAMORA	36,041	230	0.2%	0.3%	47	1360	59	-

Fuentes: Boletines de Población INEC 2010, Proyecto Destinos Excelencia Turística del Ministerio de Turismo año 2014, Catastro 2014

Elaborado por: Los Autores

## 4.5.2 Índices de competitividad del Ecuador.

Tabla 14: Índice de Competitividad de Viajes y Turismo

<i>Ranking 2007-2013</i>										
País / Economía	Rank 2013	Puntuación 2013	Rank 2011	Puntuación 2011	Rank 2009	Puntuación 2009	Rank 2008	Puntuación 2008	Rank 2007	Puntuación 2007
Nueva Zelanda	12	5,17	19	5,00	20	4,94	19	4,96	14	5,20
Costa Rica	47	4,44	44	4,43	42	4,42	44	4,35	41	4,60
Perú	73	4,00	69	4,04	74	3,88	70	3,87	81	3,86
Ecuador	81	3,93	87	3,79	96	3,62	86	3,66	97	3,64
Colombia	84	3,90	77	3,94	72	3,89	71	3,86	72	3,96

Fuente: Travel & Tourism Competitiveness Report - March 2008. Foro Económico Mundial.

Tabla 15: Índice Latinoamericano de Competitividad Turística

<i>Ranking 2007-2013</i>													
País / Economía	Rank 2013	Puntuación 2013	Rank global 2011	Rank 2011	Puntuación 2011	Rank global 2009	Rank 2009	Puntuación 2009	Rank global 2008	Rank 2008	Puntuación 2008	Rank global 2007	Puntuación 2007
Panamá	1	4,54	37	5	4,3	56	5	4,23	55	50	4,29	55	4,28
Costa Rica	3	4,44	47	2	4,43	44	1	4,42	42	44	4,35	41	4,60
Perú	10	4	73	10	4,04	69	13	3,88	74	70	3,87	81	3,86
Ecuador	11	3,93	81	16	3,79	87	17	3,62	96	86	3,66	97	3,64
Colombia	13	3,9	84	12	3,94	77	12	3,89	72	71	3,86	72	3,96

Fuente: Travel & Tourism Competitiveness Report - March 2013. Foro Económico Mundial.

Tabla 16: Subíndice A, Marco Regulatorio

<i>Ranking 2007-2013</i>										
País / Econo- mía	Ran k 2013	Puntua- ción 2013	Ran k 201 1	Puntua- ción 2011	Ran k 200 9	Pun- tua- ción 2009	Ra nk 20 08	Pun- tua- ción 2008	Ra nk 20 07	Pun- tua- ción 2007
<b>Nueva Zelanda</b>	4	5,75	13	5,6	14	5,55	15	5,48	10	5,44
<b>Costa Rica</b>	52	4,88	47	4,92	48	5,02	48	4,76	39	4,8
<b>Ecu- ador</b>	85	4,37	93	4,24	103	4,01	10 1	3,99	98	3,66
<b>Perú</b>	96	4,17	87	4,3	89	4,24	86	4,08	74	4,04
<b>Colom- bia</b>	101	4,11	102	4,17	91	4,18	95	4,03	69	4,12

Fuente: Travel & Tourism Competitiveness Report - March 2008. Foro Económico Mundial.

Tabla 17: Subíndice B: Clima de Negocios e Infraestructura

<i>Ranking 2007-2013</i>										
País / Econo- mía	Ran k 2013	Puntua- ción 2013	Ran k 201 1	Puntua- ción 2011	Ran k 200 9	Pun- tua- ción 2009	Ra nk 20 08	Pun- tua- ción 2008	Ra nk 20 07	Pun- tua- ción 2007
<b>Nueva Zelanda</b>	12	5,06	25	4,8	30	4,62	26	4,72	20	4,57
<b>Costa Rica</b>	56	3,98	58	3,95	55	3,77	56	3,76	52	3,66
<b>Ecuador</b>	83	3,38	93	3,26	97	2,91	95	2,94	90	2,87
<b>Perú</b>	85	3,36	82	3,4	92	2,96	88	3,1	85	2,95
<b>Colom- bia</b>	103	3,09	92	3,3	88	3,08	83	3,2	77	3,15

Fuente: Travel & Tourism Competitiveness Report - March 2008. Foro Económico Mundial.

Del análisis de Ecuador y sus principales competidores, resulta evidente que de puntos de partida similares, Perú y Costa Rica aprovecharon de mejor manera sus oportunidades que ofrecía el dinámico mercado mundial. En particular, Perú acumuló rápidamente experiencia aprovechando la gran fama de Machu Picchu, mientras que Costa Rica se posicionó como destino sustentable.

### 4.5.3 Ranking de las empresas de Turismo en el Ecuador

Se determinó mediante el Catastro 2014 realizado por el Ministerio de Turismo, que existen 20.757 empresas dedicadas a actividades relacionadas con el Turismo en Ecuador, entre pequeñas, medianas y grandes. Este documento fue realizado en base a datos del INEC y Superintendencia de Compañías; por lo tanto, se consideran datos oficiales. No están incluidos los negocios informales relacionados con el sector.

**Tabla 18. Principales empresas del Sector Turismo**

No	EMPRESAS	INGRESOS	ACTIVIDAD	UBICACIÓN	EMPLEADOS
1	AEROLANE LINEAS AEREAS NACIONALES DEL ECUADOR S.A.	\$344,669,161.03	Transporte aéreo	Quito	1069
2	AEROLINEAS GALAPAGOS SA AEROGAL	\$156,192,668.72	Transporte aéreo	Quito	1313
3	KLM CIA REAL HOLANDESA DE AVIACION SA	\$120,056,342.44	Transporte aéreo	Quito	70
4	COMPANIA PANAMENA DE AVIACION S.A.	\$77,109,281.87	Transporte aéreo	Quito	100
5	AMERICAN AIRLINES INC.	\$69,233,284.52	Transporte aéreo	Quito	2
6	AEROVIAS DEL CONTINENTE AMERICANO S.A. AVIANCA	\$57,756,185.59	Transporte aéreo	Quito	1
7	DELI INTERNACIONAL S.A.,	\$48,340,253.08	Alimentos y Bebidas	Quito	1444
8	HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A.	\$29,659,605.19	Alojamiento	Quito	1036
9	SHEMLON S.A.	\$29,067,176.98	Alimentos y Bebidas	Quito	911
10	LA TABLITA GROUP CIA. LTDA.	\$22,888,180.10	Alimentos y Bebidas	Quito	569
11	HOTEL COLON GUAYAQUIL S.A.	\$21,921,092.77	Alojamiento	Guayaquil	553
12	H.O.V. HOTELERA QUITO SA	\$21,325,379.00	Alojamiento	Quito	3
13	DULCAFE S.A.	\$20,689,946.92	Alimentos y Bebidas	Guayaquil	702
14	SUSHICORP S.A.	\$19,606,722.18	Alimentos y Bebidas	Quito	625
15	HOTEL COLON INTERNACIONAL CA	\$15,994,120.48	Alojamiento	Quito	451
16	HOTEL ORO VERDE S.A. HOTVER	\$12,483,702.99	Alojamiento	Guayaquil	375
17	KLEINTURS Y REPRESENTACIONES C. LTDA.	\$12,151,295.10	Agencias de Viajes	Puerto Ayora	122
18	GATEGOURMET DEL ECUADOR CIA. LTDA.	\$12,131,012.41	Alimentos y Bebidas	Quito	23
19	CANODROS SA	\$11,585,991.33	Agencias de Viajes	Samborondón	142
20	GALAPAGOS CORPORACION TURISTICA GALATOURS SA	\$10,758,953.11	Transporte marítimo	Puerto Ayora	85
21	QUITOLINDO QUITO LINDO S.A.	\$8,831,652.00	Alojamiento	Quito	259
22	PROMOTORA ECUATORIANA DE CAFE DE COLOMBIA S.A.	\$8,436,174.43	Alimentos y Bebidas	Quito	277
23	PROMOTORA HOTEL DANN CARLTON QUITO, PROMODANN	\$8,286,932.86	Alojamiento	Quito	223
24	FASTLINECAR S.A.	\$7,998,610.59	Transporte terrestre	Quito	22
25	EMELA TUR ORGANIZACION DE VIAJES Y TURISMO C LTDA	\$7,925,200.24	Agencias de Viajes	Guayaquil	26
26	SU MUNDO AGENCIA DE VIAJES CIA. LTDA.	\$7,086,158.41	Agencias de Viajes	Quito	13
27	MAXITRAVEL MAYORISTAS DE TURISMO S.A.	\$6,906,539.69	Agencias de Viajes	Quito	2
28	RED MANGROVEINN S.A.	\$5,509,361.05	Alojamiento	Puerto Ayora	74
29	SOL & LUNA MAYORISTA DE TURISMO SOLYLUNA CIA. LTDA.	\$5,381,380.52	Agencias de Viajes	Quito	18
30	AGENCIA DE VIAJES G-1 C LTDA	\$5,130,874.70	Agencias de Viajes	Guayaquil	5
31	TERMAS DE PAPALLACTA S.A.	\$5,001,730.04	Alojamiento	Papallacta	148
32	AEROSERVICIOS DEL ECUADOR MB&F S.A.	\$3,974,644.46	Transporte terrestre	Quito	142
33	CAFE BOMBON'S C.B. S.A.	\$3,614,611.68	Alimentos y Bebidas	Guayaquil	95

34	GOLDENVACATION TOURS S.A.	\$3,562,320.07	Agencias de Viajes	Quito	10
35	DREAM & TRAVEL INTL S.A. DREAMINTL	\$2,852,626.94	Agencias de Viajes	Guayaquil	28
36	GALAPAGOS MARITIME AGENTS GALAGENTS S.A.	\$2,415,646.71	Agencias de Viajes	Santa Cruz	4
37	LA CASA DEL SUIZO SUIZHOUSE S.A.	\$2,391,114.26	Alimentos y Bebidas	Tena	80
38	BALNEARIOS DURAN S.A.	\$2,256,825.33	Alojamiento	Cuenca	104
39	CORMORANT TOURS S.A. CORMOTOURS	\$1,877,797.84	Agencias de Viajes	Santa Cruz	18
40	CORPORACION DE NEGOCIOS J.M. & D.M. CIA. LTDA.	\$1,846,091.12	Alojamiento	Quito	4
41	GRUCAREL CIA. LTDA.	\$1,809,311.05	Alojamiento	Shushufindi	34
42	ARASHA CIA. LTDA.	\$1,438,636.43	Alojamiento	Quito	59
43	TELPROIM S.A.	\$1,251,065.82	Transporte terrestre	Guayaquil	54
44	TRANSPORTES Y TURISMO RUTAS DE AMERICA CIA LTDA	\$1,246,845.64	Transporte terrestre	Quito	18
45	GALAPAGOS AGENCIAS Y REPRESENTACIONES REPREGAL C.LTDA.	\$1,216,565.01	Agencias de Viajes	Santa Cruz	2
46	VANSERVICE INTERNACIONAL CIA. LTDA.	\$1,142,681.35	Transporte terrestre	Cuenca	3
47	RUEDA & RUEDA CAR. CIA. LTDA. TRANSPORTE	\$1,117,871.74	Transporte terrestre	Guayaquil	4
48	PARQUEO EJECUTIVO PARQUEJECU S.A.	\$106,847.04	Transporte terrestre	Guayaquil	8
49	LUNING OVERSEAS DEL ECUADOR S.A. LUNINGSA	\$60,343.77	Transporte marítimo	Manta	7
50	RACEKING SERVICIOS Y COMPETENCIAS CIA. LTDA.	\$8,282.53	Transporte terrestre	Santo Domingo	2
51	TERANTOURS CIA. LTDA.	\$5,081.06	Agencias de Viajes	Quiroga	4

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Los Autores

En la tabla 18 se observan las 51 principales empresas relacionadas con el turismo. Han sido ubicadas de acuerdo al nivel de ingresos de cada una de ellas reportados a la Superintendencia de Compañías.

Realizando un análisis de estas empresas, se encontró que 26 de ellas están ubicadas en la Provincia del Pichincha y 10 en la Provincia del Guayas. La suma de ingresos generados en el año 2013 asciende a 1.089 millones de dólares entre las empresas ubicadas en Pichincha mientras que las ubicadas en el Guayas suman alrededor de 77 millones de dólares.

En el ranking 51 se encuentran 16 empresas de transporte entre aéreo, terrestre y marítimo, encontrándose a LAN como la de mayor ingresos del sector; 13 empresas que prestan servicios de alojamiento y 13 Agencias de viajes. Además se encuentran 9 empresas de servicios de Alimentos y bebidas.

La columna “Empleados” no genera información clara para el análisis puesto a que existen empresas como American Airlines y Avianca que presentan entre 1 y 5 empleados.

#### **4.5.4 CIU y NANDINA**

En el análisis del Sector Turismo se excluye el uso de CIUU y NANDINA ya que son servicios que se prestan dentro del país. En la cadena de valor se utilizó CIU rev. 4.0 y NANDINA para conocer los eslabones hacia atrás de las actividades que se deben realizar para adecuar un destino turístico.

#### **4.5.5 Inventario Turístico del Sector**

Se consideró de relevancia la identificación de las bondades del Ecuador, para lo que se ha realizado un inventario de los “Destinos Turísticos Preferidos” por Provincia. Estos son los atractivos más visitados que poseen infraestructura adecuada para recibir turistas. Existen otros destinos en cada provincia que se han excluido por motivo de análisis.

Dentro de las fortalezas del análisis FODA del Sector Turismo se encontró lo siguiente:

- Diversidad biológica, cultural y geográfica.
- Paisajes de una gran belleza natural.



Esta diversidad se puede encontrar distribuida en todo el país, dependiendo de sus características geográficas y culturales, con un promedio de 10 recursos por provincia. Las excepciones son Galápagos que posee más de 13 atractivos turísticos y Los Ríos que apenas cuenta con 1 (Ver Tabla 19)

Tabla 19. Inventario de Recursos Turísticos por Provincia

RE-GION	PRO-VINCIA	Destinos Turísticos Preferidos	PRO-VINCIA	Destinos Turísticos Preferidos
COSTA	ESMERALDAS	1. Playa de Atacames	GUA-YAS	1. Guayaquil
		2. Playa de Same		2. General Villamil
		3. Playa de Súa		3. Data de Villamil
		4. Playa de Tonsupa		4. Bosque Protector Manglares de Puerto Hondo
	1. Malecón Escénico	5. Puerto El Morro		
	MANABI	2. Playa de Canoa	EL ORO	1. Bosque Petrificado de Puyango
		3. Playa de Bahía de Caráquez		2. Puerto Bolívar
		4. Complejo Turístico Barbasquillo		3. Isla Santa Clara
		5. Crucita		4. Balneario Dos Bocas
		6. La Isla de Plata		5. Playa de Jambelí
		7. Playa de Tarqui		6. Feria Mundial del Banano
		8. Playa del Murciélago		LOS RIOS
		9. Playa "Los Frailes"		
		10. Playa de Pedernales		
		11. Isla Salango		
		12. Puerto Lopez	SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	1. Tsáchilas o Colorados
		13. Isla de las Fragatas		2. Kasama Fiesta Tradicional de la Etnia Tsáchila
		SANTA ELENA	1. Montañita	
	2. Salinas			
	3. Ayangue			
4. Playa Punta Blanca				
5. Ballenita				

<b>REGION</b>	<b>PROVINCIA</b>	<b>Destinos Turísticos Preferidos</b>
<b>INSULAR</b>	<b>GALÁPAGOS</b>	1. Parque Nacional Galápagos
		2. Puerto Baquerizo Moreno
		3. Estación Científica Charles Darwin
		4. Reserva Marina Galápagos
		5. Centro de Interpretación
		6. Centro de Crianza de Tortugas Gigantes
		7. Muro de las Lágrimas
		8. Punta Suárez
		9. Islote de las Tintoreras
		10. Bahía Tortuga
		11. Las Grietas
		12. Playa El Garrapatero
		13. Los Túneles

RE-GION	PROVINCIA	Destinos Turísticos Preferidos	PROVINCIA	Destinos Turísticos Preferidos
SIERRA	CARCHI	1. Cementerio Municipal José María Azael Franco	CHIMBORA-ZO	1. Tren Nariz del Diablo
		2. Santuario de la Virgen de La Caridad		2. El Ferrocarril
		3. Gruta de la Paz		3. Laguna de Colta
		4. Puente Internacional Rumichaca		4. Ruinas Arqueológicas de la Asunción
		5. Reserva Ecológica El Ángel		5. Lagunas de Atillo o Colay
		6. Balneario La Calera		1. Azogues
	IMBABURA	1. Centro Histórico de Ibarra	CAÑAR	2. Museo Guantug
		2. Artesanías de San Antonio de Ibarra		3. Complejo Ingapirca
		3. Laguna de Cuicocha		4. Ruinas de Culebrillas
		4. Lagunas de Mojanda		5. Fiesta del Inti Raymi
		5. Cascada Peguche		6. Fiesta del Kapac Raymi
		6. Laguna de San Pablo		7. Fiesta del Taita Carnaval
		7. Balneario de Chachimbiro		
		8. Laguna Yahuarcocha		
		9. Volcán Cotacachi		
	PICHINCHA	1. Quito	AZUAY	1. Cuenca
		2. Mitad del Mundo		2. Parque Nacional Cajas
		3. Míndo		3. Aguas termales de Baños
		4. Pucaráes de Pambamarca		4. Gualaceo
		5. Reserva Ecológica Los Ilinizas		5. Chordeleg
		6. Volcán Sara - Urcu		
		7. Volcán Guagua Pichincha		
		8. Zoológico de Guayllabamba		
		9. Reserva Geobotánica Pululahua		
		10. Ruinas de Rumicucho		
		11. Reserva Ecológica Cayambe - Coca		
	COTOPAXI	1. Parque Nacional Cotopaxi	LOJA	1. Vilcabamba
		2. Parque Nacional Ilinizas		2. Santuario El Cisne
		3. Parque Nacional Llanganates		3. Parque Nacional Podocarpus
		4. Fiestas de la Mama Negra		4. Puertas de la Ciudad
		5. Laguna Quilotoa		5. El Ingahurco
		6. Volcán Cotopaxi		6. Parque Jipiro
		7. Actividades Artesanales de Salcedo		7. Cóndor Wasi o Casa del Cóndor
	TUNGURAHUA	1. Fiesta de la Fruta y de las Flores	BOLIVAR	1. Santuario de la Virgen de Lourdes
		2. Cascada Pailón del Diablo		2. La Cerámica de Chimbo
		3. Quisapincha: Artesanías en Cuero		3. El Carnaval de Guaranda
		4. Cascada Manto de la Novia		4. Curanderos de Guaranda
		5. Cascada Agoyán		5. Bosque Protector Cashca Totoras
		6. Baños de Agua Santa		
		7. Volcán Tungurahua		
		8. El Río Machay y sus 7 Cascadas		
		9. Cascada del Placer		
		10. Volcán El Altar		
		11. Río Pastaza		

REGION	PROVINCIA	Destinos Turísticos Preferidos	PROVINCIA	Destinos Turísticos Preferidos
AMAZONIA	SUCUMBIOS	1. Reserva de Producción de Fauna Cuyabeno	MORONA SANTIAGO	1. Complejo Sangay
		2. Reserva Biológica Limoncocha (RBL)		2. Cascada la Dolorosa
		3. Volcán El Reventador		3. Trayecto Navegable Río Zamora
		4. Reserva Ecológica Cayambe - Coca (RE-CAY)		4. Complejo Arqueológico "El Catazho"
		5. Laguna de Lago Agrio		5. Cueva de los Tayos
		6. Río Cuyabeno		6. Parque Binacional El Cóndor
	ORELLANA	1. Parque Nacional Sumaco Napo-Galeras		7. Piedra del Mono
		2. Parque Nacional Yasuní		8. Cascada San Vicente
		3. Huaoranis		9. Cascada Culebrillas
		4. Río Napo		10. Cascada Lucy
		5. Estación Científica Yasuní (PUCE)		11. Cascadas del Río Chiviaza
		6. Estación de Biodiversidad Tiputini (USFQ)		12. Cascadas del Río Metzamkim
	NAPO	1. Puerto Misahuallí		13. Cascada Cunza Alto
		2. Zoocriadero "El Arca"		14. Cascada Yavintza
		3. Cavernas Lagarto		15. Cascada Lanchi
		4. Cascada San Rafael		16. Cascadas del Alto Macuma
		5. Termas de Oyacachi		17. Cascada Gemieratum
		6. Reserva Ecológica Antisana	1. Parque Nacional Podocarpus	
		7. Termas de Papallacta	2. Cascada Velo de Novia	
		8. Volcán Reventador	3. Comunidades Shuar	
		4. Bosque Protector Cordillera del Cóndor		
		5. Cascada La Chismosa		
		6. Cascada La Poderosa		
		7. Cascada Misteriosa		
		8. Cascada El Aventurero		
		9. Cascada El Destrozo		
	PASTAZA	1. Parque Nacional Llanganates		
		2. Bosque Protector Santa Ana		
		3. Parque Real de Aves Exóticas		
		4. Reserva Altos del Pastaza		
5. La Casa del Árbol				
6. Río Puyo				
7. Museo Etno – Arqueológico de Pastaza				
8. Cascada y Mirador Sigcha				
9. Parque Etno-Botánico OMAERE				
10. Paseo Turístico del Río Alpayacu				

Fuente: Ministerio de Turismo

Elaborado por: Los Autores

Al comparar los datos de la Tabla 18 (empresas por provincia) y la Tabla 19 (Recursos por Provincia) se encontró que aunque se realice un análisis del nivel de balance que existe entre la cantidad de recursos humanos dedicados al turismo con relación al recurso turístico, esto no puede hacerse dado que la data informada y disponible no tiene ese nivel de desagregación, es decir la estructura y estandarización de la misma no facilita la toma de decisiones.

#### **4.5.6 Encadenamiento sectorial**

De los sectores priorizados para el cambio de matriz productiva del Ecuador, la cadena de valor del Turismo tiene un nivel de complejidad adicional en relación a las otras, ya que está vinculado en alto grado con las actividades desarrolladas en otros sectores.

En el proceso intervienen actividades que pueden ser consideradas un sector en sí mismo, y que al momento de analizar los informes económicos de los países, no se encuentran agregados con la categoría “Turismo”. Entre ellas, de manera directa, el alojamiento, transporte, alimentación y entretenimiento; que a su vez generan encadenamientos indirectos en sectores como construcción, agricultura y telecomunicaciones.

Recordando la naturaleza inversa del sector - el consumidor es quien se moviliza para consumir el producto – es importante tener presente los servicios que intervienen en la toma de decisiones del visitante sobre su destino, así como aquellos que aportan a la planificación de su viaje. (OECD Tourism Trends and Policies 2012, OECD Publishing, Paris).

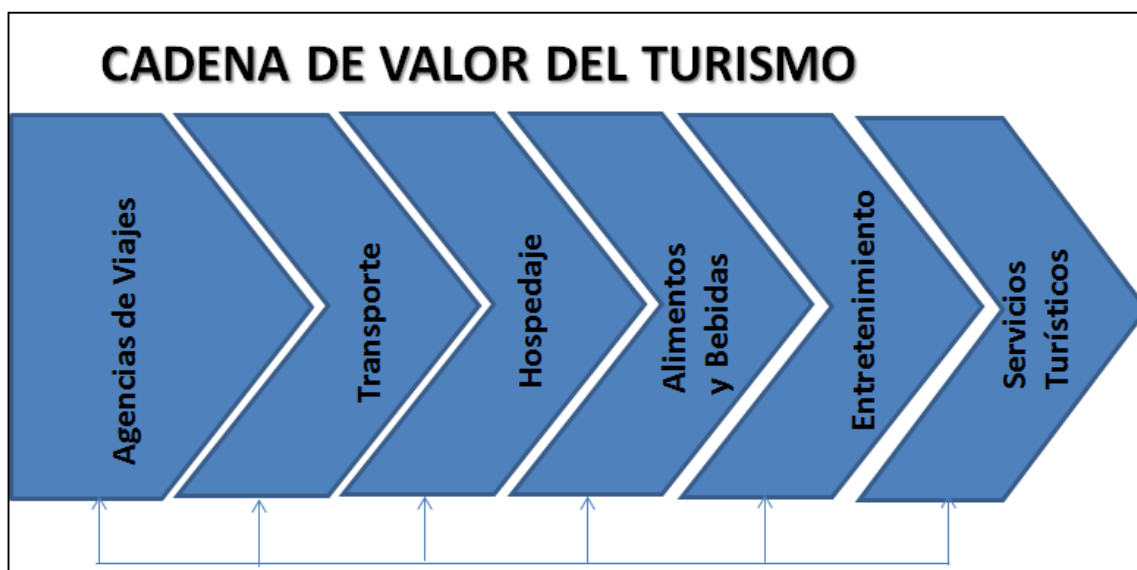
Es por ello que la calidad de la infraestructura y servicios, el conocimiento, la conectividad y acceso a las cadenas globales de comercialización y distribución, son aspectos de alta relevancia para el desarrollo y atractivo del sector.

Por último, es clave considerar en la lógica de los encadenamientos que la construcción de la imagen de un destino turístico es un proceso de largo plazo y demandante de recursos.

#### **4.5.7 Definición de la Cadena de Valor del Turismo**

En el funcionamiento regular, la estructura de la cadena de valor se compone de las actividades que indica la figura 11:

Figura 11: Cadena de Valor del Turismo



Fuente: CEPAL 2014, Turismo en Latinoamérica  
Elaborado por: Los Autores

Durante la primera etapa de este proceso, en la organización del viaje intervienen servicios, con proveedores del lugar de origen del visitante o mercado emisor; como Agencias de viajes y Transporte. Una vez en el destino, se suman otras actividades, como Alojamiento, Alimentación y Bebidas; sin que las anteriores dejen de usarse por completo.

De aquí que se vuelve trascendental el fortalecimiento del destino turístico, en términos de sostenibilidad, y de los eslabones de la cadena, en sus capacidades e interacciones; ya que en el proceso de selección del destino a visitar, intervienen con más relevancia los criterios de calidad en los servicios y productos, el fortalecimiento de la infraestructura y de servicios básicos, atención y seguridad al visitante; pero también la evidencia de beneficios para la localidad y medio ambiente. (CEPAL, 2012)

#### 4.3.5.1. Fugas

A pesar de que las actividades de la cadena se desarrollan principalmente en el destino escogido por el turista y generan un efecto multiplicador de actividades económicas en éste; también se pueden generar efectos contrapuestos, como las denominadas “fugas” en las economías de los destinos, en forma de ganancias, regalías (royalties), pagos de licencias, marcas, franquicias, etc.

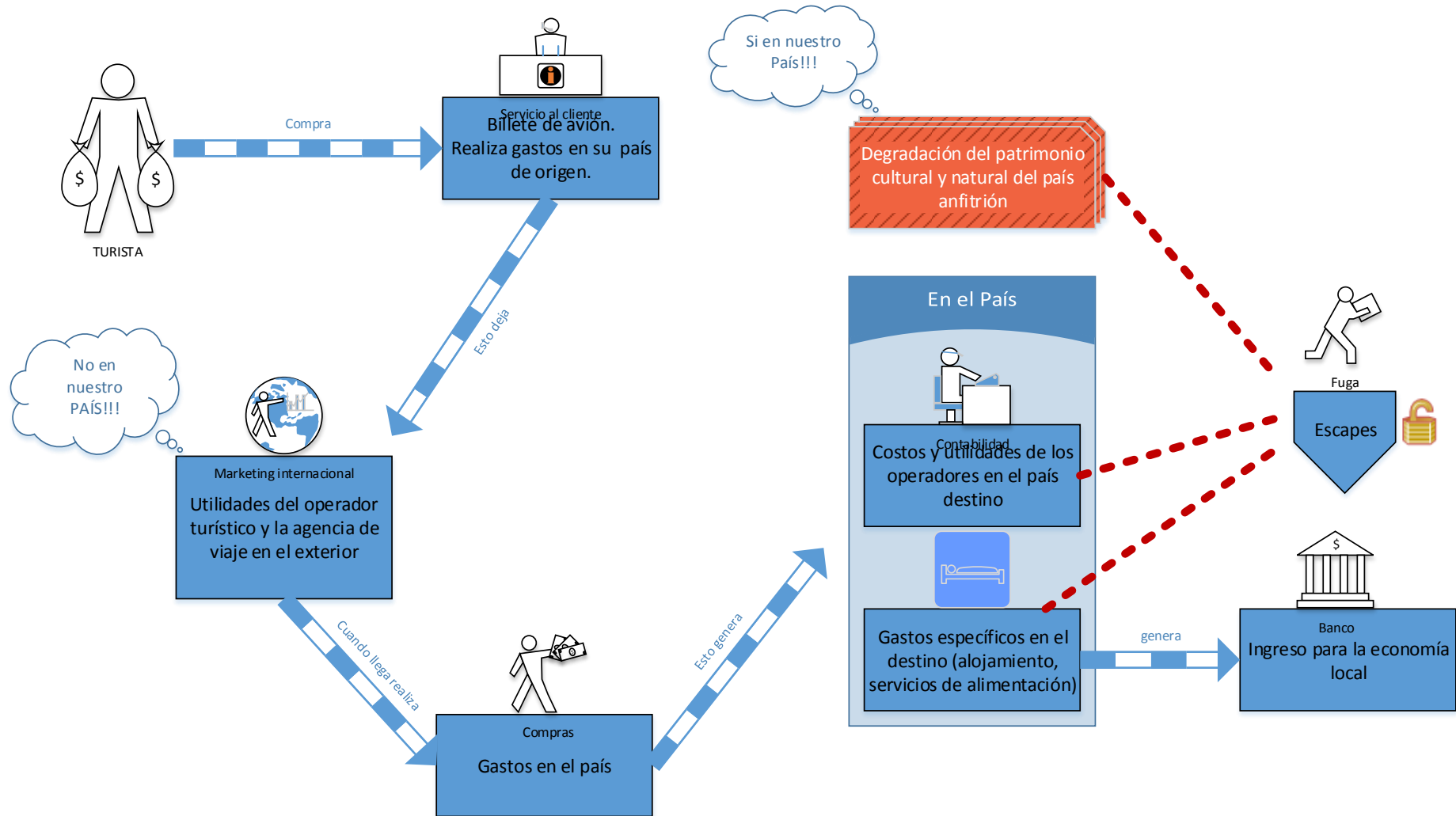
Las fugas se generan debido a que las demandas internas para satisfacer las necesidades de los turistas son respondidas con bienes y servicios producidos fuera del país del destino, y llegan a este a través de importaciones o inversión extranjera, con lo que se excluyen de la cadena las empresas con producción local.

Pueden ser internas, cuando la actividad se genera fuera del espacio del destino, pero se registra y transan localmente, como por ejemplo una agencia de viajes localizada en el exterior del país. También existen fugas externas, relacionadas con la exportación, cuando se genera una salida de divisas del país del destino por pagos de franquicias, licencias, retorno de inversión, etc. Finalmente, las fugas invisibles, que son las generadas por costos de oportunidad que no pueden contabilizarse, como las actividades informales, transacciones financieras a paraísos fiscales y el deterioro del destino turístico por su limitada sostenibilidad (Cernat y Gourdon, 2007 y Cernat y Gourdon, 2012).

Algunos casos de fuga se dan, por ejemplo, cuando la empresa proveedora es extranjera, las divisas ingresadas por los visitantes vuelven a salir del país del destino por cualquiera de los eslabones de la cadena: operadoras o agencias turísticas, transportes aéreos, alojamientos, cadenas de restaurantes, etc. Ejemplos que destacan son los conocidos hoteles “all inclusive”, que, si bien la inversión se realiza en el país receptor, usualmente pertenecen a cadenas internacionales que no tienen sede en ese país, y que limita el fortalecimiento de los emprendimientos locales debido a que todos los servicios son provistos por el mismo establecimiento (UNCTAD, 2010).



Figura 12. Esquema de fugas



#### **4.5.6 Descripción del Turista**

Según el Anuario de Estadísticas de Entradas y Salidas del INEC, año 2012, el mayor número de turistas proviene del Continente Americano, principalmente de América del Sur, También es importante el número de visitantes europeos. El principal motivo de visita al Ecuador es el “Turismo”, seguido por “Eventos”.

Según un estudio de tendencias de turismo no residente en el Ecuador, realizado por el Ministerio de Turismo en el año 2011, el 52% de los turistas que ingresan al país están entre las edades de 18 y 24 años. El 63% son universitarios y el 44.6% son solteros. Además el 63% de los turistas manifestaron que su motivo de viaje fueron vacaciones.

Según el estudio comentado en el párrafo anterior, las actividades que prefieren son Turismo Cultural (73%) y Ecoturismo (21%). En un 33% viajan solos, en 27% viajan con su familia y 23% con su pareja.

El gasto turístico promedio del turista extranjero en el país asciende a USD \$1.000. Se estima una estadía promedio de 14 noches.

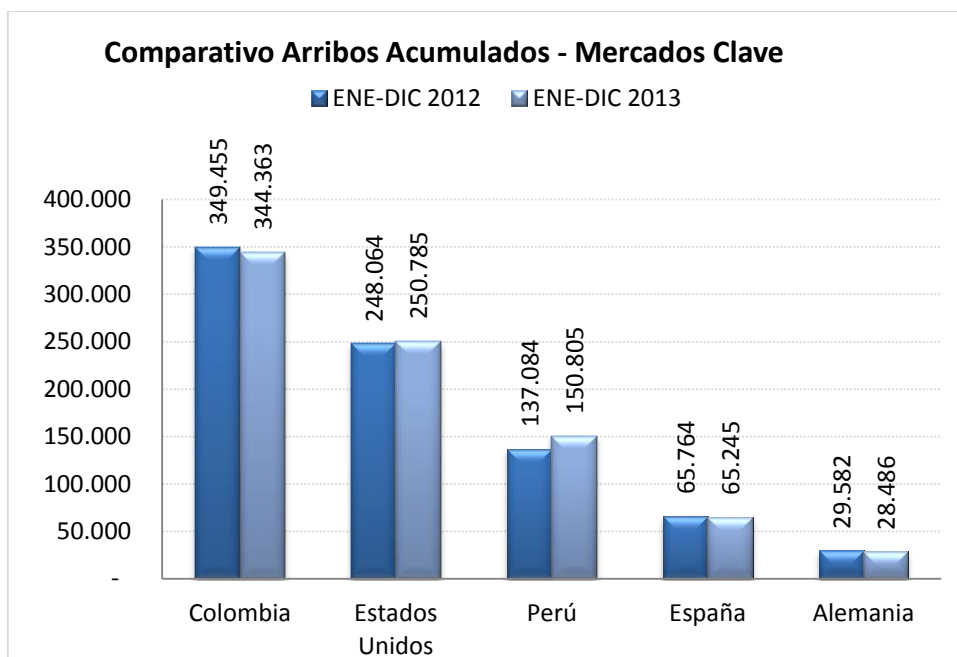
#### **4.5.7 Procedencia de turistas**

Según datos del Ministerio de Turismo, años 2012 y 2013, el Mercado Clave<sup>8</sup> para el turismo extranjero se compone de 5 países: Colombia, Estados Unidos, Perú, España y Alemania.

---

<sup>8</sup> Se considera Mercado Clave a aquellos países de donde salen la mayor parte de los turistas. Es un mercado cautivado por lo que ofrece el país de destino.

Figura 13: Mercados Clave

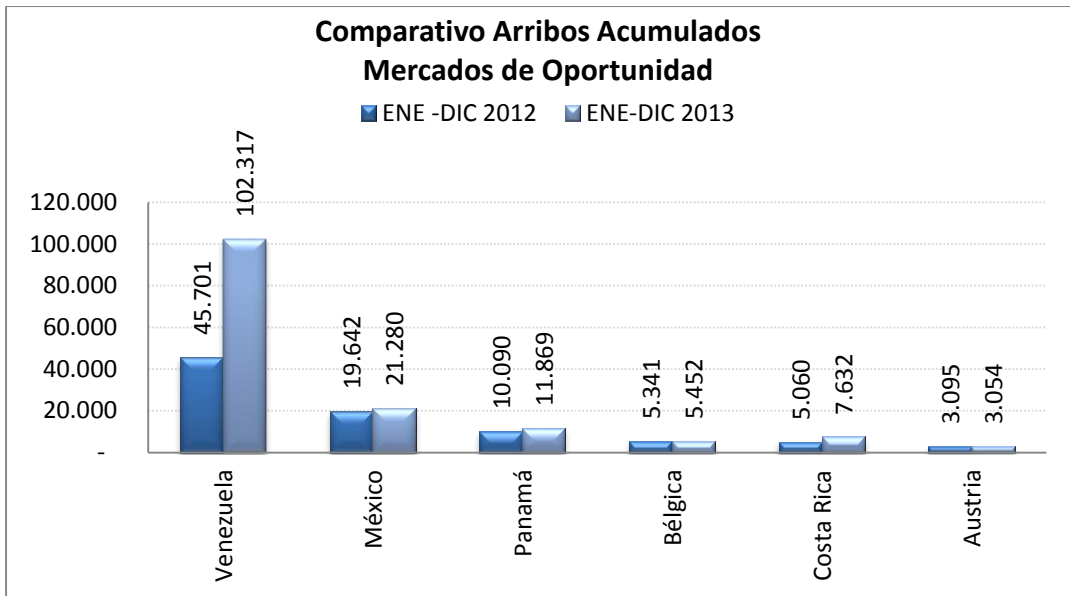


**Fuente: Ministerio de Turismo**  
**Elaborado por: Los Autores**

También se identifican los Mercados de Oportunidad<sup>9</sup>, compuesto por los países: Venezuela, México, Panamá, Bélgica, Costa Rica y Austria.

<sup>9</sup> Mercados de Oportunidad son aquellos en los que debe realizarse mayor promoción de la oferta turística que tiene el país, ya que hay una cantidad aceptable de turistas con miras a convertirse en Mercado Clave.

Figura 14: Mercados de Oportunidad



Fuente: Ministerio de Turismo  
Elaborado por: Los Autores

#### **4.5.8 Promoción Turística**

Dentro de la cadena de abastecimiento del Sector Turismo es muy importante reconocer la promoción y comunicación que realizan las empresas dedicadas a la actividad y también el gobierno de turno a través del Ministerio de Turismo. La marca país “Ecuador ama la vida” resalta la diversidad. El uso de muchos colores representa la naturaleza, paisajes y aspectos culturales que se traduce en una variada oferta de servicios y destinos. Representa que es un país ubicado en el centro del mundo desde donde todo gira e irradia hasta el infinito.

El concepto “All you need is Ecuador” indica que en Ecuador hay una gran oferta de servicios turísticos, variados y para todos los gustos. En la página web, [www.allyouneedisecuador.travel](http://www.allyouneedisecuador.travel) se abre una ventana de Ecuador para el mundo en la que se promocionan los atractivos turísticos más destacados del país, los destinos por región identificados con la frase “Like Nowhere else”, las actividades turísticas y productos destacados identificados con la frase “All in one place”.

El video de promoción internacional “All you need is Ecuador” ofrece como destino a todo el país; las playas, los ríos, los volcanes y nevados, la flora y la fauna; la cultura identificada con iglesias, la música y sitios patrimoniales; los deportes extremos, excursión y sitios de relajación, restaurantes, bares, vida nocturna, etc.



La nueva iniciativa del Ministerio de Turismo es el portal denominado “Investour Ecuador”. Este portal contiene información relevante del país respecto a los destinos turísticos y proyectos que pueden convertirse en emprendimientos turísticos como hoteles, restaurantes, productos, etc.

Todas las promociones que realiza el Ministerio de Turismo están direccionadas a potencializar el país como destino y promocionar sus atractivos para crear inte-

rés mundial mediante campañas en medios de comunicación masivos. De esta manera se busca incentivar al turista extranjero a visitar al país. Alrededor de 19 millones de dólares se ha invertido para realizar esta campaña.

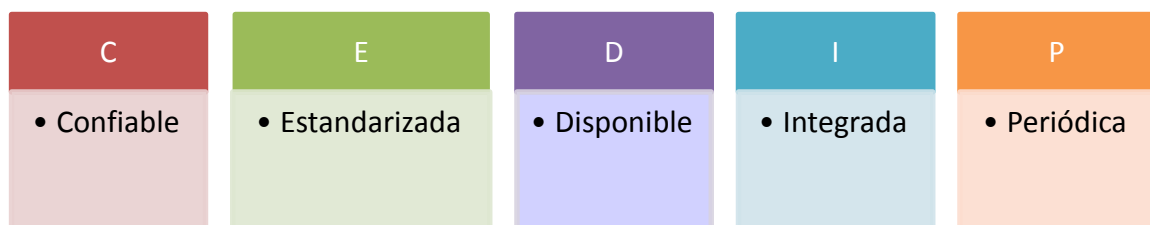
#### 4.6 Fuentes y Hallazgos

El desarrollo de la investigación fue realizado en base a fuentes de información que requerían ser formales, accesibles y organizadas; del análisis se seleccionaron las siguientes:

- Ministerio de Turismo
- Superintendencia de Compañías
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
- Servicio de Rentas Internas
- Banco Central del Ecuador
- Aduana del Ecuador
- Policía de Migración del Ecuador

La información consultada de estas instituciones se realizó a través de canales como: correo electrónico, página web con sistemas oficiales de consulta de información, boletines, estadísticas, cartas oficiales, entre otras.

En este marco, fue necesario realizar el análisis de la data obtenida de acuerdo a la metodología CEDIP planteada para este proyecto, cuyas dimensiones describen la calidad de la información en base a los siguientes criterios (Ver anexo 10.7):



El análisis permitió establecer un diagnóstico sobre las características de la data disponible, con el fin de que en la implementación del proyecto se obtengan mejores resultados en los sistemas de información del sector.

Estos hallazgos muestran con mayor precisión el problema abordado en este proyecto: a pesar de que en la actualidad estos organismos son quienes alojan la información estructural del sector, aún presentan deficiencias importantes que pueden afectar la toma de decisiones.

Entre ellas: que la información carece de estandarización entre los mismos organismos; que los datos no siempre son accesibles, y en los casos en que los son, no se encuentran completos; las bases de información consultadas tienen limitantes para el análisis por los formatos en los que son presentados; además no corresponden entre sí las actualizaciones de data disponibles.

En la tabla 20 se muestran los hallazgos en el procesos de levantamiento de la información y se señala en qué aspectos, la misma cumple con las características del modelo CEDIP.

Tabla 20: Evaluación de las Fuentes de Información Utilizando el Modelo CEDIP

FUENTE	HALLAZGOS	C	E	D	I	P
<b>Superintendencia de Compañías:</b> Base de datos de compañías 2013, con información actualizada a junio 2014, por categorías según CIU.	No presenta información de establecimientos a título de personas naturales, por tanto no es completa.		X			X
<b>Ministerio de Turismo:</b> Catastro Consolidado Nacional de Turismo 2014, información de empresas reportadas al 2013.	De acuerdo a las fuentes del mismo organismo, la base no ha sido depurada y confirmada en su totalidad, por lo que el porcentaje de confiabilidad fue referido al 40%.		X			
<b>SETEC:</b> Portal Web: Catálogo Nacional de Cualificaciones, perfiles requeridos validados.	Información disponible en el portal, sin embargo no está completa ni integrada con todos los sectores aún.	X	X	X		
<b>SRI:</b> Portal Web, consulta de empresas por RUC.	La información accesible es limitada sobre las empresas y no permite buscar más información sobre la misma.	X	X	X		X
<b>SNI:</b> Sistema de Información de Indicadores	Revela indicadores macro y no tiene información actualizada, en muchos casos no está disponible. Es reportada por cada sector rector, por lo que tampoco se sabe si está actualizada.			X	X	
<b>Banco Central del Ecuador:</b> Portal Web: Consulta NANDINA, Cuentas Nacionales, Matriz de Consumo Intermedio.	Información disponible únicamente por productos o bienes, es complejo identificar información de los servicios, y está muy agregada.	X	X	X		X
<b>INEC:</b> Portal Web: Datos Poblacionales y Censo Económico 2010.	Información disponible, pero no está cruzada con los demás organismos por lo que se obtienen diferentes cifras.	X	X	X		X
<b>Consultora y Especialista Turística:</b> Tatiana Calderón	Información cualitativa para describir el sector, por lo que se considera subjetiva.	X		X		
<b>E&amp;V Tours:</b> Estefanía Yáñez, Presidenta e Ing. En Turismo	Información sobre el sector, principalmente Agencias de Viajes y visitantes internacionales, apreciación desde un sector.	X		X		
<b>LAN:</b> Manuel Morejón, Analista Económico	Información sobre el sector, principalmente Transporte aéreo.	X		X		
<b>Representante Tour Operadora:</b> Natalia Santamaría.	Información sobre el sector, principalmente operación de servicios en el destino y visitantes internacionales.	X		X		
<b>Vicepresidencia de la República:</b> Entrevista Rubén Díaz, Asesor Sectorial.	Información general sobre intereses del organismo, especialmente sector Turismo. Mencionó la problemática de la información sobre el sector, que corrobora las dimensiones CEDIP.	X				
<b>Ministerio de Turismo:</b> Entrevista Sebastián Sevilla, Director Normativa.	Las Normativas y las proyecciones de normativa del organismo presentan muchos vacíos, no son actualizadas ni aco-gen las estrategias y planes nacionales actuales.			X		
<b>Ministerio de Turismo:</b> Franklin Peñaranda, Asesor Viceministerio de Gestión Turística.	Visión general del modelo de gestión y documentos internos de consulta, no fuentes publicadas aún. Busca la calidad, integración, estandarización y periodicidad de la información para el sector.	X		X		
<b>Ministerio de Turismo:</b> William Taco, Director de Inteligencia de Mercados.	Información estadística y de mercados del Turismo en Ecuador. Esta fuente no presentó apertura a presentar información.					
<b>SENESCYT:</b> Subsecretaría de Formación Académica y Profesional; Subsecretaría de Formación Técnica y Tecnológica: Lista de carreras prioritarias según la matriz productiva.	Perfiles identificados para el sector turismo desde la política pública, información no formal, por tanto no publicable ni disponible. Información de talento humano no disponible, ni oferta académica.				X	
<b>Consejo de Educación Superior:</b> Entrevista Elizabeth Larrea, Consejera	Visión general sobre la priorización del sector en la transformación de la matriz del conocimiento. Comentó que hay limitaciones en el diagnóstico del talento humano requerido por los sectores ya que éstos aún no lo tienen del todo claro tampoco, se encuentran en proceso de definición.	X		X		

Fuente y Elaborado por: Autores



## 4.7 Resumen Sectorial

Tabla 21: Resumen Sectorial del Turismo

Entidad	Parámetro	Resumen
MINTUR	Total Empresas	20301
	Principales Empresas	50
	Aporte al PIB	2%
	Ingresos por turismo	2345 millones de USD
	Inversión extranjera directa	15 millones USD
	Agencias de Viajes	1,494 empresas
	Transporte	375 empresas
	Alimentos y Bebidas	13,037 empresas
	Alojamiento	4,501 empresas
	Personal Ocupado	<b>104971</b>
	Hombres	56,129
	Mujeres	48,842
	Turismo Nacional	
	Turismo Extranjero	
	Llegada de turistas extranjeros	1,366,269
	Llegada por vía aérea	70%
	Llegada por vía terrestre	30%
	Gasto promedio Turista Nacional	94 USD
	Gasto promedio Turista Extranjero	1,000 USD
	Estadía promedio del Turista Nacional	3 días
	Estadía promedio del Turista Extranjero	14 días
	Actividades realizadas por turistas	
	Turismo Cultural	64%
	Ecoturismo	18%
	Sol y playa	9%
	Turismo de deportes y aventura	4%
	Turismo de salud	2%
Turismo comunitario	1%	
Parques temáticos	1%	
Otros	1%	
Arribos principales de turistas extranjeros	Argentina, Chile, Canadá, Reino Unido, Brasil, Francia, Italia, Holanda, Venezuela, México, Panamá, Suiza, Bélgica, Costa Rica, Colombia, Estados Unidos, Perú, España, Alemania	
SUPERCIAS	Total Empresas	2297
	Ubicación principal	Pichincha y Guayas
	Aporte al PIB	2%
	Ingresos por turismo	2385 millones USD
	Agencias de Viajes	791 empresas
	Transporte	770 empresas
	Alimentos y Bebidas	362 empresas
	Alojamiento	272 empresas
	ABASTECIMIENTO: CIU Nivel 6	C1010.11; C1079.29; C1040.11; C1104.01; C1103.01; C1104.02, C3100.06; G4759.11; D3510.02, G4630.52; G4630.42; G4630.82, G4649.11, F4100.20; F4210.11, J6120.01 M7310.20
	OPERACIÓN: CIU Nivel 6	I5510.11; I5510.21, I5610.93; I5610.11; I5630.02; I5630.01, H5110.03; H5110.01, H4922.02; H4922.01; H4922.05, H5021.01; H5011.01
	ENTREGA: CIU Nivel 6	N7911.00, N7912.00

ABASTECIMIENTO	<p>PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. PRONACA; NESTLE ECUADOR S.A.; INDUSTRIAL DANEC SA; ARCA ECUADOR S.A.; CERVECERIA NACIONAL CN S.A.; THE TESALIA SPRINGS COMPANY S.A.; PRODUCTOS PARAISO DEL ECUADOR SA CHAIDE Y CHAIDE SA; MUEBLES EL BOSQUE S.A., EMPRESA ELECTRICA REGIONAL CENTRO SUR CA; EMPRESA ELECTRICA AMBATO REGIONAL CENTRO NORTE S.A.; ELECTRO GENERADORA DEL AUSTRO ELECAUSTRO S.A.; DINADEC S.A.; NEGOCIOS INDUSTRIALES REAL N.I.R.S.A. S.A.; COMPANIA AZUCARERA VALDEZ SA; MARCIMEX S.A.; ARTEFACTOS ECUATORIANOS PARA EL HOGAR S.A. ARTEFACTA; ALMACENES JUAN ELJURICIA. LTDA.; MCCANN ERICKSON ECUADOR PUBLICIDAD SA; RIVAS &amp; HERRERA PUBLICIDAD S.A.; NORLOP THOMPSON ASOCIADOS S.A.; INMODIAMANTE S.A.; MALDONADO FIALLO HERMANOS CIA LTDA; HIDALGO E HIDALGO S.A.</p>
OPERACIÓN (ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO)	<p>HOTEL COLON GUAYAQUIL S.A.; H.O.V. HOTELERA QUITO SA; HOTEL COLON INTERNACIONAL CA; HOTEL ORO VERDE S.A. HOTVER; QUITO-LINDO QUITO LINDO S.A.; PROMOTORA HOTEL DANN CARLTON QUITO, PROMODANN CIA. LTDA.; TERMAS DE PAPALLACTA S.A.; LA CASA DEL SUIZO SUIZHOUSE S.A.; BALNEARIOS DURAN S.A.; GRUCAREL CIA. LTDA.; ARASHA CIA. LTDA.</p>
OPERACIÓN (ACTIVIDADES DE ALIMENTO Y BEBIDA)	<p>DELI INTERNACIONAL S.A.; SHEMLON S.A.; LA TABLITA GROUP CIA. LTDA.; SUSHICORP S.A.; GATEGOURMET DEL ECUADOR CIA. LTDA.; DULCAFE S.A.; PROMOTORA ECUATORIANA DE CAFE DE COLOMBIA S.A. PROCAFECOL ECUADOR; CAFE BOMBON'S C.B. S.A.; CORPORACION DE NEGOCIOS J.M. &amp; D.M. CIA. LTDA.; TELPROIM S.A.14772</p>
EMPRESAS DE OPERACIÓN (TRANSPORTE POR VÍA AÉREA)	<p>AEROLANE LINEAS AEREAS NACIONALES DEL ECUADOR S.A.; AEROLINEAS GALAPAGOS SA AEROGAL; KLM CIA REAL HOLANDESA DE AVIACION SA; COMPANIA PANAMENA DE AVIACION S.A.; AMERICAN AIRLINES INC.; AEROVIAS DEL CONTINENTE AMERICANO S.A. AVIANCA</p>
OPERACIÓN (TRANSPORTE POR VÍA TERRESTRE)	<p>FASTLINECAR S.A.; AEROSERVICIOS DEL ECUADOR MB&amp;F S.A.; TRANSPORTES Y TURISMO RUTAS DE AMERICA CIA LTDA; VANSERVICE INTERNACIONAL CIA. LTDA.; RUEDA &amp; RUEDA CAR. CIA. LTDA. TRANSPORTTEL</p>
OPERACIÓN (TRANSPORTE POR VÍA ACUÁTICA)	<p>KLEINTURS Y REPRESENTACIONES C. LTDA.; GALAPAGOS CORPORACION TURISTICA GALATOURS SA; GALAPAGOS MARITIME AGENTS GALAGENTS S.A.; CORMORANT TOURS S.A. CORMOTOURS; GALAPAGOS AGENCIAS Y REPRESENTACIONES REPREGAL C.LTDA.</p>
ENTREGA	<p>HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A.; EMELA TUR ORGANIZACION DE VIAJES Y TURISMO C LTDA EMELATUR; SU MUNDO AGENCIA DE VIAJES CIA. LTDA; MAXITRAVEL MAYORISTAS DE TURISMO S.A.; AGENCIA DE VIAJES G-1 C LTDA; CANODROS SA; RED MANGROVEINN S.A.; SOL &amp; LUNA MAYORISTA DE TURISMO SOLYLUNA CIA. LTDA.; GOLDENVACATION TOURS S.A.; DREAM &amp; TRAVEL INTL S.A. DREAMINTL</p>

Fuente: MINTUR, SUPERCIAS

Elaboración: Autores

## 5. ENMARCANDO LA SOLUCIÓN

Basados en el análisis descrito, se han planteado alternativas de posibles soluciones, escogidas a partir de la metodología de análisis del problema. En esta sección se presenta dicho análisis por cada etapa, hasta la estructuración del contenido en la matriz de Marco Lógico.

### 5.1 Análisis de Problema

Luego de una lluvia de ideas a nivel grupal (ver anexo 10.1), se realizó el primer Árbol de Problemas, que con la ayuda de expertos fue mejorado y adaptado a la realidad que se describió, siendo su problemática específica: **la deficiencia en la estructuración de la cadena de abastecimiento del sector.**

**Tabla 22: Problema Central**

Efectos	Escasa transferencia de tecnologías de sectores interrelacionados.	Deficiencia de indicadores en los componentes de la cadena de abastecimiento del sector.	Bajo nivel de emprendimiento del Sector Turismo.	Bajas posibilidades de posicionar al país como potencia turística.		
<b>Problema Central</b>	<b>Deficiencias en la estructuración de la información de la cadena de abastecimiento del sector priorizado Turismo, que es parte de la matriz productiva del Ecuador acorde a los objetivos del PNBV 2013-2017</b>					
Causas	Bajo Nivel de confiabilidad de la información disponible del sector.	Deficiente estandarización de la información del sector.	Escasa Disponibilidad de información del sector Turismo.	Limitada integración de la información del sector.	Baja periodicidad de la información del Sector Turismo.	Deficiente capacitación del talento humano que levanta información y que la provee.

**Fuente y Elaborado: Autores**

Definida la problemática central (Ver Anexo 10.3), se analizaron cada una de sus causas y consecuencias, a saber:

## **CAUSAS**

- ***Bajo nivel de Confiabilidad de la información disponible del sector***

Los datos secundarios con los que se inició el estudio son tomados de fuentes como periódicos, revistas, entrevistas a involucrados, blogs de opinión turística, de varias instituciones como OPTUR, etc., el común denominador de estas fuentes es que al ser las únicas de las que se pudo obtener información sus datos no se pueden considerar del todo fiables, ya que han sido analizados con el sesgo de sus autores; podrían sus opiniones y registros estar en lo cierto, como en el caso de la entrevista con una de las expertas en Turismo, quien manifestó que una de las debilidades del País era su diversidad ya que limitaba la focalización hacia un producto; pero también pueden ser datos no confiables ya que provienen de la subjetividad.

- ***Deficiente Estandarización de la información del sector***

Otro de los problemas identificados, y tal vez uno de los más importantes, es que cada organismo que dispone de información, tiene su propio sistema de organización de la misma. Uno de los principales ejemplos es que el INEC categoriza los sectores en base al Clasificación Nacional Central de Productos CNCP, mientras que la SUPERCIAS lo hace en base al CIU.

Otro caso es que a la pregunta: ¿Qué tipos de Turismo tenemos en Ecuador?, las respuestas fueron, entre otras, las siguientes:

- R1: Sol, playa, ecoturismo, aventura, cultural.
- R2: Familiar, mochileros, ejecutivos, de negocios.
- R3: para Jóvenes, para adultos, para solteros, para casados

A la pregunta: ¿Cuánto es el valor que gasta un turista en su visita en el país?, entre las varias respuestas se encuentran:

- R1: un Turista gasta 1.000 en 14 días de estadía.

- R2: Un Turista extranjero gasta en promedio 800 dólares en su visita.

Con estos antecedentes se evidencia que los datos relacionados a las cifras, formatos de recopilación de datos, criterios de medición y estructuración de la información del sector, no mantiene un estándar que permita facilitar el manejo eficiente de la data y actualizar conclusiones periódicamente y de forma comparable.

- ***Escasa Disponibilidad de información del sector Turismo***

Al momento de recabar información para sustentar la cadena de abastecimiento del sector Turismo se evidenció la deficiente consolidación de estadísticas por parte del Ministerio rector: “Se solicitó información al MINTUR sobre los perfiles definidos de los turistas y no contaban con dichos datos”; en Aduanas del Ecuador se intentó recopilar el tiempo de estadía de un turista y dicha información no estaba disponible; el intento de recopilar información en dio como resultado la negativa debido a que tampoco contaban con la información solicitada.

- ***Baja Integración de la información del Sector Turismo***

En el diagnóstico realizado sobre la información disponible en el Ministerio de Turismo, arrojó una evidencia importante: la información, incluso al interior de la institución, está desintegrada. Sólo en el MINTUR, existen dos tipos de segmentos de información: sobre la oferta, que aloja 4 sistemas/módulos de información; y la demanda, que se obtiene de 7 fuentes diferentes adicionales. Claramente se evidencia la problemática en la integración de la data, lo que limita su procesamiento y uso.

- ***Deficiente capacitación del talento humano que levanta información y que la provee***

Esta causa es transversal y se apoya en las demás, ya que al no tener criterios claros en el levantamiento de la información, no se puede transmitir a las personas que la proveen y levantan, lo que se vuelve una debilidad importante, ya que de aquí parten los problemas en la construcción de sistemas de información y datos.

## CONSECUENCIAS

- ***Escasa transferencia de tecnologías de sectores interrelacionados***

El modelo sistémico se aplica muy bien al Cambio de la Matriz Productiva; ahora, en el país se aplica la cultura OP<sup>10</sup> entre los sectores involucrados en este proceso, por ejemplo: Un turista que llega al país necesita visualizar las mejores ofertas para hacer su estadía más placentera; para esto, la tendencia en el uso de las APPS tiene una fuerte acogida, lo que implica que el sector Tecnologías de la Información tiene mucho que aportar al Sector Turismo, y esta interrelación no está siendo aprovechada por el País, no se puede aplicar debido a la problemática establecida en las causas.

- ***Deficiencia de indicadores en los componentes de la cadena de abastecimiento del sector***

Michael Leboeuf (Leboeuf, 2003) menciona: “Lo que no se mide no se hace”. La Cadena del sector Turismo tiene muchas deficiencias al momento de saber los datos que en ella interactúan, por ejemplo: ¿Cuántas comunidades poseen potencial turístico en el país? ¿Qué están haciendo actualmente? ¿Cuál es su capacidad de atención para el turista?; etc.

De manera directa, esto influye en la toma de decisiones, ya que el país no cuenta con parámetros profundos que permitan establecer políticas públicas que incentiven inversión, emprendimientos, etc., para el fortalecimiento del sector.

- ***Bajo nivel de emprendimiento del Sector Turismo***

El Ecuador es el país más emprendedor de América Latina. Así lo señala el estudio Global Entrepreneurship Monitor GEM Ecuador 2013 (Líderes.ec, 2014), El índice de actividad emprendedora temprana o TEA se ubicó en el 2013 en el 36%; claro está, que el mismo estudio indica que es un emprendimiento impulsado por la necesidad de las personas; sin embargo, aplicado al sector Turismo, se considera un

---

<sup>10</sup> Orinadas de Perro: Concepto definido por German Retana de INCAE, que hace referencia a que las diferentes instituciones no les gusta compartir o involucrarse en los sectores que consideran de las otras.

nivel de emprendimiento bajo, debido a la escasa información para construcción de proyectos sustentados y estructurados, lo que a su vez degenera en escaso financiamiento, poca visión por parte del inversor, incentivos bajos a los emprendimientos del sector, etc.

- ***Bajas posibilidades de posicionar al país como potencia turística***

Actualmente el país vende varios conceptos como “All You Need”, “Ecuador Ama la Vida”; todos ellos apuntando a un solo objetivo: posicionar al país como una potencia turística de la zona. Las posibilidades son altas en varios escenarios pero bajas en otros; por ejemplo: Si no se cambia la matriz cultural, orientada al servicio o amabilidad, se creará una reacción en cadena negativa para la atracción de turistas al país.

Pero esta información no puede ser determinada, así como tampoco se puede establecer de manera específica los estudios que determinen las preferencias de los visitantes internacionales, ya que la información disponible es compleja y poco precisa. Tampoco se puede contar con los niveles reales de explotación de las áreas de atractivo del país, ya que formalmente no se cuenta con esta data.

## **5.2 Análisis de Objetivos**

La Metodología del EML<sup>11</sup>, establece lo siguiente: “el análisis de los objetivos permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas”; esto se lo ha plasmado en un árbol de objetivos (ver anexo 10.4), mismo que parte del Objetivo Central del Proyecto (Propósito) – *Mejorada estructuración de la información de la cadena de abastecimiento del sector priorizado Turismo que conforma la matriz productiva del Ecuador, acorde a los objetivos de PNBV 2013-2017.* A continuación se analizan los principales medios y fines del sector Turismo:

---

<sup>11</sup> Manual ILPES No 42.- Análisis de Objetivos

## **MEDIOS**

- ***Mejorado nivel de Confiabilidad de la información disponible del sector Turismo.***

Actualmente, para tomar una decisión a nivel del Sector Turismo, se requiere levantar información del MINTUR, de la Cámara de Turismo, de la Aduanas, del SRI, de los GADs, etc., para con estas variables hacer un cruce y poder inferir en la opción más adecuada; la presente propuesta busca centralizar la información, concentrarla, en un sistema disponible en la WEB, y que su contenido sea confiable, es decir sea provista por los actores reales del sector.

- ***Desarrollada la Estandarización de información del Sector.***

Los estándares al momento de buscar la información relacionada con el Turismo son diferentes, el proyecto propone estandarizar todo el Sector a códigos CIU, ya que facilita la sistematización en función de la clasificación de organismos rectores del país, como el Banco Central, y la región y/o el mundo.

- ***Suficiente Disponibilidad de la información del sector Turismo***

El presente trabajo busca brindar el modelo adecuado para que el Sector Turismo cuente con la información necesaria al momento de tomar decisiones, ya sea a nivel estratégico superior o de emprendimientos individuales; por ejemplo: ¿Cuál es la tendencia de los turistas para visitar el país? O ¿Cuál es el promedio de gastos que realiza un turista en el Ecuador?, entre otras; facilitando el acceso a los diferentes tipos de actores involucrados e interesados.

- ***Mejorada Integración de la información del Sector Turismo***

Al establecer estandarización, la posibilidad de integrar la información aumenta su facilidad y eficiencia. Esta propuesta implica la organización e integración de información en un organismo con herramientas que permitan agrupar los diferentes sistemas, a fin de que la data recabada en sus diferentes aristas, pueda ser cruzada para mejores análisis.



- ***Mejorado nivel de capacitación del talento humano que sistematiza y provee la información - actores***

No se puede contar con buena información si quienes la proveen, levantan, sistematizan y analizan, no cuenta con las facilidades requeridas. Las resistencias para la consecución de los objetivos, generalmente proviene de las personas, cuando lo tienen conocimiento o dominio de los objetivos de los proyectos y su rol e impacto sobre ellos. Por ende, la propuesta plantea sistemas de capacitación y formación continua al talento humano involucrado.

## **FINES**

- ***Suficiente transferencia de tecnologías entre sectores interrelacionados***

Sector Turismo para su normal desarrollo requiere interrelacionarse con otros sectores, ya que un turista usa transporte, se alimenta, se comunica, usa hoteles que son implementados por una constructora, debe vigilar el adecuado uso del medio ambiente, etc. Esto invita a que todos los sectores busquen puntos de equilibrio para evolucionar; la propuesta de proyecto busca ofrecer un modelo para que los diferentes sectores se interrelacionen.

- ***Aumentado nivel de emprendimiento del Sector priorizado Turismo***

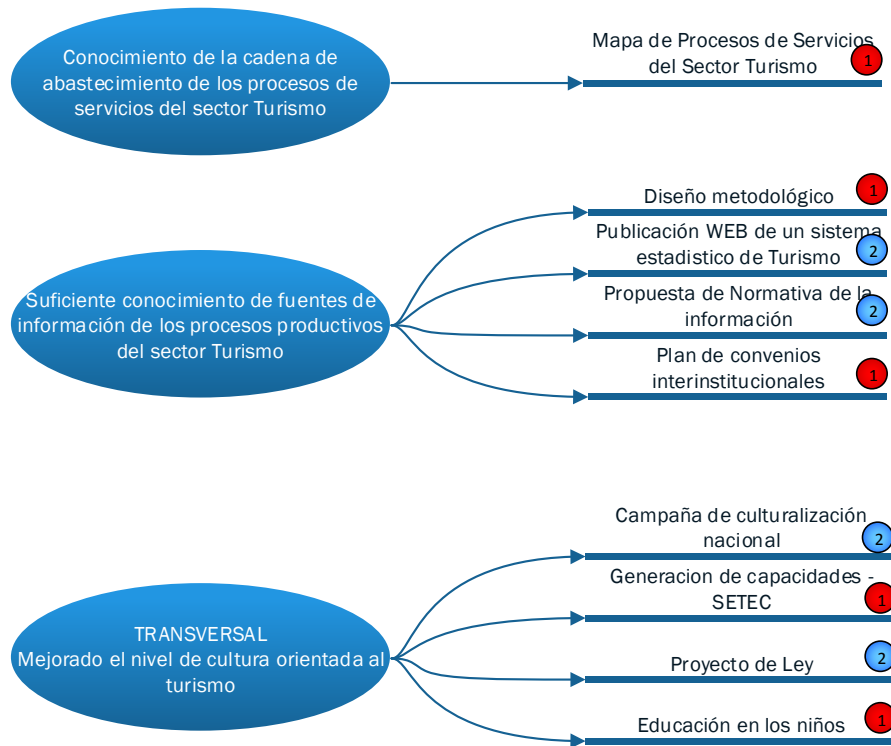
Para satisfacer la demanda proyectada de visitantes (sobre el 1MM de turistas) en los próximos años, el país requiere aumentar su oferta en todos los subsectores del Turismo; esto se logra con emprendimientos efectivos. La propuesta busca dirigir las líneas de inversión que se deben considerar para el cambio de la matriz productiva con énfasis al turismo.

- ***Eficiencia de indicadores macroeconómicos en los componentes de la cadena de abastecimiento del Sector Turismo***

### 5.3 Análisis de Alternativas

Para cada uno de los objetivos de la problemática (último nivel del árbol de objetivos), el análisis refleja el planteamiento de acciones complementarias o excluyentes.

**Figura 15: Identificación de acciones para los componentes**



**Fuente y elaborado: Los Autores**

Leyenda:

1 Actividades complementarias.- Se consideran ambas.

2 Actividades excluyentes.- se considerará una de las dos en cada objetivo a alcanzar.

### **5.3.1 Definiendo las Alternativas**

El resultado del análisis corresponde a las siguientes alternativas:

#### **5.3.1.1 Alternativa 1.- Contempla las siguientes actividades:**

- Mapa de la Cadena de abastecimiento del sector Turismo
- Diseño metodológico, Plan de convenios – Publicación Web
- Generación de capacidades, formación de equipos de levantamiento de información, – campaña nacional.

#### **5.3.1.2 Alternativa 2.- se evalúan las siguientes actividades:**

- Mapa de la Cadena de abastecimiento del sector Turismo
- Diseño metodológico, Plan de convenios – Propuesta de normativa
- Generación de capacidades, formación de equipos de levantamiento de información, – campaña nacional.

### **5.3.2 Evaluando las Alternativas.**

La comparación entre las posibles alternativas, nos lleva a discriminar únicamente dos acciones importantes: a) Publicación en la página WEB, y b) Propuesta de Normativa, por lo que, la decisión dependerá del análisis cualitativo de las mencionadas.

#### **5.3.2.1 Evaluación referencial de costos de las Alternativas**

- La Publicación en la Página WEB de un sistema estadístico de información del Sector Turismo, tiene un costo promedio de USD 20.000, tomando como referencia procesos de contratación similares en el SERCOP: “*Consultoría para el análisis, diseño y construcción del nuevo Portal Web Institucional de la Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil, EP. Utilizando un administrador de contenido CMS (CONTENT MANAGEMENT SYSTEM).*”
- La propuesta de una Normativa de la información de los procesos productivos del sector Turismo, tiene un costo promedio de USD 28.000, tomado como referencia la contratación directa realizada por el CES para: “*Elaboración del proyecto de la normativa para la formación de especialistas médicos*”.

### 5.3.2.2 Evaluación Técnica referencial de las Alternativas

- La publicación en una Página Web

### 5.3.2.3 Evaluación Social referencial de las Alternativas

- La publicación en la Página WEB de datos estadísticos del sector turismo, tiene un impacto social a gran escala, al ser este medio uno de los más usados por la sociedad; acceder de manera libre a la información turística relevante que se encuentre disponible en un medio digital, posee connotación de masas, ya que permite acceso a todos los interesados en el sector.
- La Normativa al Sector Turismo en cuanto a la información que generan y comparten, significa cierta resistencia al cambio por lo que, para las empresas, es información confidencial. El impacto social de esta normativa es controlado ya que se focaliza en las empresas del sector turismo.

### 5.3.3 Criterios para evaluación cualitativa.

Las variables utilizadas para la evaluación fueron:

Impacto al propósito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una página Web, permite el acceso a la información turística de manera global.</li> <li>• Una normativa, permite el acceso a la información turística de manera focalizada.</li> </ul>
Probabilidad de lograrse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una página Web, requiere de un equipo técnico especialista en sistemas.</li> <li>• Una normativa, requiere de un equipo técnico conformado por abogados, sistematizadores, analistas, etc...</li> </ul>
Impacto de genero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una página Web, al ser accesible a las masas impacta positivamente en la igualdad de género.</li> <li>• Una normativa, impacta positivamente en la igualdad de género focalizado en las empresas que participan</li> </ul>
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una página Web, es sostenible en el tiempo mientras se le dé la publicidad necesaria y se mantenga el tráfico de visitas constantes.</li> <li>• Una Normativa, es sostenible en el tiempo mientras se mantenga el contexto turístico en el que se la creo.</li> </ul>
Relevancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambas son relevantes</li> </ul>

Confeccionadas las alternativas, evaluados sus posibles impactos, y analizadas las variables relevantes, se sometió a votación entre los integrantes E: Emilia, T: Tamara, C: Cristian, para determinar la opción más óptima.

**Tabla 23: Análisis cualitativo de las alternativas**

Alternativa		Impacto al propósito	Probabilidad de lograrse	Impacto de Género	Sostenibilidad	Relevancia	Total
<b>1</b>	E	3	5	3	3	3	54
	T	5	4	5	4	5	
	C	3	5	1	2	3	
<b>2</b>	E	3	1	3	3	3	44
	T	5	2	5	4	5	
	C	3	1	1	2	3	

**Fuente y elaborado: los autores**

Escala de puntuación: 1 - 3 - 5

De este análisis se desprende que la alternativa más óptima para realizar es la Alternativa 1: Mapa de la Cadena de abastecimiento del sector Turismo; Diseño metodológico, Plan de convenios – Publicación Web; y, Generación de capacidades, formación de equipos de levantamiento de información y campaña nacional.

## 5.4 Estructura Analítica del Proyecto

Ver Anexo 10.5

## 5.5 Matriz de Marco Lógico

**Tabla 24: Matriz de Marco Lógico**

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><b>FIN:</b> Eficiente encadenamiento de los sectores priorizados para el cambio de la Matriz Productiva.</p>	Incremento en el PIB del sector Turismo por consumo de visitantes internacionales.	Registro de estadísticas de llegadas y salidas de turistas en el País y su consumo interno. Registro del Ministerio de Turismo.	La cultura de Modelo Sistémico se adapta al contexto nacional
<p><b>PROPÓSITO:</b> Mejorada estructuración de la información de la cadena de abastecimiento del sector priorizado Turismo, que conforma la matriz productiva del Ecuador, acorde a los objetivos del Plan Nacional del Buen vivir 2013 – 2017</p>	1 Modelo CEDIP implementado al levantamiento de la información del sector Turismo hasta el 2017.	Mapa de cadena de abastecimiento del Sector Turismo	El Sector Turismo se mantendrá priorizado dentro de la Matriz Productiva del Ecuador
<p><b>COMPONENTES</b> 1. Levantada la cadena de abastecimiento del sector turismo. 2. Definidas las fuentes de información formales de los procesos del sector turismo (implícito en el proceso). 3. Firmados los convenios interinstitucionales públicos y privados para recopilación continua de datos de la cadena de abastecimiento. 4. Aplicada la campaña nacional orientada a la población que provee información del sector. 5. Capacitado el talento humano para conocimiento del diseño metodológico que permita la recopilación y procesamiento de la data y herramientas de capacitación continua. 6. Publicación WEB de un sistema estadístico del Sector.</p>	<p>1. 50+1 de las empresas proveedoras de los bienes y servicios del Sector Turismo identificados hasta el 2014 2. Tres fuentes de información identificadas y validadas hasta el 2014 Identificada la Institución rectora que alojará la información 3. Un modelo de convenio interinstitucional para recopilación continua de datos hasta el 2014 4. Estrategia diseñada para influir en la población hasta el 2014, campaña nacional 5. Un programa de capacitación en gestión técnica de levantamiento de información de la cadena con herramientas disponibles en la plataforma Web 6. Un sistema estadístico de la cadena publicado en página WEB</p>	<p>1. Documento de tesis con el componente desarrollado 2. Documento con el análisis y la propuesta planteada 3. Modelo de convenio interinstitucional firmado 4. Informe de ejecución de la campaña con sus herramientas comunicacionales, provista por el MINTUR e INEC 5. Informe de ejecución de la capacitación del talento humano y herramientas disponibles en la plataforma, elaborados por el MINTUR y el INEC 6. Sistema estadístico de la cadena publicado en página WEB</p>	Se entrega información por parte de las instituciones públicas y privadas

<b>Componente 1. Mapa de la cadena de suministros</b>		
1.1. Iniciar el programa	1.760,00	
1.2. Contextualizar el programa	2.900,00	
1.3. Conceptualizar el programa	22.048,00	
1.4. Diagnosticar el problema usando EML	14.000,00	
1.4. Realizar análisis sectorial	49.480,00	
1.5. Estructurar la Cadena	13.800,00	
1.6. Planificar la gestión del programa	26.280,00	
1.7. Proyectar las experiencias del mapeo	2.144,00	
1.8. Presentar la Cadena de abastecimiento	1.960,00	
<b>Componente 3. Plan de convenio Interinstitucional</b>		
4.1. Negociar las condiciones del convenio	14.400,00	
4.2. Realizar el evento para firma de convenio	19.104,00	
4.3. Definir planes de ejecución y seguimiento	1.440,00	
<b>Componente 4. Diseño Metodológico para generar información</b>	11.364,00	
5.1. Analizar la información existente	11.240,00	
5.2. Organizar mesas de trabajo		
<b>Componente 5. Capacitación en diseño metodológico</b>	24.120,00	
2.1. Diseñar la capacitación	5.712,00	
2.2. Contratar el proceso de capacitación	8.720,00	
2.3. Monitorear el proceso de contratación		
<b>Componente 6. Publicación en Web de la Información</b>	1.769,50	
3.1. Evaluar propuestas	10.460,00	
3.2. Redactar TDRs	1.448,00	
3.3. Cargar al portal	2.052,00	
3.4. Recibir propuestas	2.172,00	

3.5. Adjudicar contratación	4.000,00	
3.6. Contratar Sitio Web	18.200,00	
3.7. Realizar seguimiento a la implementación		

**Fuente y Elaborado: Autores**



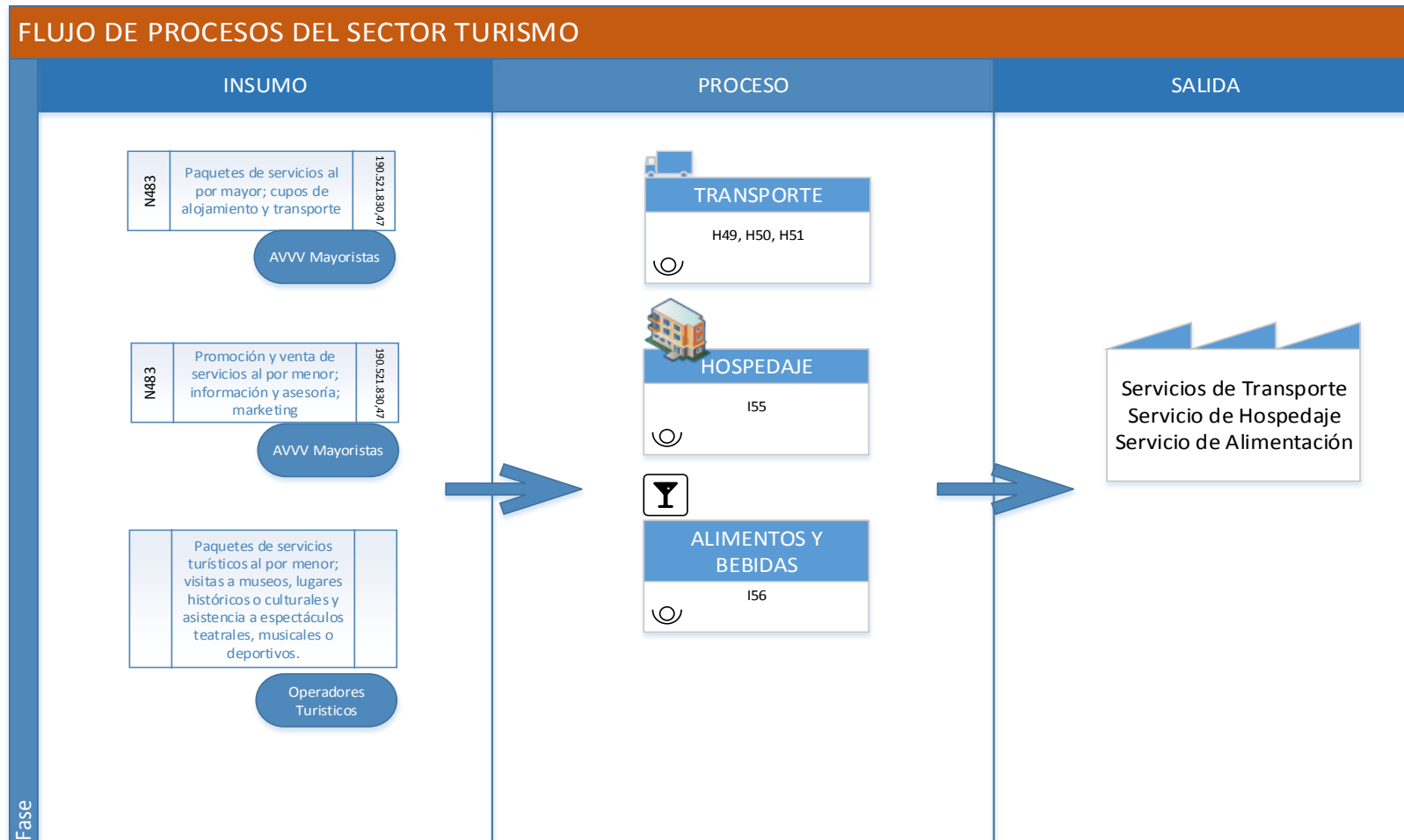
## **6. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO DEL SECTOR TURISMO.**

En este capítulo se presentan las principales empresas de cada actividad relacionada al sector, escogidas por su mayor aporte al PIB, según el criterio del 50+1 descrito en el capítulo 4, dando énfasis en la operación y entrega como momentos clave en la integración y distribución de bienes y servicios de Turismo.

### **6.1 Flujo de Operación del Turismo**

En el flujo normal de la cadena, los servicios que se ofertan en el Destino son gestionados a través de las Agencias de Viajes Mayoristas, quienes elaboran, ofrecen y distribuyen productos y servicios a las Minoristas (no al turista), a través de paquetes, cupos, y otros. A su vez, las Agencias Minoristas se encargan de la promoción y venta de estos productos y servicios al cliente o usuario final. Una vez adquiridos los servicios, el turista vuelve a los establecimientos que los ofertan para consumirlos.

Figura 16. Representación Cadena de Suministro



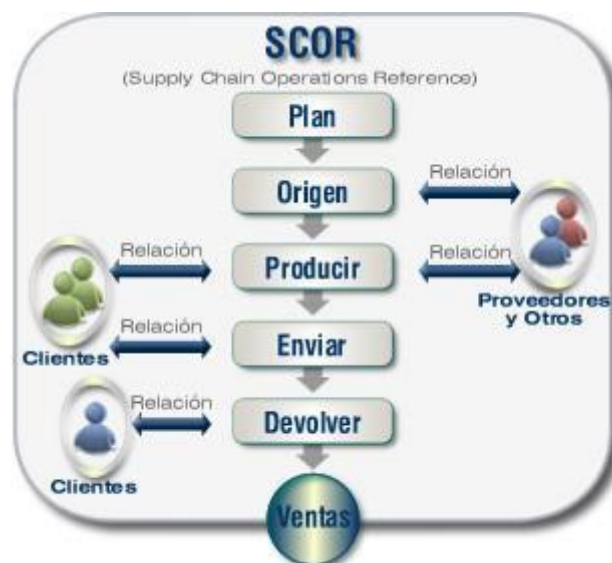
Fuente: (Bowersox, Closs & Cooper, 2008); (Pires & Carretero-Díaz, 2007); (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009); (Ballou, 2004); (Chopra & Meindl, 2008).

Elaboración: Autores

## 6.2 Metodología escogida para el mapeo

Para la estructuración y mapeo de la cadena de abastecimiento de Turismo, se ha tomado como referencia la metodología Supply Chain Operations Reference<sup>12</sup> (SCOR), que refiere los flujos de los procesos de la cadena (ver figura 17). Así mismo, el modelo genérico de la cadena de valor indica una estructura basada en eslabones, desde su inicio hasta la entrega del producto o servicio final al consumidor. Para este ejercicio se determinan los tres básicos: el abastecimiento, la producción y la entrega; sin embargo, estos modelos pueden desagregarse para integrar más procesos a cada eslabón según los procesos donde se apliquen. SCOR contiene más de 200 elementos de procesos, 550 métricas, y 500 mejoras prácticas incluyendo riesgo y gestión empresarial

**Figura 17. Representación Cadena de Suministro Modelo SCOR**



Fuente: AMR 2009 - SCC & SCOR Executive Overview

Elaboración: Autores

<sup>12</sup> Supply Chain Operations Reference: Modelo que traza un proceso de cadena de suministros de alto nivel en cinco pasos claves: planeación, abastecimiento, producción, entrega y devolución.

### 6.3 Mapa de la cadena de abastecimiento

El Banco Central del Ecuador utiliza la Matriz Insumo – Producto para analizar la producción y el consumo intermedio de los sectores de la economía; esto permite reflejar el encadenamiento e interacción de los sectores (Banco Central del Ecuador, 2014).

De esta fuente se ha tomado la información para la tabla 25, que presenta la relación entre productos e industrias relacionados al sector Turismo:

Dinamiza muchos sectores y por eso es importante conocer su relación Producto – Industria.

**Tabla 25: Relación Producto – Industria**

		036001	036002	037001
CPCN	Producto	Alojamiento	Servicio de alimento y bebida	Transporte y almacenamiento
001001	Banano, café y cacao			
002001	Cereales			
003001	Flores y capullos			
004001	Tubérculos, Vegetales, melones y frutas			
004002	Oleaginosas e industrializables			
004003	Servicios relacionados con la agricultura			
005001	Animales vivos y productos animales			
006001	Productos de la silvicultura			
007001	Camarón vivo o fresco y larvas de camarón			
008001	Pescado y otros productos acuáticos (excepto camarón)			
008002	Productos de la acuicultura (excepto camarón)			
009001	Petróleo crudo y gas natural			
009002	Servicios relacionados con el petróleo y gas natural			
010001	Minerales metálicos			
010002	Minerales no metálicos			
011001	Carne, productos de la carne y subproductos			
012001	Camarón elaborado			
013001	Pescado y otros productos acuáticos elaborados			
013002	Preparados y conservas de pescado y de otras especies acuáticas			
014001	Aceites crudos y refinados			
015001	Productos lácteos elaborados			
016001	Productos de molinería			
016002	Productos de la panadería			
016003	Fideos, macarrones y otros productos farináceos similares			
017001	Azúcar, panela y melaza			
018001	Cacao elaborado, chocolate y producción de confitería			
019001	Alimento para animales			
019002	Productos de café elaborado			
019003	Productos alimenticios diversos			
020001	Bebidas alcohólicas			
020002	Bebidas no alcohólicas			
020003	Tabaco elaborado			
021001	Hilos, hilados; tejidos y confecciones			
021002	Prendas de vestir			
021003	Cuero, productos de cuero y calzado			
022001	Productos madera tratada_corcho y otros material			
023001	Pasta papel, papel y cartón, producción editorial y otros			
024001	Aceites refinados de petróleo y de otros producción			
025001	Productos químicos básicos, abonos y plásticos primarios			
025002	Otros productos químicos			
026001	Productos de caucho			
026002	Productos de plástico			
027001	Vidrio, cerámica y refractarios			
027002	Cemento, artículos de hormigón y piedra			
028001	Metales comunes			
028002	Productos metálicos elaborados			
029001	Maquinaria, equipo y aparatos eléctricos			
030001	Equipo de transporte			

031001	Muebles			
032001	Otros productos manufacturados			
033001	Electricidad			
033002	Agua, servicios de saneamiento y gas (excepto de petróleo)			
034001	Trabajos de construcción y construcción			
035001	Servicios de comercio			
035002	Servicios de reparación y mantenimiento de vehículos de motor y motocicletas			
036001	Servicios de alojamiento			
036002	Servicios de restaurante			
037001	Servicios de transporte y almacenamiento			
038001	Servicios postales y de mensajería			
038002	Servicios de telecomunicaciones, transmisión e información			
039001	Servicios de intermediación financiera			
040001	Servicios de seguros y fondos de pensiones			
041001	Servicios inmobiliarios			
042001	Servicios prestados a las empresas y de producción			
043001	Servicios administrativos del gobierno y para la comunidad en general			
044001	Servicios de enseñanza privado			
044002	Servicios de enseñanza público (no de mercado)			
045001	Servicios sociales y de salud privado			
045002	Servicios sociales y de salud no de mercado			
046001	Servicios de asociaciones; esparcimiento; culturales y deportivos			
047001	Servicio doméstico			
048001	Compras Directas			

**Fuente:** En base la Matriz TOU de Cuentas Nacionales del Banco Central

**Elaborado por:** Los Autores

La matriz toma como referencia la Tabla Oferta Utilización de la Contabilidad Nacional, que tiene como último año el 2013.

Por otro lado, debido a la dinámica y alta informalidad del sector, el mapeo específico de esta cadena depende en gran medida de la calidad, disponibilidad y homogeneidad de la información. Por ello, la fuente escogida para el mapeo es la SUPERCIAS, por considerarse formal y más actualizada; sin embargo, datos como la capacidad de las empresas son tomados del CATASTRO 2014 del MINTUR.

El mapeo se ha realizado en tres niveles para los **tres eslabones**

### 6.3.1 Nivel A: Descripción Macro del Sector Turismo

Según datos de la Superintendencia de Compañías, el número total de empresas relacionadas a las actividades turísticas es de 2.297, que reportaron un ingreso por facturación de \$2.385.100.027,10 en el año 2013. Esto incluye las actividades: alojamiento, alimentos y bebidas, transporte, agencias de viajes y entretenimiento. En cuanto a empleo, se registra un número de 34.470; sin embargo, el Catastro 2014 del MINTUR presenta una notable diferencia, con un registro de empleo directo de 102.480.

En la tabla 26 se muestra el detalle de cada actividad en número de empresas y provincias con la mayor cantidad, empleados, ingresos y participación respecto al sector:

Tabla 26: Participación Sector Turismo

ACTIVIDAD	EMPRESAS (NÚMERO)	UBICACIÓN (MAYOR NÚMERO)	EMPLEADOS (NÚMERO)	INGRESOS (USD)	REPRESENTACIÓN (MAYORES INGRESOS)
<b>Alojamiento</b>	272	Pichincha, Guayas	7.562	\$ 417.464.274,06	18%
<b>Alimentos y Bebidas</b>	362	Pichincha, Guayas	12.187	\$ 259.090.325,55	11%
<b>Transporte</b>	770	Pichincha, Guayas	7.986	\$ 1.383.256.180,89	58%
<b>Agencias de Viajes</b>	791	Pichincha	5.563	\$ 290.485.496,83	12%
<b>SUBTOTAL ACTIVIDADES RELEVANTES</b>	<b>2.195</b>		<b>33.298</b>	<b>\$ 2.350.296.277,31</b>	<b>99%</b>
<b>Entretenimiento</b>	102	Pichincha, Guayas	1.172	\$ 34.803.749,79	1%
<b>TOTAL SECTOR</b>	<b>2.297</b>		<b>34.470</b>	<b>\$ 2.385.100.027,10</b>	<b>100%</b>

Fuente y elaboración: Los Autores

### 6.3.1.1 Flujo

El nivel A de la Cadena de Abastecimiento del sector Turismo revela dos tipos de relaciones:

**Relación Insumo-Producto:** describe que productos son utilizados como insumos de otro producto dentro del sector turismo. Los esquemas de categorización que habilitan los criterios Estructuración e Integración del modelo CEDIP son la clasificación CPC (Clasificador Central de Productos).

**Relación Producto-Otro Sector:** describe qué productos son utilizados como insumo en un sector diferente al turismo. El esquema de categorización que habilitan los criterios Estructuración e Integración del modelo CEDIP es la clasificación de actividades productivas CIIU4 (Clasificación Internacional Industrial Uniforme).

A continuación la Tabla 15 propone el detalle de la información que debe exponer cada tipo de nodo. En la misma se puede apreciar la riqueza de data descriptiva y cuantitativa del nodo.

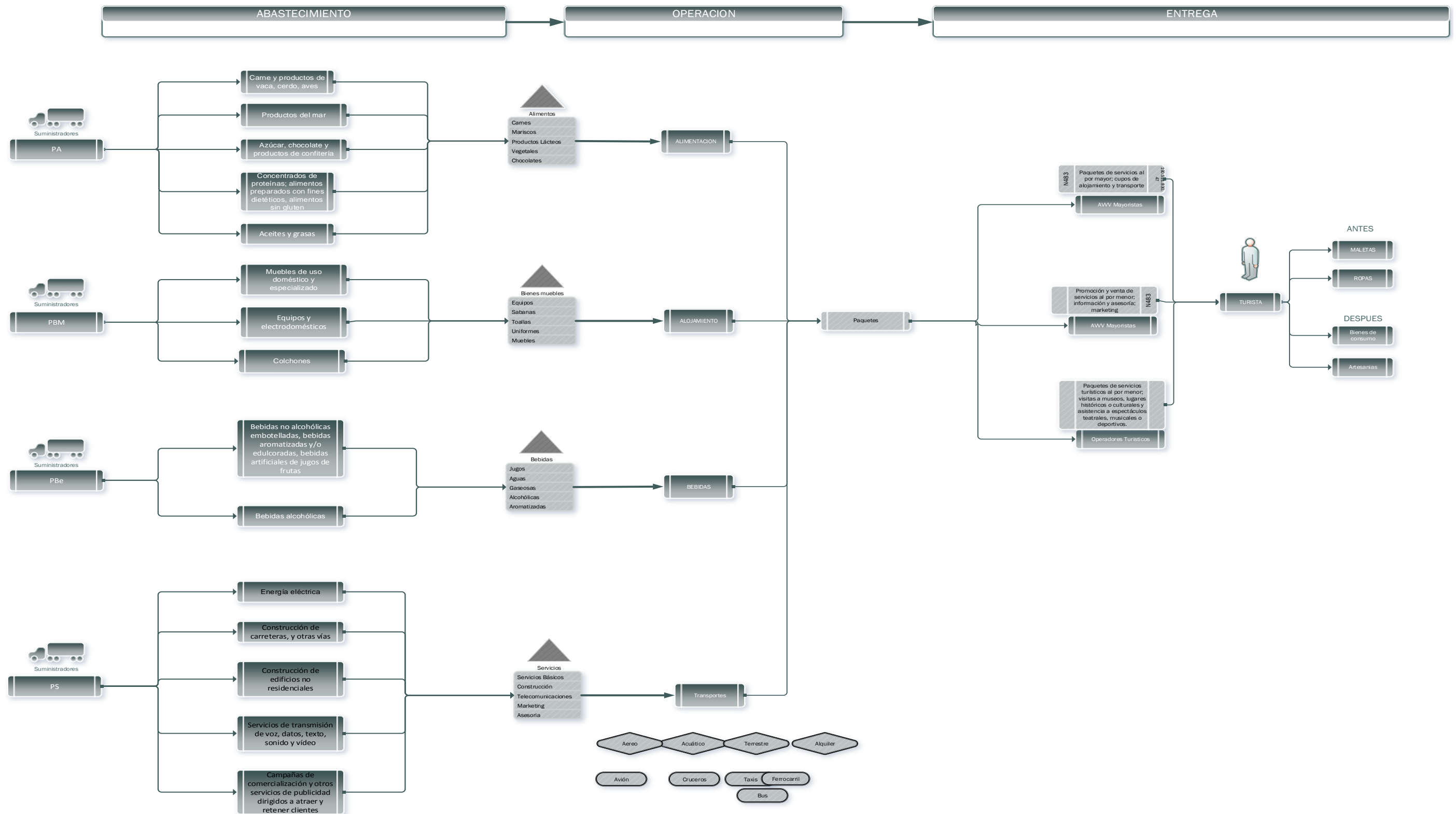
Luego de ello se muestra una representación gráfica del mapa del sector Turismo (Figura 18).

**Figura 18. Información Expuesta por los Nodos del Nivel A de la Cadena de Suministro del Sector**

Nodo Insumo		Nodo Producto		Nodo Sector	
1	Nombre del Producto/Servicio	1	Nombre del Producto	1	Nombre del Sector
2	Descripción del Producto/Servicio	2	Descripción del Producto	2	Código CIIU4 del Sector
3	Enlace WEB del Producto/Servicio	3	Enlace Wikipedia del Producto	3	Valor Facturado en el Sector
4	Clasificador central de productos (CPC)	4	Clasificador central de productos (CPC)	4	Valor del PIB del Sector
5	Unidad de Medida del Producto	5	Unidad de Medida del Producto	5	Contribución al PIB Nacional
6	Imagen/Foto del Producto	6	Imagen/Foto del Producto	6	Cantidad de Personal Directo
7	Precio de Venta Promedio del Producto	7	Precio de Venta Promedio del Producto	7	Lista de servicios ofrecidos por el Sector
8	% de Variación de Precio del Producto	8	% de Variación de Precio del Producto	8	Cantidad de Productos ofrecidos
9	Criterio 1 de Variación del Precio	9	Criterio 1 de Variación del Precio	9	Lista de productos demandados por el Sector
10	Criterio 2 de Variación del Precio	10	Criterio 2 de Variación del Precio	10	Cantidad de Productos demandados
11	Cantidad Importada del Producto	11	Cantidad Importada del Producto	11	Talento Humano requerido
12	Precio Promedio de Compra Importada	12	Precio Promedio de Compra Importada		
13	Cantidad Producida Localmente	13	Cantidad Producida Localmente		
14	Lista de productos que consume este servicio	14	Lista de Productos que consume este servicio		
15	Cantidad promedio de Utilización de este producto en c/otro producto	15	Cantidad promedio de Utilización de este producto en c/otro producto		



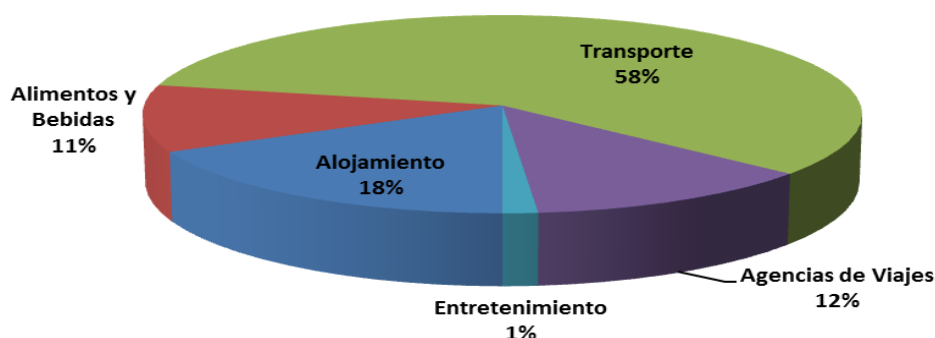
Figura 19. Flujo Sector Turismo



### 6.3.2 Nivel B: Encadenamiento del Turismo

Para el mapeo de la cadena de abastecimiento se han escogido las actividades de mayor aporte al sector, bajo el criterio 50 + 1, que son: Alojamiento, Alimentos y Bebidas y Transporte; quedando fuera del análisis la categoría de Entretenimiento por su baja participación; como se muestra en la figura 20:

**Figura 20: Participaciones de las actividades dentro del Sector**



Fuente y elaborado por: Los Autores

Así mismo, en la categoría Transporte, se ha escogido específicamente el Transporte Aéreo porque sobrepasa el 50+1 de esta actividad:

**Tabla 27: Ingresos en la Categoría de Transporte**

ACTIVIDAD	INGRESOS (USD)	INGRESOS (USD)
Transporte aéreo	\$ 1.047.551.878,50	76%
Transporte terrestre	\$ 235.057.129,69	17%
Transporte acuático	\$ 100.647.172,70	7%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.383.256.180,89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Superintendencia de Compañías  
Elaborado por: Los Autores

La definición de los productos está dada por CIU 4.0 nivel 2, ya que la mayoría son actividades de servicios; este nivel posee tres tipos de relaciones:

**Relación Insumo – Actividad de Abastecimiento:** Describe qué productos de otros sectores son utilizados como insumos de en una actividad de abastecimiento del sector turismo (encadenamiento hacia atrás). Los esquemas de categorización que habilitan los criterios Estructuración e Integración del modelo CEDIP es la clasificación de actividades productivas CIIU4 (Clasificación Internacional Industrial Uniforme).

**Relación Actividad – Actividad:** Describe qué actividades están relacionadas a las actividades en la secuencia abastecimiento-operación-entrega. El esquema de categorización que habilitan los criterios Estructuración e Integración del modelo CEDIP es la clasificación de actividades productivas CIIU4 (Clasificación Internacional Industrial Uniforme).

**Relación Actividad de Venta – Producto:** Describe qué actividad de venta del sector turismo abastece qué producto en otro sector (encadenamiento hacia adelante). Los esquemas de categorización que habilitan los criterios Estructuración e Integración del modelo CEDIP están basados en la clasificación de actividades productivas CIIU4 (Clasificación Internacional Industrial Uniforme).

A continuación se presenta la tabla 28 con las principales actividades que describen el encadenamiento hacia atrás y hacia delante de la operación del sector Turismo, con su correspondiente clasificación CIIU y sus niveles:

Tabla 28: Principales actividades del Encadenamiento

1	Nombre del Producto	1	Actividad de Abastecimiento de Origen	1	Actividad de Producción de Origen	1	Actividad de Venta de Origen	1	Nombre del Producto
2	Descripción del Producto							2	Descripción del Producto
3	Enlace Wikipedia del Producto	2	CIUU de la Actividad de Abastecimiento de Origen	2	CIUU de la Actividad de Producción de Origen	2	CIUU de la Actividad de Venta de Origen	3	Enlace Wikipedia del Producto
4	Unidad de Medida del Producto							4	Unidad de Medida del Producto
5	Imagen/Foto del Producto	3	Descripción de la Actividad de Abastecimiento	3	Descripción de la Actividad de Producción	3	Descripción de la Actividad de Venta	5	Imagen/Foto del Producto
6	Precio de Venta Promedio del Producto							6	Precio de Venta Promedio del Producto
7	% de Variación de Precio del Producto	4	Nombre de la Organización Abastecedora	4	Nombre de la Organización Productora	4	Nombre de la Organización Vendedora	7	% de Variación de Precio del Producto
8	Criterio 1 de Variación del Precio							8	Criterio 1 de Variación del Precio
9	Criterio 2 de Variación del Precio	5	Localidad de la Actividad de la Organización	5	Localidad de la Actividad de la Organización	5	Localidad de la Actividad de la Organización	9	Criterio 2 de Variación del Precio
10	Cantidad Importada del Producto							10	Cantidad Importada del Producto
11	Precio Promedio de Compra Importada	6	Ingresos de la Organización para el CIUU de Abastecimiento	6	Ingresos de la Organización para el CIUU de Producción	6	Ingresos de la Organización para el CIUU de Venta	11	Precio Promedio de Compra Importada
12	Cantidad Producida Localmente							12	Cantidad Producida Localmente
13	Lista de Actividades de Abastecimiento que Utilizan este producto	7	Lista de Actividades de Producción que abastece esta Actividad	7	Lista de Actividades de Venta que abastece esta Actividad	7	Lista de Actividades de Abastecimiento de Destino que abastece esta Actividad	13	Lista de Actividades de Venta que Proveen este producto

Tabla 29: Encadenamiento hacia atrás y hacia adelante de la operación del Sector Turismo

ABASTECIMIENTO			OPERACIÓN - SECTOR TURISMO			ENTREGA		
COD	DESCRIPCION		COD	DESCRIPCION		COD	DESCRIPCION	
C10	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS	\$ 6.685.939.504	I55	ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO	\$ 417.464.274,06	N7911	AAVV Mayoristas	\$ 190.521.830,47
C11	ELABORACIÓN DE BEBIDAS	\$ 1.291.694.784						
C31	FABRICACIÓN DE MUEBLES							
D35	SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO		I56	SERVICIO DE ALIMENTO	\$ 376.384.511,04	N7911	AAVV Minoristas	\$ 190.521.830,47
G463	VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO							
G464	VENTA AL POR MAYOR DE ENSERES DOMÉSTICOS							
F41	CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS	\$ 1.049.916.966	I56	BEBIDAS	\$ 41.079.763,02	N7912	Operadores Turísticos	\$ 99.963.666,36
J61	TELECOMUNICACIONES							
M7310	PUBLICIDAD							
			H51	TRANSPORTE POR VÍA AÉREA	\$ 235.057.129,69			

Fuente: CIU 4.0  
Elaborado por: Autores

### **6.3.3 Nivel C: Organizacional**

En la siguiente matriz se describen las principales empresas relacionadas al sector: en el encadenamiento hacia atrás, las que abastecen de insumos a las empresas que operan la provisión de servicios al turista; y en el encadenamiento hacia adelante, las que distribuyen y comercializan los paquetes de bienes y servicios para su adquisición. Están clasificadas según el CIIU 4.0.

El eslabón de Abastecimiento contiene la descripción de productos y servicios que se entregan en la operación, la ubicación de la distribución, clasificación CIIU, las mayores empresas y su ingreso por facturación, según la SUPERCIÁS.

Asimismo, en el eslabón de Operación se indican los bienes o servicios y su clasificación, las empresas proveedoras, la capacidad según el Catastro 2014 del MINTUR, la ubicación reportada de las empresas, el número de empleados, y se enlistan los perfiles de talento humano requeridos para el sector, según la referencia de las políticas públicas de SENESCYT y del Catálogo de Cualificaciones Profesionales referidos por la SETEC.

Finalmente, en el eslabón de Entrega se muestran los bienes y servicios distribuidos y entregados al turista como consumidor final, la clasificación, las empresas que distribuyen y entregan los bienes y servicios al turista como consumidor final, la cobertura, clasificación, mayores empresas, ingresos, ubicación reportada, número de empleados y el talento humano requerido.

Tabla 30: Principales Empresas del Sector

SECTOR TURISMO																														
ABASTECIMIENTO					OPERACIÓN								ENTREGA																	
MATERIA PRIMA	ORIGEN MP	CIU	PROVEEDOR	INGRESOS (USD)	SERVICIO/PRODUCTO	CIU	EMPRESA	CAPACIDAD	INGRESOS (USD)	UBICACIÓN	EMPLEADOS	TH REQUERIDO	SERVICIO/PRODUCTO	COBERTURA	CIU	EMPRESA	INGRESOS (USD)	UBICACIÓN	EMPLEADOS	TH REQUERIDO										
Carne y productos de vaca, cerdo, aves	Ecuador	C1010.11	PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. PRONACA	\$ 800.190.940,20	Alojamiento	I5510.11	HOTEL COLON GUAYAQUIL S.A.	790 plazas camas	\$ 21.921.092,77	Guayaquil	553	PROFESIONALES: Tecnología en Operaciones Turísticas Ciencias del Hábitat, Arte Culinario, Chef, Ecoturismo, Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Gastronomía, Hotelería y Turismo, Guía de Turismo, Organización Turística Internacional COMPETENCIAS PROFESIONALES: Perfil Anfitrión de turismo, Perfil Asistente de cocina, Perfil Barista, Perfil Chocolatero, Perfil Guía de aviturismo, Perfil Guía de Turismo, Perfil Guía turismo aventura, Perfil Operario en turismo rural, Perfil Camarero de piso,	Paquetes de servicios al por mayor; cupos de alojamiento y transporte	Ecuador, Norte, Centro y Sudamérica, Europa, Asia, África, Oceanía	N7911.00	HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A.	\$ 29.659.605,19	Quito	1036	PROFESIONALES: Tecnología en Operaciones Turísticas, Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, y Turismo, Guía de Turismo, Organización Turística Internacional										
Concentrados de proteínas; alimentos preparados con fines dietéticos, alimentos sin gluten	Ecuador	C1079.29	NESTLE ECUADOR S.A.	\$ 429.331.284,55		I5510.11	H.O.V. HOTELERA QUITO SA	527 plazas camas	\$ 21.325.379,00	Quito	3																			
Aceites y grasas	Ecuador	C1040.11	INDUSTRIAL DANEC SA	\$ 260.251.654,69		I5510.11	HOTEL COLON INTERNACIONAL CA	660 plazas camas	\$ 15.994.120,48	Quito	451																			
Bebidas no alcohólicas embotelladas, bebidas aromatizadas y/o edulcoradas, bebidas artificiales de jugos de frutas	Ecuador	C1104.01	ARCA ECUADOR S.A.	\$ 427.699.922,41		I5510.11	HOTEL ORO VERDE S.A. HOTVER	831 plazas cama (4 sedes)	\$ 12.483.702,99	Guayaquil	375																			
	Ecuador	C1103.01	CERVECERIA NACIONAL CN S.A.	\$ 409.704.135,42		I5510.11	QUITOLINDO QUITO LINDO S.A.	745 plazas cama	\$ 8.831.652,00	Quito	259																			
	Ecuador	C1104.02	THE TESALIA SPRINGS COMPANY S.A.	\$ 146.610.411,39		I5510.11	PROMOTORA HOTEL DANN CARLTON QUITO, PROMODANN CIA. LTDA.	580 plazas cama	\$ 8.286.932,86	Quito	223																			
Colchones	Ecuador	C3100.06	PRODUCTOS PARAISO DEL ECUADOR SA	\$ 61.382.311		I5510.21	TERMAS DE PALLACTA S.A.	82 plazas cama	\$ 5.001.730,04	Papallacta	148																			
	Ecuador	C3100.06	CHAIDE Y CHAIDE SA	\$ 69.929.409		I5510.21	LA CASA DEL SUIZO SUIZHOU-	172 plazas	\$ 2.391.114,26	Tena	80																			
																							Promoción y venta de	Ecuador		MAXI-TRAVEL	\$ 6.906.539,69	Quito	2	

						SE S.A.	zas ca ma					Perfil Cocinero, Perfil Mesero, Perfil Receptionista, Perfil Operario especializado en servicio de hoteles, bares y restaurantes	servicios al por menor; información y asesoría; marketing			MAYORISTAS DE TURISMO S.A.				
Muebles de uso doméstico y especializado	Ecuador	G475 9.11	MUEBLES EL BOSQUE S.A.	\$ 33.003.963		I5510.21	BALNEARIOS DURAN S.A.	34 plazas ca ma	\$ 2.256.825,33	Cuenca	104									
Energía eléctrica	Ecuador	D351 0.02	EMPRESA ELECTRICA REGIONAL CENTRO SUR CA	\$ 94.717.472		I5510.21	GRUCAREL CIA. LTDA.	120 plazas ca ma	\$ 1.809.311,05	Shushufindi	34									
	Ecuador	D351 0.02	EMPRESA ELECTRICA AMBATO REGIONAL CENTRO NORTE S.A.	\$ 55.364.698		I5510.21	ARASHA CIA. LTDA.	280 plazas ca ma	\$ 1.438.636,43	Quito	59									
	Ecuador	D351 0.02	ELECTRO GENERADORA DEL AUSTRO ELECAUSTRO S.A.	\$ 27.783.097		I5610.93	DELI INTERNACIONAL S.A.	60 plazas me sas	\$ 48.340.253,08	Quito	1444									
	Ecuador	G463 0.52	DINADEC S.A.	\$ 739.526.677		I5610.11	SHEMLON S.A.	2028 plazas me sas	\$ 29.067.176,98	Quito	911									
Bebidas alcohólicas	Ecuador	G463 0.52	DINADEC S.A.	\$ 739.526.677		I5610.11	SHEMLON S.A.	2028 plazas me sas	\$ 29.067.176,98	Quito	911									
Productos del mar	Ecuador	G463 0.42	NEGOCIOS INDUSTRIALES REAL N.I.R.S.A. S.A.	\$ 336.736.302	Alimentación	I5610.11	LA TABLITA GROUP CIA. LTDA.	1868 plazas me sas	\$ 22.888.180,10	Quito	569					AGENCIA DE VIAJES G-1 C LTDA	\$ 5.130.874,70	Guaquil	5	
Azúcar, chocolate y productos de confitería	Ecuador	G463 0.82	COMPANIA AZUCARERA VALDEZ SA	\$ 135.554.063		I5610.11	SUSHICORP S.A.	416 plazas me sas	\$ 19.606.722,18	Quito	625									
Equipos y electrodomésticos	Ecuador	G464 9.11	MARCIMEX S.A.	\$ 204.806.769		I5610.93	GATEGOURMET DEL ECUADOR CIA. LTDA.		\$ 12.131.012,41	Quito	23									
	Ecuador	G464 9.11	ARTEFACTOS ECUATORIANOS PARA EL HOGAR S.A. ARTEFACTA	\$ 179.348.914		I5630.02	DULCAFE S.A.	1092 plazas me sas	\$ 20.689.946,92	Guaquil	702									
	Ecuador	G464 9.11	ALMACENES JUAN ELJURICA. LTDA.	\$ 129.451.962	Bebidas	I5630.02	PROMOTORA ECUATORIANA DE CAFE DE COLOMBIA S.A. PROCAFECOL ECUADOR	96 plazas me sas	\$ 8.436.174,43	Quito	277		Paquetes de servicios turísticos al por menor; visi-	Ecuador	N7912.00	CANODROS SA	\$ 11.585.991,33	Samorondón	142	PROFESIONALES: Tecnología en Operaciones Turísticas Ciencias del



Construcción de edificios no residenciales	Ecuador	F4100.20	INMODI-MANTE S.A.	\$ 79.366.797	I5630.02	CAFE BOMBON'S C.B. S.A.	20 plazas mesas	\$ 3.614.611,68	Gua yaquil	95	tas a museos, lugares históricos o culturales y asistencia a espectáculos teatrales, musicales o deportivos.								Hábitat, Arte Culinario, Chef, Ecoturismo, Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Gastronomía, Hotelería y Turismo, Guía de Turismo, Organización Turística Internacional				
	Ecuador	F4100.20	MALDONADO FIALLO HERMANOS CIA LTDA	\$ 37.720.162		I5630.01	CORPORACION DE NEGOCIOS J.M. & D.M. CIA. LTDA.	36 plazas mesas	\$ 1.846.091,12	Qui to										4	RED MANGROVEINN S.A.	\$ 5.509.361,05	Puerto Ayora
Construcción de carreteras, y otras vías	Ecuador	F4210.11	HIDALGO E HIDALGO S.A.	\$ 328.287.858		I5630.01	TELPROIM S.A.	212 plazas mesas	\$ 1.251.065,82	Gua yaquil										54	SOL & LUNA MAYORISTA DE TURISMO SOLYLUNA CIA. LTDA.	\$ 5.381.380,52	Qui to
Servicios de transmisión de voz, datos, texto, sonido y vídeo	Ecuador	J6120.01	CONSORCIO ECUATORIANO DE TELECOMUNICACIONES S.A. CONECEL	\$ 1.676.521.513	H5110.0	AEROLANE LINEAS AEREAS NACIONALES DEL ECUADOR S.A.		\$ 344.669.161,03	Qui to	1069	Transporte aéreo												
	Ecuador	J6120.01	OTECEL S.A.	\$ 681.557.238		H5110.0	AEROLINEAS GALAPAGOS SA AEROGAL		\$ 156.192.668,72	Qui to									1313	GOLDENVA-CATION TOURS S.A.	\$ 3.562.320,07	Qui to	10
	Ecuador	J6120.01	AMOVECUADOR S.A.	\$ 177.513.650		H5110.0	KLM CIA REAL HOLANDESA DE AVIACION SA		\$ 120.056.342,44	Qui to									70	DREAM & TRAVEL INTL S.A. DREAMINTL	\$ 2.852.626,94	Gua yaquil	28
Campañas de comercialización y otros servicios de publicidad dirigidos a atraer y retener clientes	Ecuador	M731 0.20	MC CANN ERICKSON ECUADOR PUBLICIDAD SA	\$ 28.174.330	H5110.0	COMPANIA PANAMENA DE AVIACION S.A.		\$ 77.109.281,87	Qui to	100													
	Ecuador	M731 0.20	RIVAS & HERRERA PUBLICIDAD S.A.	\$ 23.080.655		H5110.0	AMERICAN AIRLINES INC.		\$ 69.233.284,52	Qui to										2			
	Ecuador	M731 0.20	NORLOP THOMPSON ASOCIADOS S.A.	\$ 17.262.908		H5110.0	AEROVIAS DEL CONTINENTE AMERICANO S.A. AVIANCA		\$ 57.756.185,59	Qui to										1			

Fuente: CIUU 4.0

Elaborado por: Los Autores

## 6.4 Contraste con publicación de Vistazo

De las 64 empresas a nivel organizacional que muestra la cadena de abastecimiento del Sector Turismo, cerca del 40% se encuentran en la lista de la última investigación económica de la Revista Vistazo: “500 Mayores Empresas del Ecuador” publicada recientemente; además considerando que las bases de datos utilizadas en ambos casos es la SUPERCIAS

Las empresas que aparecen el reportaje de las 500 empresas más grandes emitido por Vistazo, contiene cerca del 40% de las empresas que se levantaron con la técnica del 50 + 1 aplicando el modelo CEDIP; esto es debido a que poseen bases de datos marco como la de Superpécías, IESS y SRI.

A pesar de que el mapeo de Vistazo tiene coincidencia con el trabajo desarrollado, éste último cuenta con otros criterios de análisis, que se detallan a continuación:

- a. Análisis profundo sobre las fuentes de información disponibles del sector, principalmente MINTUR a través del Catastro 2014.
- b. La lista de empresas identificadas han sido desagregadas por actividad relacionada al Turismo: alojamiento, alimentos y bebidas, transporte y agencias de viajes.
- c. Tiene el enfoque de la cadena de abastecimiento, donde se clasifican las empresas según su rol en los tres eslabones definidos: abastecimiento, operación y entrega.
- d. Cuenta con el detalle del Talento Humano requerido para cada sector, según los perfiles definidos por la SETEC y por la SENESCYT.
- e. Se presenta la capacidad del sector Turismo, dada por cada empresa.

Finalmente, en cuanto a la metodología aplicada, cerca del 20% de las empresas mapeadas por el equipo Vistazo colaboraron con información primaria; que en caso de que se requiera su actualización, se debe aplicar nuevamente el proceso completo, lo que implicaría mayores costos a riesgo de no contar con los mismos participantes. Sin embargo, la metodología CEDIP propuesta en este trabajo, plantea la ejecución del proceso de tal manera que éste funcione de forma automatizada y periódica.

En la Tabla 31 se presenta un ejemplo de empresas de nuestro Sector, en donde se presenta la comparación de la actividad reportada por la revista Vistazo y el CIU4 Nivel 4 y CIU Nivel 5

Tabla 31: Empresas del Sector Turismo

POSICIÓN 2013	Nombre de la compañía	Categoría	Ciudad	Actividad	Ingresos 2013	Ingresos 2012	Variación	Empleados 2013	Empleados 2012	Variación
1	3 Conecel (claro)	Insumo	Guayaquil	Serv. Telefonico	1,647.68	1,494.09	↑ 10	2,694	2,561	↑ 5
2	6 Pronaca	Insumo	Quito	Ind. de Alimentos	868.92	800.19	↑ 9	7,708	7,840	↓ -2
3	7 Dinadec	Insumo	Guayaquil	Com. Bebidas	721.61	682.89	↑ 6	157	155	↑ 1
4	22 Arca Ecuador	Insumo	Quito	Bebida no alcoholicas	469.70	421.71	↑ 11	3,771	3,629	↑ 4
5	23 Nestlé Ecuador	Insumo	Quito	Ind. Prod. Alimenticios	460.22	429.33	↑ 7	1,580	1,562	↑ 1
6	25 Cervecería Nacional	Insumo	Guayaquil	Ind. Bebidas	443.61	409.70	↑ 8	2,055	1,762	↑ 17
7	32 Aereolane (LAN)	Operación	Quito	Transp. Aéreo	344.67	357.60	↓ -4	1,080	1,127	↓ -4
8	36 Hidalgo e Hidalgo	Insumo	Quito	Construcción	328.29	262.13	↑ 25	3,763	3,985	↓ -6
9	52 Industrial Danec	Insumo	Quito	Ind. Aceites Vegetales	239.25	262.37	↓ -9	1,074	1,029	↑ 4
10	62 The Tesalia Springs Company	Insumo	Quito	Ind. Bebidas	206.50	146.61	↑ 41	1,634	1,600	↑ 2
11	64 Marcimex	Insumo	Cuenca	Electrodomésticos	204.39	198.36	↑ 3	1,285	1,503	↓ -15
12	103 Aerogal	Operación	Quito	Transp. Aéreo	156.19	120.25	↑ 30	1,093	1,133	↓ -4
13	120 Compañía Azucarera Valdez	Insumo	Guayaquil	Ind. Azucarera	135.50	139.36	↓ -3	2,832	2,948	↓ -4
14	124 Almacenes Juan Eljuri	Insumo	Cuenca	Com. Productos varios	129.45	133.73	↓ -3	1,054	1,009	↑ 4
15	139 KLM Cía. Real Holandesa de Aviación	Operación	Quito	Transp. Aéreo	120.06	55.39	↑ 117	70	58	↑ 21
16	175 Empresa Eléctica Regional Centro Sur	Insumo	Cuenca	Energía Eléctrica	94.72	84.34	↑ 12	597	556	↑ 7
17	220 Compañía Panameña de Aviación	Operación	Quito	Transp. Aéreo	77.11	63.81	↑ 21	97	102	↓ -5
18	248 Chaide y Chaide	Insumo	Sangolquí	Ind. Colchones	69.52	64.29	↑ 8	479	421	↑ 14
19	251 American Airlines	Operación	Quito	Transp. Aéreo	69.23	71.43	↓ -3	5	0	-
20	291 Productos Paraiso del Ecuadr	Insumo	Tambillo	Ind. Colchones	60.98	60.07	↑ 2	697	729	↓ -4
21	305 Avianca	Operación	Quito	Transp. Aéreo	57.76	51.88	↑ 11	0	0	-
22	316 Empresa Eléctrica Ambato Regional CN	Insumo	Ambato	Energía Eléctrica	54.32	45.27	↑ 20	306	318	↓ -4
23	364 Deli Internacional (El Español)	Operación	Quito	Restaurantes	48.34	41.89	↑ 15	1,447	1,333	↑ 9
24	544 Muebles el Bosque	Insumo	Guayaquil	Com./Muebles	32.88	27.00	↑ 22	418	431	↓ -3
25	593 Hoteles Decameron Ecuador	Entrega	Quito	Turismo	29.66	24.04	↑ 23	1,067	864	↑ 23
26	629 Mc Cann Erickson Ecuador Publicidad	Insumo	Quito	Publicidad	28.17	26.07	↑ 8	77	72	↑ 7

Fuente: Revista Vistazo  
Elaborado por: Autores

## **7. PLAN DEL PROYECTO**

El presente capítulo busca aplicar el Modelo Sistémico CEDIP en la estructuración de la Cadena de Abastecimiento del sector Turismo, basado en las buenas prácticas de gestión de proyectos del PMI<sup>13</sup> que se encuentran identificadas en la guía del PMBOK<sup>14</sup>, por lo que, atendiendo a las 10 áreas de conocimiento descritas en ese documento, a continuación se especifican los procesos necesarios para la Estructuración, iniciando con la definición de los objetivos y el alcance.

### **7.1 Objetivos**

#### **7.1.1 General**

Estructuración de la información de la cadena de abastecimiento del sector priorizado Turismo que conforma la matriz productiva del Ecuador, acorde a los objetivos del Plan Nacional del Buen vivir 2013 - 2017

#### **7.1.2 Específicos**

- Levantado el Mapa de Procesos de la cadena de abastecimiento del sector turismo.
- Definidas las fuentes de información de los procesos del sector turismo.
- Determinados los modelos de convenios interinstitucionales públicos y privados para recopilación continua de datos de la cadena de abastecimiento.
- Alcanzada la culturización de la Población Orientada al Servicio (POS)
- Capacitación del personal para conocimiento del diseño metodológico que permita la recopilación y procesamiento de la data
- Publicación WEB de un sistema estadístico del Sector Turismo

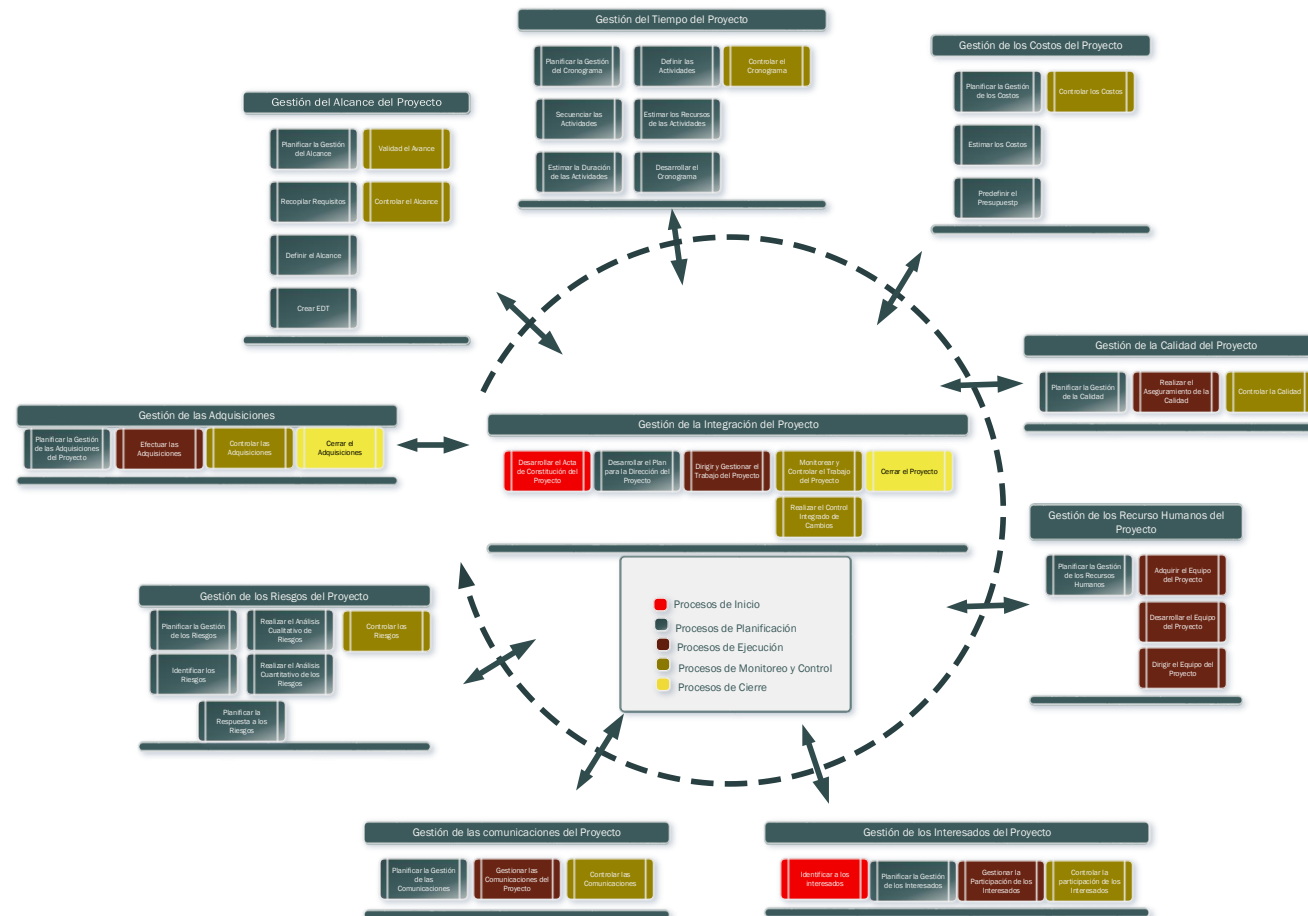
#### **7.1.3 Visualización de los Procesos según la Guía PMBOK**

---

<sup>13</sup> Project Management Institute, organización internacional sin fines de lucro que asocia a profesionales relacionados en diversas áreas orientada a difundir buenas prácticas para la dirección o gestión de proyectos.

<sup>14</sup> Desarrollada por el Project Management Institute (PMI), describe el conjunto de buenas prácticas en la dirección o gestión de proyectos. La Guía agrupa a 47 procesos y 10 áreas de conocimiento que pueden ser utilizados en conjunto o individualmente según los tipos de proyectos.

Figura 21: Visualización de los Procesos según la Guía PMBOK



Fuente y elaborado por: Autores

## 7.2 Gestión de las áreas del conocimiento del PMI

Definidos el objetivo general y el específico, se tomará la estructuración de las 10 áreas del conocimiento de la Guía Metodológica de PMBOK, este paso permitirá una visión general de cómo se gestionará el proyecto.

### 7.2.1 Gestión de la integración del proyecto



La Gestión de la Integración del Proyecto incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar las diferentes actividades durante la vida del proyecto; así, para la estructuración de la cadena de abastecimiento del sector turismo y del modelo de convenios interinstitucionales, dos de los entregables que se toman como referencia por la experiencia adquirida en su ejecución, se realizará como paso fundamental los siguientes:

- Acta de constitución: A través de este documento se dará inicio al proyecto, autorizando al Director de Proyecto asignar los recursos presupuestados a las actividades.
- Plan de Dirección del Proyecto: Usando el enfoque estructurado de la Guía del PMBOK y con el enfoque del modelo CEDIP (ver anexo 10.7), se diseña el plan a seguir y se escogen las herramientas y técnicas que serán utilizadas.

## 7.2.2 Gestión del alcance del proyecto.



Según la Guía PMBOK, la Gestión del Alcance incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el necesario para completar el proyecto con éxito.

Para la propuesta del Sector Turismo de realizar el Mapa la Cadena de Abastecimiento y otros entregables, se hace necesario ejecutar las siguientes actividades:

### 7.2.2.1 Definir alcance

Se redactará claramente el alcance del proyecto y de cada componente en general, como se muestra a continuación:

#### 7.2.2.1.1 Finalidad

Eficiente encadenamiento entre los sectores priorizados para el cambio de la Matriz Productiva.

#### 7.2.2.1.2 Propósito

Mejorada la estructuración de la información de la cadena de abastecimiento del sector priorizado Turismo que conforma la matriz productiva del Ecuador, acorde a los objetivos del Plan Nacional del Buen vivir 2013 - 2017

#### 7.2.2.1.3 Entregables

En la Firma del “Acta Inicial del Proyecto”<sup>15</sup> se definirán los entregables del proyecto, estos estarán limitados a la cadena de abastecimiento del sector turismo, las fuentes de información de los procesos del sector turismo, los modelos de convenios interinstitucionales públicos y privados para recopilación continua

---

<sup>15</sup> Acta Inicial del Proyecto.- Es el proceso de desarrollar un documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director del proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto.

de datos de la cadena de abastecimiento, la culturización de la Población Orientada al Servicio (POS), la capacitación del personal para conocimiento en la recopilación y procesamiento de la información; y, la Publicación en la página WEB de un sistema estadístico del sector, a continuación se profundiza en ellos:

#### **7.2.2.1.3.1 Levantada la Cadena de Abastecimiento del sector Turismo**

Se realizará un levantamiento de los procesos del Sector Turismo, basados en la herramienta SCOR, misma que permitirá tener un diagnóstico interinstitucional, a través de Planeación, Abastecimiento, Transformación, Entrega y Devolución.

Para tener una visión escalonada de los encadenamientos se realizará un acercamiento por niveles: Macro, Intermedio y Detallado; cada subnivel posee la misma estructura que el anterior, como símil de una “matrioska”<sup>16</sup>, de la siguiente manera:

- Nivel A: Descripción Macro
- Nivel B: Encadenamiento del Turismo
- Nivel C: Organizacional

Las Matrices generadas describen a los siguientes eslabones:

- Abastecimiento: Incluye los insumos necesarios para la operación del sector
- Operación: Describe la dinámica de uso de los recursos recibidos
- Entrega: los servicios que llegan al consumidor final.

No incluye el cuarto nivel de detalle para describir a cada empresa internamente.

#### **7.2.2.1.3.2 Definidas las fuentes de información de los procesos del sector turismo**

Se definirán los actores principales del sector que generen la información relevante y se requerirá de ellos datos específicos; las principales fuentes de recopilación de la información para el sector Turismo son: el Banco Central del Ecuador (BCE), el Servicio de Rentas Interna (SRI), la Superintendencia de Compañías (SUPERCIAS), el Servicio de

---

<sup>16</sup> La matrioska o muñeca rusa, son unas muñecas tradicionales rusas creadas en 1890, cuya originalidad consiste en que se encuentran huecas por dentro, de tal manera que en su interior albergan una nueva muñeca, y ésta a su vez a otra, y ésta a su vez otra, en un número variable



Contratación Pública (SERCOP), el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la Secretaria Nacional de Aduanas (SENAE), el Ranking 1000 empresas de EKOS.

Este proceso será oficializado con la firma del plan de convenios, las variables se detallan a continuación:

**Tabla 32. Lista de Variables para convenios**

REGISTRO	NOMBRE
Ruc	Propietario
Teléfono	Mail
Dirección	Actividad turística
Sub-actividad turística	Categoría
Hombres	Mujeres
Total empleados	Nombre provincia
Nombre cantón	Nombre parroquia
Mesas	Plazas mesas
Camas	Plazas camas
Habitaciones	CIU

Fuente y elaborado: autores

#### **7.2.2.1.3.3 Determinados los modelos de convenios interinstitucionales públicos y privados para recopilación continua de datos de la cadena de abastecimiento.**

Una vez definidos los actores claves para el levantamiento y actualización de la Cadena del Sector, se realizará un Plan de Convenios para oficializar la recolección periódica de la información.

Previo la firma del convenio interinstitucional se realizará una propuesta, se definirá a los responsables de parte y parte, se realizará un proceso de negociación y por último un acto de firmado.

No se incluye el trámite para la legalización del convenio.

#### 7.2.2.1.3.4 Alcanzada la culturización de la Población Orientada al Servicio (POS)

Se diseñará un plan que incentive a la población hacia una cultura de servicio al cliente, potenciando las competencias de la población en temas turísticos, entre las capacidades ya identificadas por la SETEC para temas turísticos, se encuentran:

**Tabla 33. Perfiles y Competencias necesarios para Turismo**

PERFILES	COMPETENCIA
Perfil Anfitrión de turismo	Conducción turística en su localidad. Coordinar y recibir al turista, atenderlo con servicios de alojamiento, alimentación, guía e información, bajos normas de salud, higiene y limpieza.
Perfil Asistente de cocina	Preparar, seleccionar, verificar y cocinar los alimentos aplicando normas de higiene, sanidad alimentaria, servir y desmontar la mesa, organizar áreas de trabajo con criterios de calidad y definir el menú.
Perfil Barista	Preparar y crear bebidas a base de cafés especiales, tomando en consideración las técnicas y procedimientos establecidos, buscando cumplir las expectativas del cliente.
Perfil Chocolatero	Elaborar productos en base de chocolate aplicando los procesos de selección y transformación de acuerdo a los estándares de calidad, normas de higiene, seguridad y salud en el trabajo.
Perfil Guía de aviturismo	Dirigir, informar y guiar a los visitantes y/o turistas en la detección, observación e identificación de aves, tomando en consideración la naturaleza de su hábitat y conservación del medio ambiente.
Perfil Guía de Turismo	Dirigir, informar y orientar a grupos de turistas o visitantes de manera segura y consciente (responsabilidad y ética), respetando y conservando el entorno natural y cultural.
Perfil Guía turismo aventura	Dirigir, informar y orientar a grupos de turistas o visitantes en turismo de aventura de manera segura y consciente (responsabilidad y ética); respetando y conservando el entorno natural y cultural,
Perfil en Administrador de empresas	Gestionar las distintas áreas de la empresa en niveles de estrategia, operación y administración, estable-

---

	ciendo objetivos e indicadores de gestión en relación a las tendencias del mercado.
Perfil Operario en turismo rural	Organizar y mantener los espacios turísticos rurales (granjas, viviendas, jardines, parques, miradores y entorno general.), realizar operaciones de recepción y alojamiento, guiar grupos turísticos, preparar, presentar y servir alimentos y bebidas y, elaborar artículos artesanales con materiales del medio, aplicando normas básicas de higiene y seguridad y calidad.
Perfil Camarero de piso	Limpiar y ordenar habitaciones y su entorno adyacente en establecimientos de alojamiento, de acuerdo a procedimientos establecidos, cumpliendo normas de higiene, salud y seguridad en el trabajo.
Perfil Cocinero	Preparar alimentos y bebidas de acuerdo a procedimientos y técnicas establecidas, cumpliendo las normas de seguridad alimentaria.
Perfil Mesero	Atender al cliente y servir alimentos y/o bebidas de acuerdo a procedimientos establecidos, tomando en consideración las normas de higiene, seguridad y salud en el trabajo.
Perfil Recepcionista	Recibir, atender y ofrecer, productos y servicios del establecimiento turístico, al cliente y/o huésped, brindando un servicio de atención integral, procurando satisfacer las necesidades en la estancia, cumpliendo las normas políticas y protocolos establecidos.
Perfil Operario especializado en servicio de hoteles, bares y restaurante	Realizar la recepción de clientes en hoteles, pensiones, residencias, bares o restaurantes, ejecutar el servicio de comedor, cafetería y bar, preparar alimentos y bebidas rápidas, ejecutar el mantenimiento de instalaciones eléctricas y sanitarias básicas, cumpliendo con las normas de seguridad e higiene establecidas, administrar una pequeña empresa de alojamiento o servicio de alimentos y bebidas y, comercializar sus productos.

**Fuente: SETEC, 2014**

**Elaborado: Autores**

No incluye el mapeo del nivel de satisfacción de la población a largo plazo.

#### **7.2.2.1.3.5 Capacitación del personal para conocimiento del diseño metodológico que permita la recopilación y procesamiento de la data**

El proceso de levantamiento, validación y actualización periódica de la data requiere de capacidades técnicas específicas que se lograran con la transferencia de estos conocimientos al personal designado; entre estas habilidades se encuentran: Manejo de Cadena de Abastecimiento, BPS<sup>17</sup> en relaciones Interpersonales, Conocimiento intermedio sobre el sector Turismo, Conocimiento intermedio sobre el software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) para análisis estadístico de datos, Conocimiento sobre el Modelo CEDIP, etc.

Esta etapa del proyecto es recomendada realizarla por medio de Outsourcing<sup>18</sup>

#### **7.2.2.1.3.6 Publicación WEB de un sistema estadístico del Sector Turismo.**

Se especificarán las características mínimas de infraestructura lógica (sistema operativo, memoria, procesador, capacidad de almacenamiento, tecnología de desarrollo) sobre las que debe estar soportado el sitio WEB. El diseño e implementación de un portal web de libre acceso a la información se contratará por parte de la organización que administrará y gestionará la captura y publicación de data. Se deberá cotizar el diseño, desarrollo, pruebas, integración con fuentes de información (de sectores priorizados) de los entes públicos o privados que acepten compartir la información.

No incluye la selección del proveedor o negociación de valores de implementación del portal web o de los equipos requeridos como infraestructura física o alojamiento.

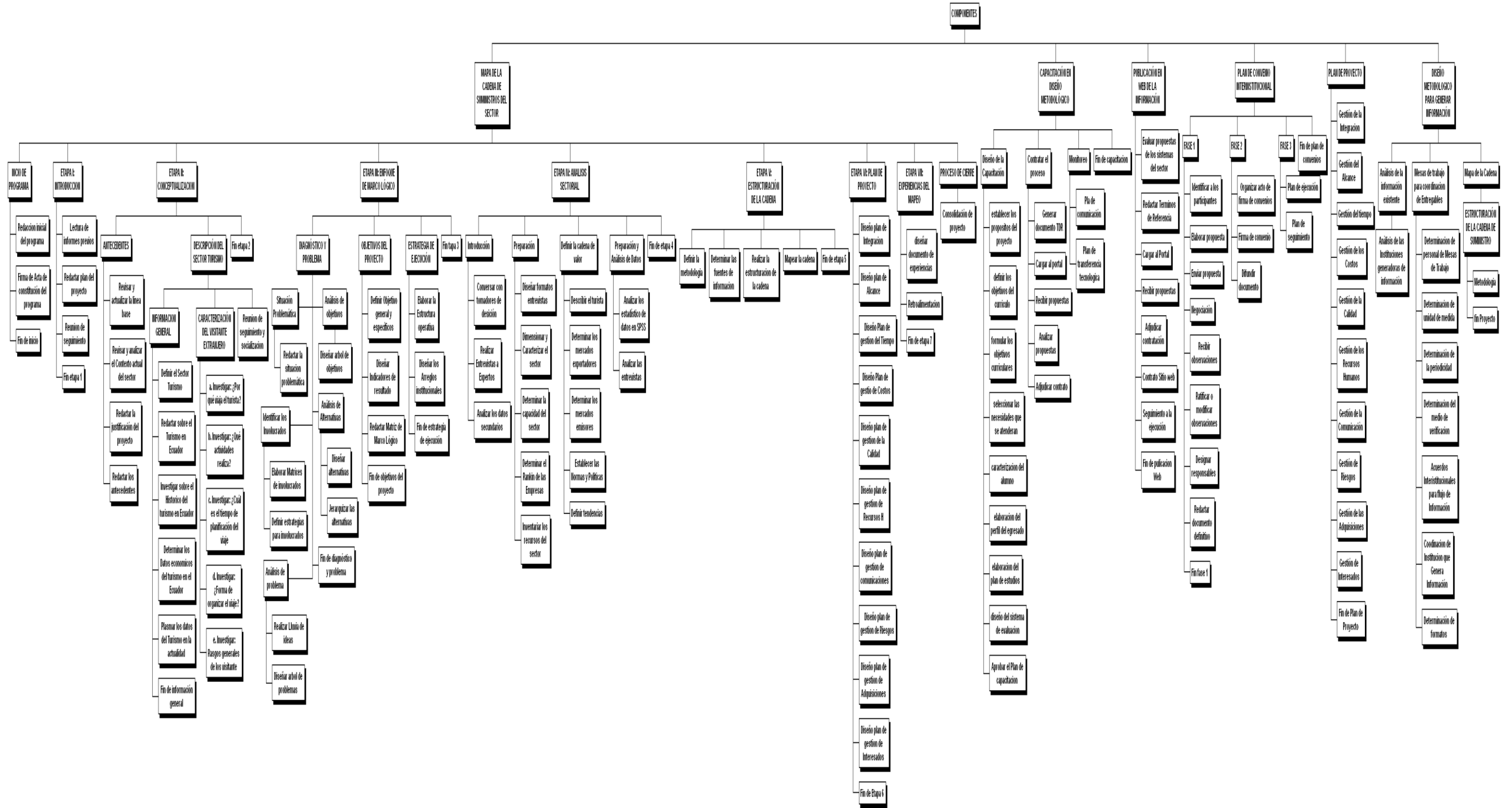
---

<sup>17</sup> Buenas Practicas de Servicios

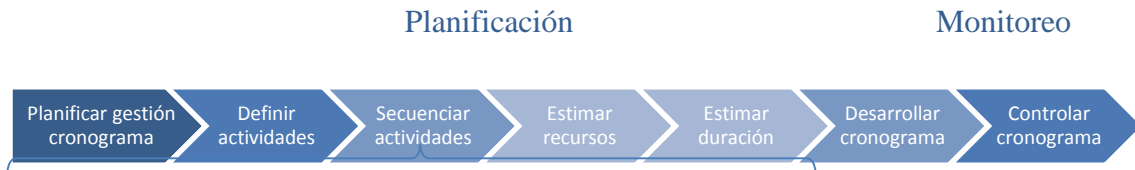
<sup>18</sup> Es el proceso económico empresarial en el que una sociedad mercantil delega los recursos orientados a cumplir ciertas tareas a una sociedad externa – Subcontratación, externalización, tercerización.

7.2.2.2 Crear EDT

Se realizará el Desglose a detalle de los paquetes de trabajo manejables como se muestra a continuación:



### 7.2.3 Gestión del tiempo del proyecto



Son los procesos requeridos para gestionar la terminación en el plazo del proyecto. La siguiente es una de las actividades importantes de esta etapa:

- **Desarrollar cronograma:** De los paquetes de trabajo obtenidos con la EDT se confeccionarán las actividades en Diagrama de Gantt valiéndose de Microsoft Project, esto permitirá visualizar el cronograma; el equipo tendrá cuidado de incorporar los tiempos de holgura necesarios para minimizar los riesgos críticos identificados.



## 7.2.4 Gestión de los costos del proyecto



Según el PMBOK 5ta edición, la Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

El equipo encargado de realizar el presupuesto deberá estimar el costo de cada actividad y además los contemplar los riesgos de mayor potencial de ocurrencia asignando Contingencias<sup>19</sup> y Reservas de Gestión<sup>20</sup>.

- Estimar costos: La aproximación de los recursos financieros se lo realiza en base a los costos del mercado, tomando como referencia los valores establecidos en la Tabla de Remuneración Mínima Salarial del IEES y referenciales del Portal de Compras Públicas.

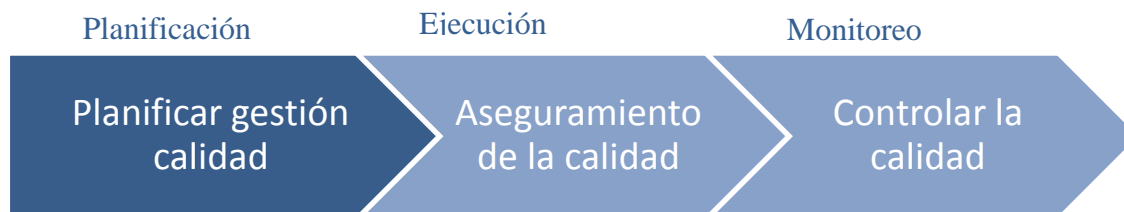
---

<sup>19</sup> Son costos o plazos para cubrir posibles retrasos o sobre costos por causas conocidas.

<sup>20</sup> Es un colchón extra que asigna la gerencia para riesgos no identificados.



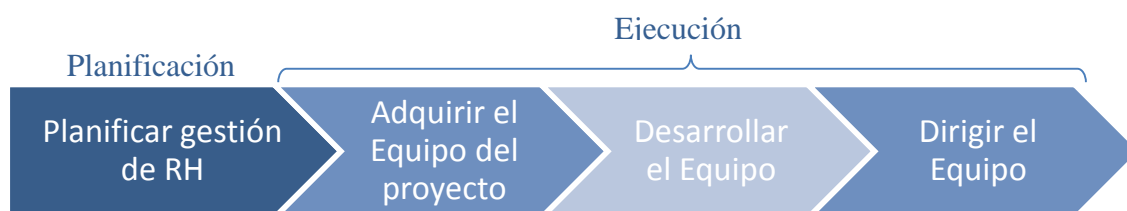
### 7.2.5 Gestión de la calidad del proyecto



Esta etapa incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de la calidad.

- Planificar gestión calidad: Los estándares de calidad que se aplicarán están acorde a los que promueve el modelo CEDIP para recolección de datos (ver anexo 10.7), lográndose obtener una información Confiable, Estructurada, Disponibles, Integrada y Periódica.

### 7.2.6 Gestión de los recursos humanos del proyecto



La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto.

Al final de cuentas se conversó con personas para conseguir el éxito del proyecto, es de vital importancia que el equipo ejecutor se encargue de capacitar al personal en temas descritos en el punto 7.2.2.1.3.5 relacionado con la Capacitación del personal para conocimiento del diseño metodológico que permita la recopilación y procesamiento de la data.

**Tabla 34. Proceso de Gestión de Recursos Humanos**

<b>Proceso de Talento Humano</b>	<b>Requiere</b>	<b>Aplicado en</b>
Asignación de funciones y responsabilidades	Identificación de roles y funciones para los procesos de internos para el encadenamiento del sector	Estimación de personal necesario para la ejecución del proyecto.
Formación de Talento Humano	Diseño y Ejecución de Capacitación	Captura, procesamiento, publicación de información.  Relaciones con entidades públicas y privadas para incentivar la firma de convenios y mantener el convenio vigente.
Gestión del Equipo	Elaboración de evaluaciones de desempeño del personal humano	Procesos de mejora y reforzamiento de capacitaciones.  Garantía sobre la captura, verificación, procesamiento y publicación de información del Equipo.  Autonomía en decisiones de depuración y procesamiento de información.

**Fuente y Elaboración: Autores**

### 7.2.7 Gestión de las comunicaciones del proyecto



Son los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información sean oportunas y adecuadas. 90% del tiempo el Gerente del proyecto lo dedicará a comunicarse con los involucrados identificados en la tabla 8 correspondiente a la Matriz de consolidación.

- Planificar gestión de comunicaciones: Se realizará el plan de las comunicaciones que permita mantener informado a los involucrados, la tabla 35 muestra la guía para generar el plan de comunicaciones (ver anexo 10.10)

Tabla 35. Matriz de Gestión de la Comunicación

Contenido	Propósito	Responsable	Audiencia	Periodo	Método
Línea Base	Informar a la comunidad del inicio del proyecto	Director de Proyecto	MINTUR PROECUADOR Comunidad MINTUR Presidencia Turistas Extranjeros Agencias de Viajes Conglomerados Ministerio de Relaciones Exteriores Transportistas Hoteleros Restaurantes Entretenimiento Empresarios (Nac./Ext) Empleados GAD's MTOPE MAE SALUD Seguridad	Tres meses antes del inicio del proyecto	Reunión Informativa
Aproximación del encadenamiento del sector turismo	Informar a la comunidad de una versión inicial del encadenamiento del sector turismo	Director de Proyecto		Un mes antes del inicio del proyecto	Mesa de diálogo
Diseño Metodológico para la recolección y procesamiento de la información	Informar sobre el diseño a ser utilizado para la representación de la cadena de abastecimiento del sector turismo	Líder de Comunicación		Mensual	Mesa de diálogo
	Ajustes o mejoras en el diseño metodológico para la recolección y procesamiento de la información				
Plan de Convenios Interinstitucionales	Informar sobre las propuestas, cambios o ajustes realizados en los convenios.	Líder de Comunicación		Semanal	Reunión Informativa
	Incentivar a otras instituciones para firmar convenios que faciliten el acceso a la información				
Capacitación del Talento Humano	Informar del Plan de Capacitación en la captura, procesamiento y análisis de la información necesaria para el encadenamiento	Líder de Comunicación		Mensual	Boletines Informativos
Encadenamiento del Sector turismo	Informar los avances en la caracterización de la cadena de abastecimiento del Sector turismo	Líder de Comunicación		Semanal	Mesa de diálogo, Reuniones Informativas
Implementación de Portal WEB	Informar los avances en la implementación del Portal Web	Líder de Comunicación			
	Nuevas funcionalidades incorporadas para extraer indicadores o estadísticas del sector turismo		Cada 15 días	Boletines Informativos	

## 7.2.8 Gestión de los riesgos del proyecto

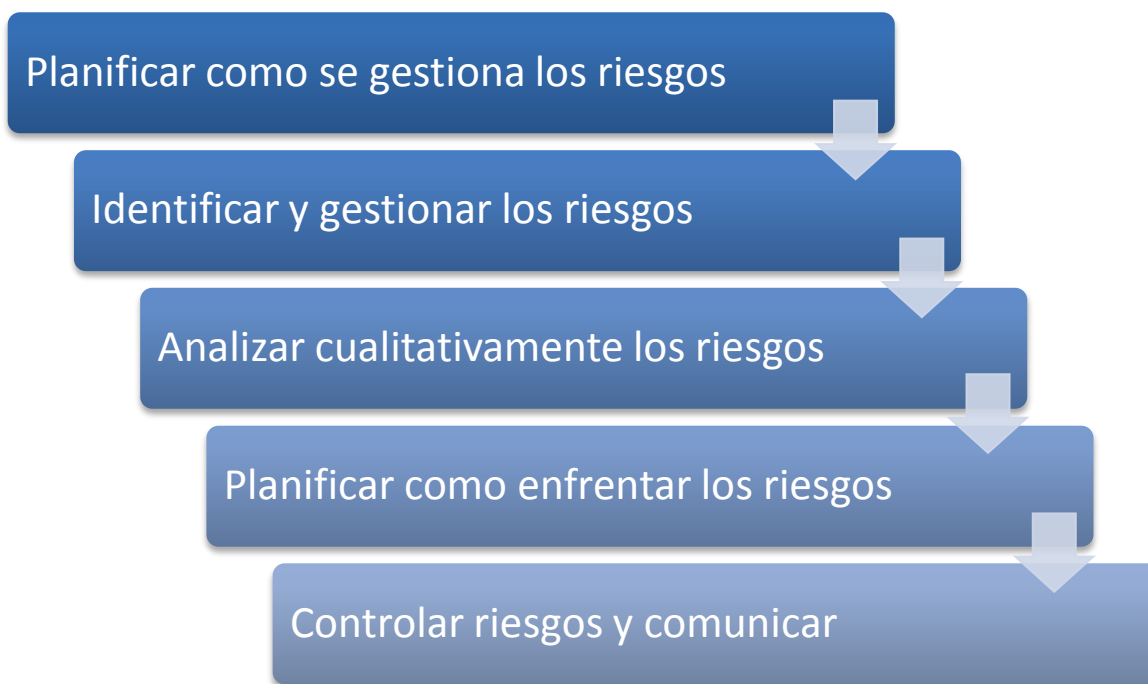


Incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgo, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control.

- Planificar gestión de riesgos: A través de la metodológica propuesta por Buch-tik.com, se realizará la matriz de gestión de los riesgos.
- Identificar riesgos: Por intermedio de lluvia de ideas con el equipo ejecutor se identificarán los riesgos potenciales (ver anexo 10.1)
- Análisis cualitativo: A través de sesiones de trabajo colaborativas, se analizarán cualitativamente los riesgos.
- Análisis cuantitativo: El proyecto amerita que se analicen cuantitativamente los riesgos, por lo que se usará @Risk,
- Planificar respuesta: Reducir las amenazas o potenciar las oportunidades se planificarán por intermedio de acciones tales como aceptar, mitigar, transferir, compartir. (abajo descrito)

A continuación se detalla el Plan de gestión de Riesgos del Proyecto, sobre la base de una aproximación realizada sobre el 50% + 1 de cadena de abastecimiento:

La gráfica que se muestra abajo establece los pasos seguidos para la gestión de los riesgos.



#### **7.2.8.1 Identificación**

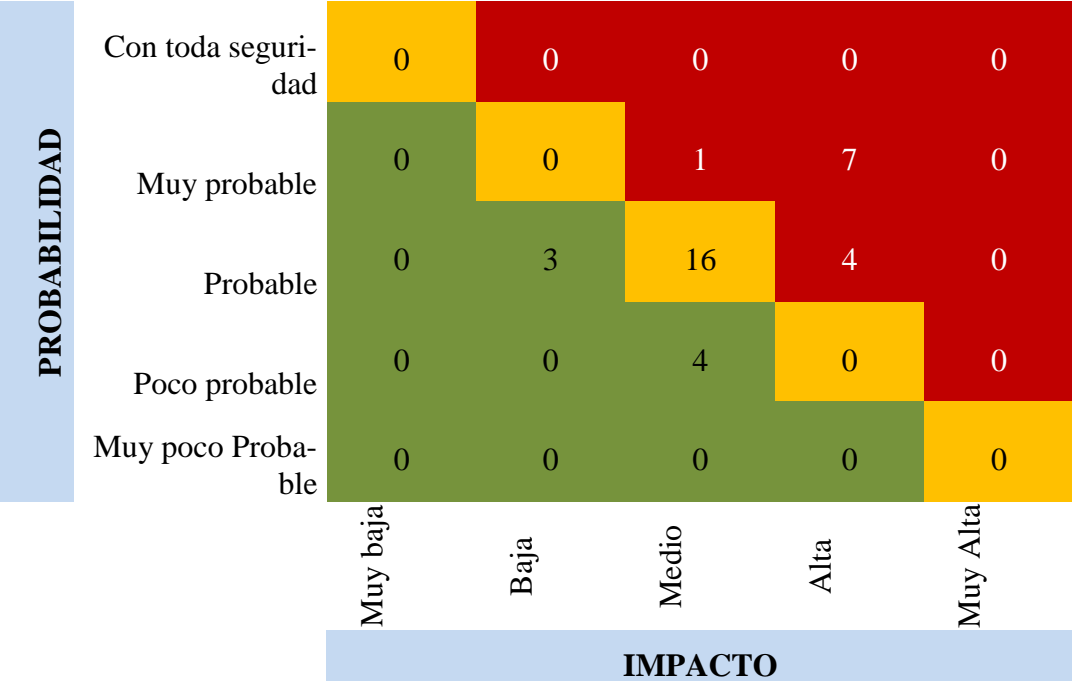
En la tabla 36, se plasma la lista larga de riesgos identificados para el proyecto, y que afectan directamente al objetivo final del Programa, a continuación se muestra la tabla con la lista corta de riesgos que estarán consideradas en el plan del proyecto para gestionarlos:

Tabla 36. Lista corta de riesgos

#	Riesgo	Categoría	Tipo	Probabilidad	Impacto	Calificación	Fecha	Prioridad
1	El cambio en la estabilidad de los sectores implicados podría requerir modificar el alcanzable de la propuesta.	Relativos al Supuesto	(-)	8	9	67,8	2015	MEDIA
2	el presupuesto asignado al proyecto es muy ajustado en comparación al alcance lo que provocaría una reducción en la calidad	Riesgos Financieros	(-)	7	8	56,7	2015	MEDIA
3	Definición del alcance incompleta lo que provocaría cambios constantes al proyecto	Relativos al alcance	(-)	8	8	66,7	2015	MEDIA

La siguiente es la matriz de probabilidad e impacto que permite una visión general del número de riesgos por su criticidad.

**Figura 22: Matriz Probabilidad / Impacto**



Fuente y elaborado por: Autores



### 7.2.8.2 PLANIFICACIÓN DE RESPUESTA

Hay diferentes estrategias que se consideraron para preparar la ocurrencia de los riesgos, entre ellas:

- Evitar: para eliminar la amenaza identificada
- Transferir: para trasladar el riesgo a una tercera persona
- Mitigar: actividades para reducir el impacto o probabilidad de amenaza
- Aceptar: Se aplica para no cambiar el alcance o no se encuentra estrategia
- El siguiente es el plan de respuesta a los riesgos potenciales identificados

**Tabla 37. Plan de respuesta a riesgos**

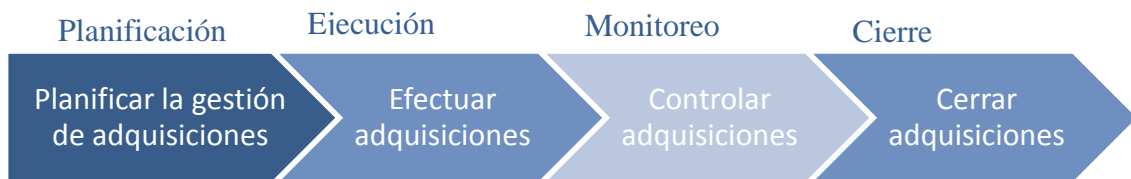
#	Riesgo	Categoría	Tipo	Fecha	Estrategia	Responsable	Respuesta
1	El cambio en la estabilidad de los sectores implicados podría requerir modificar el alcance de la propuesta.	Relativos al Supuesto	(-)	2015	Aceptar	Cliente	Actualizar la línea base de la propuesta y adaptar el alcance antes de iniciar
2	El presupuesto asignado al proyecto es muy ajustado en comparación al alcance lo que provocaría una reducción en la calidad	Riesgos Financieros	(-)	2015	Mitigar	Cliente	Gestionar adecuadamente la consecución del presupuesto
3	Definición del alcance incompleta lo que provocaría cambios constantes al proyecto	Relativos al alcance	(-)	2015	Mitigar	Cliente	Definir adecuadamente el alcance al inicio del proyecto

Fuente y elaborado por: Autores

### 7.2.8.3 SEGUIMIENTO.

Para el monitoreo de los riesgos se designará una comisión responsable del equipo para que identifiquen el disparador y comuniquen tempranamente cuando este supere el nivel permitido.

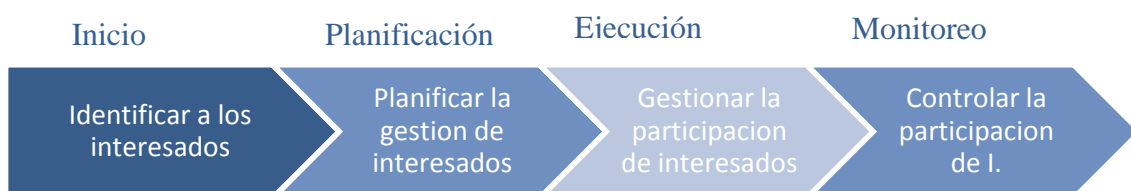
### 7.2.9 Gestión de las adquisiciones del proyecto



Según el PMBOK, esta área corresponde a los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados del proyecto.

- Las adquisiciones de este proyecto se relacionan con la implementación de la página web y todos los equipos necesarios y las adquisiciones relacionadas a la información que se consigue tras la firma de los convenios, ambas adquisiciones están contempladas en el cronograma de actividades.

### 7.2.10 Gestión de los interesados del proyecto



Incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto.

- Identificar a los interesados: a través de lluvia de ideas con el equipo de trabajo se identificarán a los involucrados. (ver sección 3.2)
- Planificar la gestión de interesados: A través de un plan de comunicación se gestionará a los involucrados. (ver capítulo 3)

## 8. CONCLUSIONES, BENEFICIOS Y RECOMENDACIONES

### 8.1 Conclusiones

En el proceso de establecer el problema inicialmente, bajo la necesidad de contar con un mapa que muestre los actores, insumos, procesos de transformación y los servicios/productos de manera encadenada; se identificaron las dificultades de acceso a la información sobre el sector turismo; sin embargo, no fue hasta que decidimos que este proyecto requería una articulación metódica y un ejercicio de exploración en el campo, que logró caracterizar el problema en su real dimensión.

Sobre esta problemática compartimos nuestras conclusiones:

- Las principales fuentes de información del sector público son (a) el INEC con el censo poblacional 2009; (b) el INEC con el censo económico 2010; (c) la Superintendencia de Compañías con el ranking empresarial 2012 según su facturación, la categorización de la actividad empresarial según CIIU versión 4.0, y el reporte del personal ocupado; (d) el SRI con los ingresos declarados para el ejercicio fiscal 2012; (e) el BCE con sus informes anuales por sectores de la economía, el análisis de las Cuentas Nacionales y el sistema de información de exportación e importación NANDINA; y (f) el Ministerio del Interior, con la información de ingresos y egresos del país.
- Existe una importante incoherencia entre la cantidad de personal reportado por las empresas en cada actividad del sector Turismo, y su facturación, según los datos registrados por la SUPERCÍAS. De igual manera, debido a que la mayor cantidad de empresas reportadas tienen sede en Quito, el mayor número de empleos también se registra en la provincia de Pichincha.
- La información de los ingresos del 2012 para el sector varía según las fuentes. Además, debido a la particularidad del mismo; es decir, las actividades relacionadas, es complejo obtener datos al menos similares. Según la fuente SUPERCÍAS, representa USD 2.385.100.027 millones; sin embargo, el análisis no necesariamente refleja la realidad, ya que muchas empresas se categorizan en sectores distintos a los seleccionados para Turismo.

- Otra fuente de información para el sector es el Censo Económico 2010 del INEC, el cual sistematiza la información de los establecimientos a título de personas y compañías en operación al momento de su aplicación, y que a diferencia de la SUPERCIAS, muestra un ingresos aproximados por USD 6.605.294 millones, que a pesar de haber sido establecidos en años distintos, guarda una diferencia importante teniendo en cuenta que la primera fuente contiene el total de establecimientos más cercanos a la realidad.
- El sector Turismo es un alto dinamizador de la economía ya que su encadenamiento involucra otras actividades o sectores de alta relevancia, tales como alimentos, construcción, entre otros.
- El flujo del sector Turismo es particular, ya que la promoción para entrega de los paquetes de servicios se realiza a través de las agencias de viajes. Éstas juegan un rol importante ya que, además, son las que generan los proyectos y paquetes para la promoción.
- El sector Turismo tiene la particularidad de ser una cadena inversa, ya que a diferencia de otros sectores, en éste no son los bienes y servicios los que viajan hacia el consumidor, sino que es éste quien viaja para adquirirlos.
- En el Ecuador las principales empresas del sector, las de mayor facturación, son las de servicios de transporte aéreo: LAN, AMERICAN AIRLINES, AVIANCA; que además, son las primeras que generan fugas en la cadena de valor, ya que pertenecen a conglomerados internacionales.
- El Ecuador ha sido competitivo actualmente por sus precios y recursos naturales; sin embargo, esos factores de competencia pueden llevar a decaer el posicionamiento del país ya que son limitados.
- Según los datos de caracterización de la cadena de Turismo, ésta se compone principalmente de las siguientes actividades: transporte (58%), alojamiento (18%), agencias de viajes (12%), alimentos y bebidas (11%), y entretenimiento (1%).
- Los principales mercados emisores de turistas en el Ecuador son España, Alemania, Estados Unidos, Colombia y Perú; y las preferencias de destinos turísticos en Ecuador se encuentran en Galápagos, Pichincha, Manabí y Guayas.

## 8.2 Beneficios

En cuanto a la importancia de esta propuesta, al contener entregables no desarrollados antes y al basarse en condiciones del contexto ecuatoriano, la evaluación de sus beneficios tiene un carácter contingente; es decir, requieren ser comparados con las alternativas que podrían tener los potenciales actores demandantes para obtener una prestación similar.

Con este enfoque contingente se presenta a continuación una lista de beneficios que la ejecución de este proyecto traería:

- Un investigador o un inversor, conocedor de la actividad productiva en el sector turismo, tendría que invertir al menos 8 meses de su tiempo a recolectar y tabular la información para la estructuración de la cadena o de los actores a involucrar por una sola vez sin actualizaciones posteriores; es decir:  $\$18.750,00 \times 8 \text{ meses} = \$150.000$  como costo mínimo por estudio.
- Dado que el sector turismo ha sido declarado prioritario, se podría esperar que varios investigadores e inversores requieran los datos sobre la cadena de abastecimiento del sector, y por la naturaleza de los entregables, esto no es compartido. Con esta premisa se proponen 10 requerimientos anuales como un número conservador. Implicando un valor de 10 estudios  $\times \$150.000$  costo =  $\$1.500.000$ .
- También hay que considerar el rol habilitador para el emprendedor que tiene la libre disponibilidad de la información de la cadena de abastecimiento. Al no existir las barreras de acceso a la información, el buscador de oportunidades encontrará nichos de mercados o formas de crear valor o reducir costos que antes requerían esperas e inversión por datos. Considerando que este servicio habilite procesos productivos que representen:
  - El 0,15% de la facturación anual del sector alojamiento, el valor creado sería de  $\$259.090.325,55 \text{ millones} \times 0,0015 = 388.635,49$ .
  - El 0,2% de la facturación anual del sector alimentos y bebidas, el valor creado sería  $417.464.274,06 \text{ millones} \times 0,002 = 834.928,55$

- El 0,18% de la facturación anual del sector transporte, el valor creado sería  $1.383.256.180,57 \text{ millones} \times 0,0018 = 2.489.861,12$
- El potencial conservador de este proyecto sumando cada uno de los beneficios valorados es de aproximadamente USD 5.213.425,16 millones para el primer año.
- Considerando los costos totales del desarrollo del proyecto (USD 312.289) y los beneficios contingentes (USD 5.213.425,16); el ahorro neto conservador del proyecto es de aproximadamente USD 4,9 millones.

### 8.3 Recomendaciones

Para la consecución efectiva de los componentes del proyecto una vez que sea implementado al 100%, se recomiendan considerar los siguientes puntos:

- Un auspiciante de alto nivel del gobierno para el proyecto, idealmente la Vicepresidencia de la República (ver Sección Análisis de Involucrados).
- Una normativa que institucionalice el proceso de recolección utilizando el modelo CEDIP con sus estándares, para esta recomendación considerar la contratación de expertos en el Modelo.
- Un cuidadoso proceso de socialización para reducir resistencias de los diversos actores, tanto de las instituciones rectoras como la SUPER-CÍAS, MINTUR, SRI, BCE, Ministerio del Interior y SENAE, a cargo de la data para complementar su orientación del control; así como de actores privados y asociaciones – gremios pertenecientes al sector, como CAPTUR, transportistas, asociaciones, etc.
- Para el mapeo se requiere un experto en modelamiento de la cadena de suministro del sector turismo, con énfasis en alojamiento, alimentos y bebidas, y transporte.

- Desarrollo de cursos en línea (e-learning), como parte del sitio Web, que faciliten la educación en demanda del modelo de la cadena de abastecimiento del sector y la consulta de la información.
- En el análisis de la cadena de abastecimiento del sector turismo se debería ampliar la selección del 50 + 1 hacia los sectores excluidos en el presente trabajo, como transporte terrestre, marítimo y entretenimiento.
- Generar mecanismos de incentivos para formalizar el sector Turismo en el ámbito de la Economía Popular y Solidaria.
- La integración entre la empresa pública y la privada debe fortalecerse para alcanzar los niveles de efectividad esperados.
- Se recomienda al INEC como la entidad responsable de administrar el sitio WEB, por ser la entidad con experiencia en estadísticas en el país.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

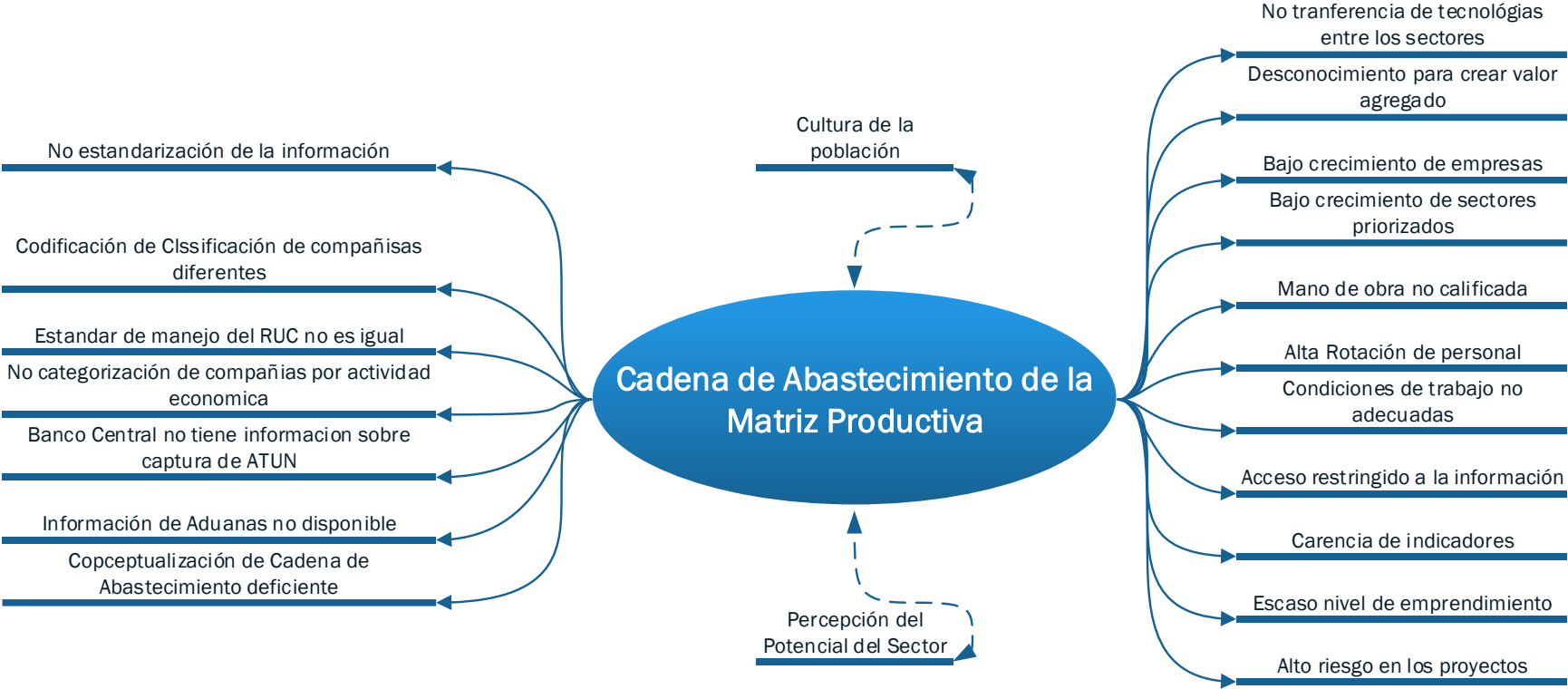
- (MCPEC), C. S. (2010). *Agenda para la Transformación Productiva*. Quito.
- (MINTUR), M. d. (2012). *La biodiversidad de Ecuador* . Obtenido de <http://www.e-travelware.com/ztravel/ecuador.htm>
- (MINTUR), M. d. (2013). *Catastro 2013*. Quito: Ministerio de Turismo.
- Abad, A. (16 de Septiembre de 2013). *IIE ESPOL BLOG*. Obtenido de <http://iieespol.blogspot.com>
- Banco Central del Ecuador, B. (2014). *MATRICES DE INSUMO PRODUCTO: SIMÉTRICA E INVERSA*.
- Bradley R. Agle, Ronald K. Mitchelly Donna J. Wood. (2009). *Diálogo: a través de la teoría de los 'stakeholders' superior*.
- CEPAL. (2012). *Asistencia Técnica Vicepresidencia de la República - CEPAL. Cadena de Turismo*. Quito: CEPAL.
- Cruz Albornoz, J. (15 de Octubre de 2013). *La carrera universitaria de Turismo*. Obtenido de <http://ecuadoruniversitario.com>
- Donoso, N. U. (2008). El entorno del turismo ecuatoriano. *UDA 40 AÑOS*.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder approach*.
- Leboeuf, M. (2003). *Michael Leboeuf and Associates*. Obtenido de <http://www.michaelleboeuf.com/>
- Líderes.ec, R. (2014). Ecuador lidera la tasa de emprendimiento por necesidad en la región. *Líderes.ec*.
- Maldonado Robles, L. (2006). *Una historia llena de buenas historias*. Obtenido de Metropolitan Touring y el Desarrollo del Turismo en el Ecuador: <http://www.unahistoriallenadebuenashistorias.com>
- Ministerio de Turismo, M. (2008). *Ley Orgánica de Turismo*. Quito: MINTUR.
- Ministerio de Turismo, M. (2013). *Ecuador, hacia un Turismo Consciente*. Quito: MINTUR.



- Naciones Unidas, N. (2010). *Cuenta Satélite de Turismo: Recomendaciones sobre el marco conceptual, 2008*. Luxemburgo/Madrid/Nueva York/París: Naciones Unidas.
- Organización Mundial del Turismo, O. (2005). *El turismo*. Obtenido de <http://ethics.unwto.org/es/content/turismo-accesible>
- Organización Mundial del Turismo, O. (2010). *Entender el turismo: Glosario Básico*. OMT.
- Polling, B. (27 de Febrero de 2013). *World Travel & Tourism Council* . Obtenido de <http://www.wttc.org>
- Proaño, E. (28 de Agosto de 2005). Eduardo Proaño pionero del turismo. (D. e. Moisés Pinchevsky, Entrevistador)
- Savage et al. (1991). *Academy of management executive*.
- Schwab, K. (2013). *Informe Global de Competitividad 2013 - 2014*. Geneva: the World Economic Forum.
- Senplades, S. N. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 - 2017*. Quito: Senplades.
- Taleb, R. (2013). *Turismo*. Obtenido de <http://ethics.unwto.org>
- Terra, E. (2000). Diversidad del Ecuador. *Revista Terra*.
- Vergara Bonilla, M. (2013). Turismo, Una actividad en expansión. *Revista Perspectiva*, 11-13.
- Yuvi, C. (2008). *Estudio de factibilidad para la creación de una operadora de ecoturismo en la ciudad de Otavalo*. Quito: Tesis de la Escuela Politécnica Nacional.

## **10. ANEXOS**

# 10.1 Lluvia de Ideas



Fuente y elaborado por: Autores

## 10.2 Estructuras Ocupacionales y Porcentajes de Incremento para la Remuneración Mínima Sectorial

### COMISIÓN SECTORIAL No. 16 “TURISMO Y ALIMENTACIÓN”

**RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA:**

**1.- Agencias de Viajes y Turismo: Internacionales, Operadoras de turismo, mayoristas, dual (internacional y operadora)**

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2014
Guía en áreas naturales	C2	Agencias de viajes y turismo	1609630401001	342,2
Guía en turismo de aventura	C2	Agencias de viajes y turismo	1609630401002	342,21
Guía en turismo cultural	C2	Agencias de viajes y turismo	1609630401003	342,21
Guía nacional	C2	Agencias de viajes y turismo	1609630401004	342,21
Jefe de tráfico y/o mostrador	C2	Agencias de viajes y turismo	1609630401005	342,21
Jefe de departamento receptivo	C2	Agencias de viajes y turismo	1609630401006	342,21
Jefe de tramitación de documentos	C2	Agencias de viajes y turismo	1609630401007	342,21
Representante de ventas	D2	Agencias de viajes y turismo	1609630401009	340,88
Asistente de tráfico internacional	D2	Agencias de viajes y turismo	1609630401010	340,88
Asistente de tráfico receptivo	D2	Agencias de viajes y turismo	1609630401011	340,88
Asistente de tráfico nacional	D2	Agencias de viajes y turismo	1609630401012	340,88
Recepcionista certificada	D2	Agencias de viajes y turismo	1609630401014	340,88
Cajero certificado	D2	Agencias de viajes y turismo	1609630401013	340,88
Auxiliar y/o ayudante de tramitación de documentos	E1	Agencias de viajes y turismo	1609630401015	340,44

**RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA:**

**ESTABLECIMIENTOS QUE PRESTAN SERVICIOS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO, HOTELEROS Y NO HOTELEROS**

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2014
ADMINISTRADOR CERTIFICADO (Establecimientos categoría Lujo)	A1	INCLUYE: GERENTE (Establecimientos categoría Lujo); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608552002389	344,42
ADMINISTRADOR CERTIFICADO (Establecimientos categoría Primera)	A1	INCLUYE: GERENTE (Establecimientos categoría Primera); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608552002390	344,08
ADMINISTRADOR CERTIFICADO (Establecimientos categoría Segunda)	A1	INCLUYE: GERENTE (Establecimientos categoría Segunda); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608552002391	343,74
ADMINISTRADOR CERTIFICADO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	A1	INCLUYE: GERENTE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608552002392	343,40
SUBADMINISTRADOR (Establecimientos categoría Lujo)	B1	INCLUYE: SUBGERENTE (Establecimientos categoría Lujo); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608552002393	344,08
SUBADMINISTRADOR (Establecimientos categoría Primera)	B1	INCLUYE: SUBGERENTE (Establecimientos categoría Primera); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608552002394	343,74
SUBADMINISTRADOR (Establecimientos categoría Segunda)	B1	INCLUYE: SUBGERENTE (Establecimientos categoría Segunda); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608552002395	343,40
SUBADMINISTRADOR (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	B1	INCLUYE: SUBGERENTE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608552002396	343,06
AMA DE LLAVES (Establecimientos categoría Lujo)	B1	Hoteleros y no hoteleros	1608551004017	344,08
AMA DE LLAVES (Establecimientos categoría Primera)	B1	Hoteleros y no hoteleros	1608551004018	343,74
AMA DE LLAVES (Establecimientos categoría Segunda)	B1	Hoteleros y no hoteleros	1608551004019	343,40
AMA DE LLAVES (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	B1	Hoteleros y no hoteleros	1608551004020	343,06
SOUS CHEF DE COCINA (Establecimientos categoría Lujo)	B2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004021	343,74
SOUS CHEF DE COCINA (Establecimientos categoría Primera)	B2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004022	343,40
SOUS CHEF DE COCINA (Establecimientos categoría Segunda)	B2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004023	343,06
SOUS CHEF DE COCINA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	B2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004024	342,72
INSPECTOR DE MESA (Establecimientos categoría Lujo)	B3	Hoteleros y no hoteleros	1608551004025	343,40
INSPECTOR DE MESA (Establecimientos categoría Primera)	B3	Hoteleros y no hoteleros	1608551004027	343,06
INSPECTOR DE MESA (Establecimientos categoría Segunda)	B3	Hoteleros y no hoteleros	1608551004029	342,72
INSPECTOR DE MESA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	B3	Hoteleros y no hoteleros	1608551004031	342,38
INSPECTOR DE PISO (Establecimientos categoría Lujo)	B3	Hoteleros y no hoteleros	1608551004026	343,40
INSPECTOR DE PISO (Establecimientos categoría Primera)	B3	Hoteleros y no hoteleros	1608551004028	343,06
INSPECTOR DE PISO (Establecimientos categoría Segunda)	B3	Hoteleros y no hoteleros	1608551004030	342,72
INSPECTOR DE PISO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	B3	Hoteleros y no hoteleros	1608551004032	342,38
CHEF DE PARTIDA EN COCINA (Establecimientos categoría Lujo)	C1	Hoteleros y no hoteleros	1608551004033	343,06
CHEF DE PARTIDA EN COCINA (Establecimientos categoría Primera)	C1	Hoteleros y no hoteleros	1608551004036	342,72
CHEF DE PARTIDA EN COCINA (Establecimientos categoría Segunda)	C1	Hoteleros y no hoteleros	1608551004038	342,38
CHEF DE PARTIDA EN COCINA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	C1	Hoteleros y no hoteleros	1608551004042	342,04
PANADERO / PASTELERO (Establecimientos categoría Lujo)	C1	Hoteleros y no hoteleros	1608551004035	343,06
PANADERO / PASTELERO (Establecimientos categoría Primera)	C1	Hoteleros y no hoteleros	1608551004039	342,72
PANADERO / PASTELERO (Establecimientos categoría Segunda)	C1	Hoteleros y no hoteleros	1608551004041	342,38
PANADERO / PASTELERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	C1	Hoteleros y no hoteleros	1608551004044	342,04
COCINERO (Establecimientos categoría Lujo)	C2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004051	342,72
COCINERO (Establecimientos categoría Primera)	C2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004056	342,38
COCINERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	C2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004052	342,04

categoria Segunda)			061	
COCINERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	C2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004067	341,70
COCINERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Lujo)	C2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004045	342,72
COCINERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Primera)	C2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004046	342,38
COCINERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Segunda)	C2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004047	342,04
COCINERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	C2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004048	341,70
SUPERVISOR DE HABITACIONES (Establecimientos categoría Lujo)	C2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004053	342,72
SUPERVISOR DE HABITACIONES (Establecimientos categoría Primera)	C2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004059	342,38
SUPERVISOR DE HABITACIONES (Establecimientos categoría Segunda)	C2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004062	342,04
SUPERVISOR DE HABITACIONES (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	C2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004070	341,70
SUPERVISOR DE LIMPIEZA (Establecimientos categoría Lujo)	C2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004057	342,72
SUPERVISOR DE LIMPIEZA (Establecimientos categoría Primera)	C2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004063	342,38
SUPERVISOR DE LIMPIEZA (Establecimientos categoría Segunda)	C2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004068	342,04
SUPERVISOR DE LIMPIEZA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	C2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004071	341,70
SUPERVISOR DE ROPERIA (Establecimientos categoría Lujo)	C2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004058	342,72
SUPERVISOR DE ROPERIA (Establecimientos categoría Primera)	C2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004064	342,38
SUPERVISOR DE ROPERIA (Establecimientos categoría Segunda)	C2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004069	342,04
SUPERVISOR DE ROPERIA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	C2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004072	341,70
TECNICO DE MANTENIMIENTO (Establecimientos categoría Lujo)	C2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004049	342,72
TECNICO DE MANTENIMIENTO (Establecimientos categoría Primera)	C2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004052	342,38
TECNICO DE MANTENIMIENTO (Establecimientos categoría Segunda)	C2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004054	342,04
TECNICO DE MANTENIMIENTO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	C2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004065	341,70
MAITRE (Establecimientos categoría Lujo)	C3	Hoteleros y no hoteleros	1608551004073	342,38
MAITRE (Establecimientos categoría Primera)	C3	Hoteleros y no hoteleros	1608551004074	342,04
MAITRE (Establecimientos categoría Segunda)	C3	Hoteleros y no hoteleros	1608551004075	341,70
MAITRE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	C3	Hoteleros y no hoteleros	1608551004076	341,36
CAJERO CERTIFICADO (Establecimientos categoría Lujo)	D1	INCLUYE: CAJERO PAGADOR, CAJERO BILINGÜE (Establecimientos categoría Lujo); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004080	342,04
CAJERO CERTIFICADO (Establecimientos categoría Primera)	D1	INCLUYE: CAJERO PAGADOR, CAJERO BILINGÜE (Establecimientos categoría Primera); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004084	341,70
CAJERO CERTIFICADO (Establecimientos categoría Segunda)	D1	INCLUYE: CAJERO PAGADOR, CAJERO BILINGÜE (Establecimientos categoría Segunda); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004088	341,36
CAJERO CERTIFICADO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D1	INCLUYE: CAJERO PAGADOR, CAJERO BILINGÜE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004092	341,02
COMPRADOR / ALMACENISTA (Establecimientos categoría Lujo)	D1	INCLUYE: ALMACENISTA (Establecimiento categoría Lujo); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004078	342,04
COMPRADOR / ALMACENISTA (Establecimientos categoría Primera)	D1	INCLUYE: ALMACENISTA (Establecimiento categoría Primera); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004082	341,70
COMPRADOR / ALMACENISTA (Establecimientos categoría Segunda)	D1	INCLUYE: ALMACENISTA (Establecimiento categoría Segunda); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004086	341,36
COMPRADOR / ALMACENISTA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D1	INCLUYE: ALMACENISTA (Establecimiento categoría Tercera); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004090	341,02
OPERARIO DE MANTENIMIENTO (Establecimientos categoría Lujo)	D1	Hoteleros y no hoteleros	1608551004079	342,04

OPERARIO DE MANTENIMIENTO (Establecimientos categoría Primera)	D1	Hoteleros y no hoteleros	1608551004083	341,70
OPERARIO DE MANTENIMIENTO (Establecimientos categoría Segunda)	D1	Hoteleros y no hoteleros	1608551004087	341,36
OPERARIO DE MANTENIMIENTO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D1	Hoteleros y no hoteleros	1608551004091	341,02
ASISTENTE DE AMA DE LLAVES (Establecimientos categoría Lujo)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004114	341,70
ASISTENTE DE AMA DE LLAVES (Establecimientos categoría Primera)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004124	341,36
ASISTENTE DE AMA DE LLAVES (Establecimientos categoría Segunda)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004133	341,02
ASISTENTE DE AMA DE LLAVES (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004155	340,68
AUDITOR NOCTURNO (Establecimientos categoría Lujo)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004109	341,70
AUDITOR NOCTURNO (Establecimientos categoría Primera)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004110	341,36
AUDITOR NOCTURNO (Establecimientos categoría Segunda)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004111	341,02
AUDITOR NOCTURNO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004112	340,68
BARMAN (CANTINERO) (Establecimientos categoría Lujo)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004117	341,70
BARMAN (CANTINERO) (Establecimientos categoría Primera)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004130	341,36
BARMAN (CANTINERO) (Establecimientos categoría Segunda)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004141	341,02
BARMAN (CANTINERO) (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004161	340,68
CAMARERA DE PISOS (Establecimientos categoría Lujo)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004134	341,70
CAMARERA DE PISOS (Establecimientos categoría Primera)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004152	341,36
CAMARERA DE PISOS (Establecimientos categoría Segunda)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004164	341,02
CAMARERA DE PISOS (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004174	340,68
CAPITAN DE BOTONES (Establecimientos categoría Lujo)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004120	341,70
CAPITAN DE BOTONES (Establecimientos categoría Primera)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004138	341,36
CAPITAN DE BOTONES (Establecimientos categoría Segunda)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004149	341,02
CAPITAN DE BOTONES (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004167	340,68
CAPITAN DE SALONEROS (Establecimientos categoría Lujo)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004118	341,70
CAPITAN DE SALONEROS (Establecimientos categoría Primera)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004131	341,36
CAPITAN DE SALONEROS (Establecimientos categoría Segunda)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004142	341,02
CAPITAN DE SALONEROS (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004162	340,68
CARNICERO (Establecimientos categoría Lujo)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004115	341,70
CARNICERO (Establecimientos categoría Primera)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004125	341,36
CARNICERO (Establecimientos categoría Segunda)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004135	341,02
CARNICERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004157	340,68
COORDINADOR DE EVENTOS (Establecimientos categoría Lujo)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004093	341,70
COORDINADOR DE EVENTOS (Establecimientos categoría Primera)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004094	341,36
COORDINADOR DE EVENTOS (Establecimientos categoría Segunda)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004095	341,02
COORDINADOR DE EVENTOS (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004096	340,68
CRUPIER (Establecimientos categoría Lujo)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004113	341,70
CRUPIER (Establecimientos categoría Primera)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004116	341,36

CRUPIER (Establecimientos categoría Segunda)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 121	341,02
CRUPIER (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 145	340,68
OPERADOR DE LAVANDERIA INDUSTRIAL (Establecimientos categoría Lujo)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 127	341,70
OPERADOR DE LAVANDERIA INDUSTRIAL (Establecimientos categoría Primera)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 146	341,36
OPERADOR DE LAVANDERIA INDUSTRIAL (Establecimientos categoría Segunda)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 158	341,02
OPERADOR DE LAVANDERIA INDUSTRIAL (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 171	340,68
OPERARIO DE LAVADORA EN SECO (Establecimientos categoría Lujo)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 122	341,70
OPERARIO DE LAVADORA EN SECO (Establecimientos categoría Primera)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 139	341,36
OPERARIO DE LAVADORA EN SECO (Establecimientos categoría Segunda)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 150	341,02
OPERARIO DE LAVADORA EN SECO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 168	340,68
PISCINERO (Establecimientos categoría Lujo)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 136	341,70
PISCINERO (Establecimientos categoría Primera)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 153	341,36
PISCINERO (Establecimientos categoría Segunda)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 165	341,02
PISCINERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 175	340,68
RECEPCIONISTA CERTIFICADA (Establecimientos categoría Lujo)	D2	INCLUYE RECEPCIONISTA BILINGÜE, TELEFONISTA Y TELEFONISTA BILINGÜE (Establecimientos categoría Lujo);HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004 128	341,70
RECEPCIONISTA CERTIFICADA (Establecimientos categoría Primera)	D2	INCLUYE RECEPCIONISTA BILINGÜE, TELEFONISTA Y TELEFONISTA BILINGÜE (Establecimientos categoría Primera); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004 147	341,36
RECEPCIONISTA CERTIFICADA (Establecimientos categoría Segunda)	D2	INCLUYE RECEPCIONISTA BILINGÜE, TELEFONISTA Y TELEFONISTA BILINGÜE (Establecimientos categoría Segunda); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004 159	341,02
RECEPCIONISTA CERTIFICADA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	INCLUYE RECEPCIONISTA BILINGÜE, TELEFONISTA Y TELEFONISTA BILINGÜE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004 172	340,68
RECEPCIONISTA POLIVALENTE CERTIFICADA (Establecimientos categoría Lujo)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 105	341,70
RECEPCIONISTA POLIVALENTE CERTIFICADA (Establecimientos categoría Primera)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 106	341,36
RECEPCIONISTA POLIVALENTE CERTIFICADA (Establecimientos categoría Segunda)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 107	341,02
RECEPCIONISTA POLIVALENTE CERTIFICADA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 108	340,68
SALONERO / MESERO (Establecimientos categoría Lujo)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 137	341,70
SALONERO / MESERO (Establecimientos categoría Primera)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 154	341,36
SALONERO / MESERO (Establecimientos categoría Segunda)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 166	341,02
SALONERO / MESERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 176	340,68
SALONERO BILINGÜE (Establecimientos categoría Lujo)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 129	341,70
SALONERO BILINGÜE (Establecimientos categoría Primera)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 148	341,36
SALONERO BILINGÜE (Establecimientos categoría Segunda)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 160	341,02
SALONERO BILINGÜE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 173	340,68
SALONERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Lujo)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 097	341,70
SALONERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Primera)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 098	341,36
SALONERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Segunda)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 099	341,02
SALONERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 100	340,68



Cuarta)				
SOMMELIER / SERVICIO DE VINOS Y LICORES (Establecimientos categoría Lujó)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 101	341,70
SOMMELIER / SERVICIO DE VINOS Y LICORES (Establecimientos categoría Primera)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 102	341,36
SOMMELIER / SERVICIO DE VINOS Y LICORES (Establecimientos categoría Segunda)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 103	341,02
SOMMELIER / SERVICIO DE VINOS Y LICORES (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 104	340,68
AYUDANTE DE COMPRAS / AYUDANTE DE ALMACENISTA (Establecimientos categoría Lujó)	E1	INCLUYE AYUDANTE DE ALMACENISTA (Establecimientos categoría Lujó); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004 180	341,36
AYUDANTE DE COMPRAS / AYUDANTE DE ALMACENISTA (Establecimientos categoría Primera)	E1	INCLUYE AYUDANTE DE ALMACENISTA (Establecimientos categoría Primera); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004 187	341,02
AYUDANTE DE COMPRAS / AYUDANTE DE ALMACENISTA (Establecimientos categoría Segunda)	E1	INCLUYE AYUDANTE DE ALMACENISTA (Establecimientos categoría Segunda); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004 194	340,68
AYUDANTE DE COMPRAS / AYUDANTE DE ALMACENISTA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E1	INCLUYE AYUDANTE DE ALMACENISTA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004 200	340,34
AYUDANTE DE MANTENIMIENTO (Establecimientos categoría Lujó)	E1	INCLUYE: LIMPIEZA (Establecimiento categoría Lujó); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004 181	341,36
AYUDANTE DE MANTENIMIENTO (Establecimientos categoría Primera)	E1	INCLUYE: LIMPIEZA (Establecimiento categoría Primera); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004 188	341,02
AYUDANTE DE MANTENIMIENTO (Establecimientos categoría Segunda)	E1	INCLUYE: LIMPIEZA (Establecimiento categoría Segunda); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004 195	340,68
AYUDANTE DE MANTENIMIENTO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E1	INCLUYE: LIMPIEZA (Establecimiento categoría Tercera y Cuarta); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004 201	340,34
RECEPCIONISTA POLIVALENTE CERTIFICADA NOCTURNO (Establecimientos categoría Lujó)	E1	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 184	341,36
RECEPCIONISTA POLIVALENTE CERTIFICADA NOCTURNO (Establecimientos categoría Primera)	E1	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 192	341,02
RECEPCIONISTA POLIVALENTE CERTIFICADA NOCTURNO (Establecimientos categoría Segunda)	E1	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 199	340,68
RECEPCIONISTA POLIVALENTE CERTIFICADA NOCTURNO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E1	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 204	340,34
RECIBIDOR DE MERCADERIA (Establecimientos categoría Lujó)	E1	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 177	341,36
RECIBIDOR DE MERCADERIA (Establecimientos categoría Primera)	E1	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 179	341,02
RECIBIDOR DE MERCADERIA (Establecimientos categoría Segunda)	E1	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 185	340,68
RECIBIDOR DE MERCADERIA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E1	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 193	340,34
ASISTENTE DE CRUPIER (Establecimientos categoría Lujó)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 205	341,02
ASISTENTE DE CRUPIER (Establecimientos categoría Primera)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 208	340,68
ASISTENTE DE CRUPIER (Establecimientos categoría Segunda)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 219	340,34
ASISTENTE DE CRUPIER (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 237	340,00
ASISTENTE DE STEWARD (Establecimientos categoría Lujó)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 206	341,02
ASISTENTE DE STEWARD (Establecimientos categoría Primera)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 209	340,68
ASISTENTE DE STEWARD (Establecimientos categoría Segunda)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 220	340,34
ASISTENTE DE STEWARD (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 238	340,00
AYUDANTE DE BARMAN (Establecimientos categoría Lujó)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 211	341,02
AYUDANTE DE BARMAN (Establecimientos categoría Primera)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 229	340,68
AYUDANTE DE BARMAN (Establecimientos categoría Segunda)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004	340,34

blecimientos categoría Segunda)			247	
AYUDANTE DE BARMAN (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 262	340,00
AYUDANTE DE COCINA / CARNICERO (Establecimientos categoría Lujo)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 212	341,02
AYUDANTE DE COCINA / CARNICERO (Establecimientos categoría Primera)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 230	340,68
AYUDANTE DE COCINA / CARNICERO (Establecimientos categoría Segunda)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 248	340,34
AYUDANTE DE COCINA / CARNICERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 263	340,00
AYUDANTE DE LAVANDERIA (Establecimientos categoría Lujo)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 221	341,02
AYUDANTE DE LAVANDERIA (Establecimientos categoría Primera)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 239	340,68
AYUDANTE DE LAVANDERIA (Establecimientos categoría Segunda)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 255	340,34
AYUDANTE DE LAVANDERIA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 270	340,00
AYUDANTE DE PANADERIA / PASTELERIA (Establecimientos categoría Lujo)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 213	341,02
AYUDANTE DE PANADERIA / PASTELERIA (Establecimientos categoría Primera)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 231	340,68
AYUDANTE DE PANADERIA / PASTELERIA (Establecimientos categoría Segunda)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 249	340,34
AYUDANTE DE PANADERIA / PASTELERIA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 264	340,00
AYUDANTE DE ROPERIA (Establecimientos categoría Lujo)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 222	341,02
AYUDANTE DE ROPERIA (Establecimientos categoría Primera)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 240	340,68
AYUDANTE DE ROPERIA (Establecimientos categoría Segunda)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 256	340,34
AYUDANTE DE ROPERIA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 271	340,00
AYUDANTE DE SALONERO (Establecimientos categoría Lujo)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 223	341,02
AYUDANTE DE SALONERO (Establecimientos categoría Primera)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 241	340,68
AYUDANTE DE SALONERO (Establecimientos categoría Segunda)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 257	340,34
AYUDANTE DE SALONERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 272	340,00
BOTONES (Establecimientos categoría Lujo)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 224	341,02
BOTONES (Establecimientos categoría Primera)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 242	340,68
BOTONES (Establecimientos categoría Segunda)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 258	340,34
BOTONES (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 273	340,00
CAMARERO DE ÁREAS DE CIRCULACIÓN (Establecimientos categoría Lujo)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 227	341,02
CAMARERO DE ÁREAS DE CIRCULACIÓN (Establecimientos categoría Primera)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 245	340,68
CAMARERO DE ÁREAS DE CIRCULACIÓN (Establecimientos categoría Segunda)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 260	340,34
CAMARERO DE ÁREAS DE CIRCULACIÓN (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 275	340,00
CHEQUEADORA / EMPACADORA DE LAVANDERIA (Establecimientos categoría Lujo)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 214	341,02
CHEQUEADORA / EMPACADORA DE LAVANDERIA (Establecimientos categoría Primera)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 232	340,68
CHEQUEADORA / EMPACADORA DE LAVANDERIA (Establecimientos categoría Segunda)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 250	340,34

CHEQUEADORA / EMPACADORA DE LAVANDERIA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 265	340,00
HOSSTES (Establecimientos categoría Lujo)	E2	Incluye hosstes de aeropuerto; hoteleros y no hoteleros	1608551004 207	341,02
HOSSTES (Establecimientos categoría Primera)	E2	Incluye hosstes de aeropuerto; hoteleros y no hoteleros	1608551004 210	340,68
HOSSTES (Establecimientos categoría Segunda)	E2	Incluye hosstes de aeropuerto; hoteleros y no hoteleros	1608551004 225	340,34
HOSSTES (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	Incluye hosstes de aeropuerto; hoteleros y no hoteleros	1608551004 243	340,00
LAVADORA / PLANCHADORA A MANO (Establecimientos categoría Lujo)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 216	341,02
LAVADORA / PLANCHADORA A MANO (Establecimientos categoría Primera)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 234	340,68
LAVADORA / PLANCHADORA A MANO (Establecimientos categoría Segunda)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 252	340,34
LAVADORA / PLANCHADORA A MANO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 267	340,00
POCILLERO (Establecimientos categoría Lujo)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 228	341,02
POCILLERO (Establecimientos categoría Primera)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 246	340,68
POCILLERO (Establecimientos categoría Segunda)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 261	340,34
POCILLERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 276	340,00
VALET (Establecimientos categoría Lujo)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 218	341,02
VALET (Establecimientos categoría Primera)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 236	340,68
VALET (Establecimientos categoría Segunda)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 254	340,34
VALET (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	Hoteleros y no hoteleros	1608551004 269	340,00

\* Cuando la Nominación del cargo se detalle "CERTIFICADO", se refiere A LA NORMA TÉCNICA ECUATORIANA DE COMPETENCIAS LABORALES

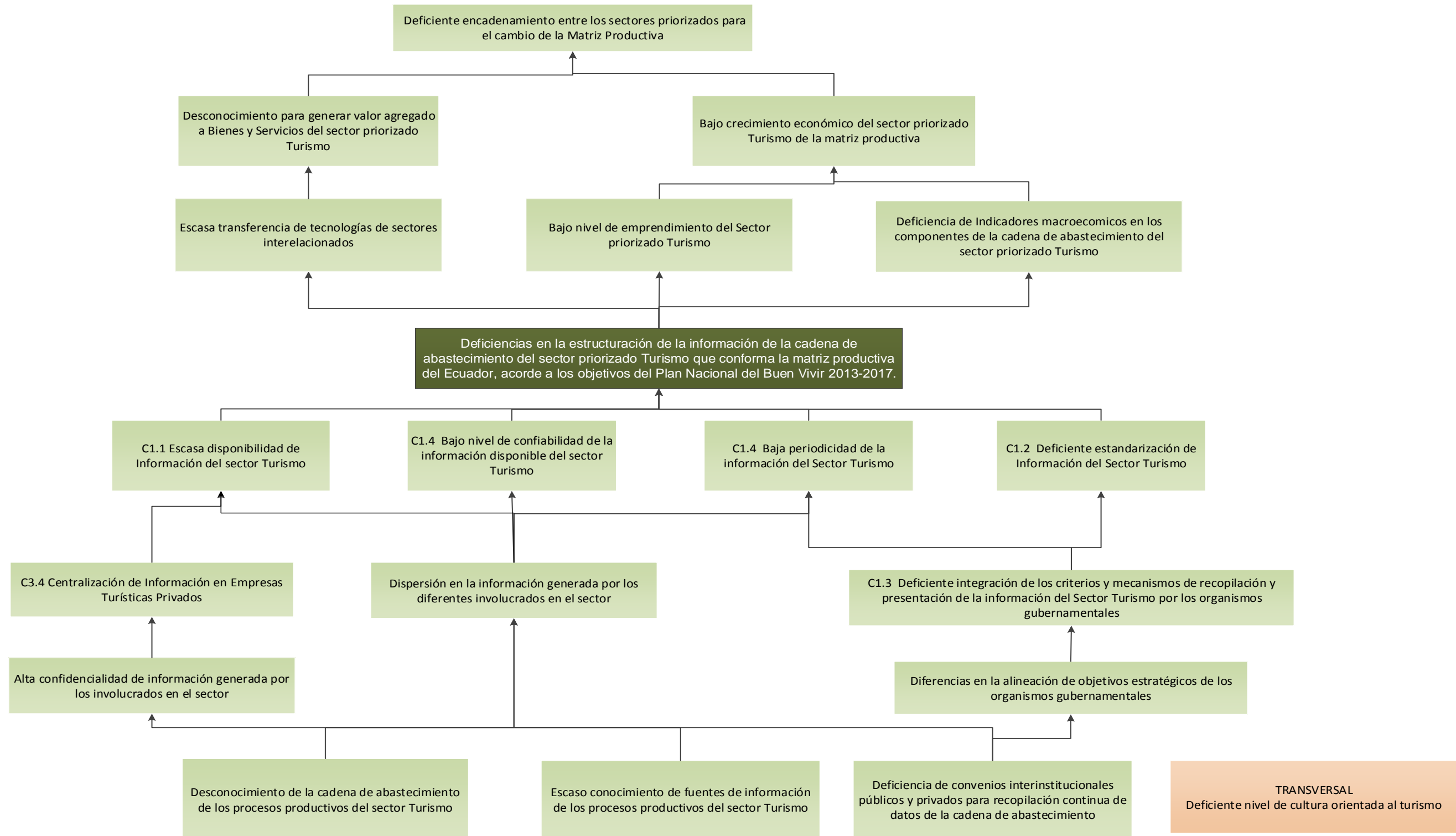
CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2014
ADMINISTRADOR CERTIFICADO (Establecimientos categoría Lujo)	A1	INCLUYE: GERENTE (Establecimientos categoría Lujo); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002373	344,42
ADMINISTRADOR CERTIFICADO (Establecimientos categoría Primera)	A1	INCLUYE: GERENTE (Establecimientos categoría Primera); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002374	344,08
ADMINISTRADOR CERTIFICADO (Establecimientos categoría Segunda)	A1	INCLUYE: GERENTE (Establecimientos categoría Segunda); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002375	343,74
ADMINISTRADOR CERTIFICADO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	A1	INCLUYE: GERENTE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002376	343,40
SUBADMINISTRADOR (Establecimientos categoría Lujo)	B1	INCLUYE: SUBGERENTE (Establecimientos categoría Lujo); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002377	344,08
SUBADMINISTRADOR (Establecimientos categoría Primera)	B1	INCLUYE: SUBGERENTE (Establecimientos categoría Primera); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002378	343,74
SUBADMINISTRADOR (Establecimientos categoría Segunda)	B1	INCLUYE: SUBGERENTE (Establecimientos categoría Segunda); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002379	343,40
SUBADMINISTRADOR (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	B1	INCLUYE: SUBGERENTE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002380	343,06
CHEF DE COCINA (Establecimientos categoría Lujo)	C1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002277	343,06
CHEF DE COCINA (Establecimientos categoría Primera)	C1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002279	342,72
CHEF DE COCINA (Establecimientos categoría Segunda)	C1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002280	342,38
CHEF DE COCINA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	C1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002283	342,04
PANADERO / PASTELERO (Establecimientos categoría Lujo)	C1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002278	343,06
PANADERO / PASTELERO (Establecimientos categoría Primera)	C1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002281	342,72
PANADERO / PASTELERO (Establecimientos categoría Segunda)	C1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002282	342,38
PANADERO / PASTELERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	C1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002284	342,04
COCINERO / SALSERO (COCINA FRÍA) (Establecimientos categoría Lujo)	C2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002289	342,72
COCINERO / SALSERO (COCINA FRÍA) (Establecimientos categoría Primera)	C2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002290	342,38
COCINERO / SALSERO (COCINA FRÍA) (Establecimientos categoría Segunda)	C2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002292	342,04
COCINERO / SALSERO (COCINA FRÍA) (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	C2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002295	341,70
COCINERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Lujo)	C2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002285	342,72
COCINERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Primera)	C2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002286	342,38
COCINERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Segunda)	C2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002287	342,04
COCINERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	C2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002288	341,70
MAITRE (Establecimientos categoría Lujo)	C3	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002297	342,38
MAITRE (Establecimientos categoría Primera)	C3	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002298	342,04
MAITRE (Establecimientos categoría Segunda)	C3	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002299	341,70
MAITRE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	C3	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002300	341,36
CAJERO CERTIFICADO (Establecimientos categoría Lujo)	D1	INCLUYE: DESPACHADOR (Establecimientos categoría Lujo); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002301	342,04
CAJERO CERTIFICADO (Establecimientos categoría Primera)	D1	INCLUYE: DESPACHADOR (Establecimientos categoría Primera); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002302	341,70
CAJERO CERTIFICADO (Establecimientos categoría Segunda)	D1	INCLUYE: DESPACHADOR (Establecimientos categoría Segunda); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002303	341,36
CAJERO CERTIFICADO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D1	INCLUYE: DESPACHADOR (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002304	341,02
COMPRADOR / ALMACENISTA (Establecimientos categoría Lujo)	D1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002291	342,04
COMPRADOR / ALMACENISTA (Establecimientos categoría Primera)	D1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002293	341,70
COMPRADOR / ALMACENISTA (Establecimientos categoría Segunda)	D1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002294	341,36
COMPRADOR / ALMACENISTA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002296	341,02
BARMAN (Establecimientos categoría Lujo)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002313	341,70
BARMAN (Establecimientos categoría Primera)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002316	341,36
BARMAN (Establecimientos categoría Segunda)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002319	341,02
BARMAN (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002331	340,68

CAPITAN DE SALONEROS (Establecimientos categoría Lujos)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002314	341,70
CAPITAN DE SALONEROS (Establecimientos categoría Primera)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002317	341,36
CAPITAN DE SALONEROS (Establecimientos categoría Segunda)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002321	341,02
CAPITAN DE SALONEROS (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002335	340,68
CARNICERO / PARRILLERO (Establecimientos categoría Lujos)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002322	341,70
CARNICERO / PARRILLERO (Establecimientos categoría Primera)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002327	341,36
CARNICERO / PARRILLERO (Establecimientos categoría Segunda)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002332	341,02
CARNICERO / PARRILLERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002338	340,68
HORNERO DE PIZZAS (Establecimientos categoría Lujos)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002320	341,70
HORNERO DE PIZZAS (Establecimientos categoría Primera)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002326	341,36
HORNERO DE PIZZAS (Establecimientos categoría Segunda)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002330	341,02
HORNERO DE PIZZAS (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002337	340,68
HORNERO DE POLLOS (Establecimientos categoría Lujos)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002323	341,70
HORNERO DE POLLOS (Establecimientos categoría Primera)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002328	341,36
HORNERO DE POLLOS (Establecimientos categoría Segunda)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002333	341,02
HORNERO DE POLLOS (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002339	340,68
SALONERO (Establecimientos categoría Lujos)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002324	341,70
SALONERO (Establecimientos categoría Primera)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002329	341,36
SALONERO (Establecimientos categoría Segunda)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002334	341,02
SALONERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002340	340,68
SALONERO BILINGÜE (Establecimientos categoría Lujos)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002315	341,70
SALONERO BILINGÜE (Establecimientos categoría Primera)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002318	341,36
SALONERO BILINGÜE (Establecimientos categoría Segunda)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002325	341,02
SALONERO BILINGÜE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002336	340,68
SALONERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Lujos)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002305	341,70
SALONERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Primera)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002306	341,36
SALONERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Segunda)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002307	341,02
SALONERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002308	340,68
SOMMELIER / SERVICIO DE VINOS Y LICORES (Establecimientos categoría Lujos)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002309	341,70
SOMMELIER / SERVICIO DE VINOS Y LICORES (Establecimientos categoría Primera)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002310	341,36
SOMMELIER / SERVICIO DE VINOS Y LICORES (Establecimientos categoría Segunda)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002311	341,02
SOMMELIER / SERVICIO DE VINOS Y LICORES (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002312	340,68
RECEPCIONISTA CERTIFICADA (Establecimientos categoría Lujos)	D2	INCLUYE RECEPCIONISTA BILINGÜE, TELEFONISTA Y TELEFONISTA BILINGÜE (Establecimientos categoría Lujos); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002381	341,70
RECEPCIONISTA CERTIFICADA (Establecimientos categoría Primera)	D2	INCLUYE RECEPCIONISTA BILINGÜE, TELEFONISTA Y TELEFONISTA BILINGÜE (Establecimientos categoría Primera); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002382	341,36
RECEPCIONISTA CERTIFICADA (Establecimientos categoría Segunda)	D2	INCLUYE RECEPCIONISTA BILINGÜE, TELEFONISTA Y TELEFONISTA BILINGÜE (Establecimientos categoría Segunda); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002383	341,02
RECEPCIONISTA CERTIFICADA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	INCLUYE RECEPCIONISTA BILINGÜE, TELEFONISTA Y TELEFONISTA BILINGÜE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002384	340,68
AYUDANTE DE COMPRAS / AYUDANTE DE ALMACENISTA (Establecimientos categoría Lujos)	E1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002341	341,36
AYUDANTE DE COMPRAS / AYUDANTE DE ALMACENISTA (Establecimientos categoría Primera)	E1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002344	341,02
AYUDANTE DE COMPRAS / AYUDANTE DE ALMACENISTA (Establecimientos categoría Segunda)	E1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002347	340,68
AYUDANTE DE COMPRAS / AYUDANTE DE ALMACENISTA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002350	340,34
AYUDANTE DE MANTENIMIENTO (Establecimientos categoría Lujos)	E1	INCLUYE: LIMPIEZA (Establecimiento categoría Lujos); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608551004181	341,36
AYUDANTE DE MANTENIMIENTO (Establecimientos categoría Primera)	E1	INCLUYE: LIMPIEZA (Establecimiento categoría Primera); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608551004188	341,02

AYUDANTE DE MANTENIMIENTO (Establecimientos categoría Segunda)	E1	INCLUYE: LIMPIEZA (Establecimiento categoría Segunda); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608551004195	340,68
AYUDANTE DE MANTENIMIENTO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E1	INCLUYE: LIMPIEZA (Establecimiento categoría Tercera y Cuarta); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608551004201	340,34
AYUDANTE DE COCINA (Establecimientos categoría Lujo)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002354	341,02
AYUDANTE DE COCINA (Establecimientos categoría Primera)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002359	340,68
AYUDANTE DE COCINA (Establecimientos categoría Segunda)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002364	340,34
AYUDANTE DE COCINA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002369	340,00
AYUDANTE DE PANADERIA / PASTELERIA (Establecimientos categoría Lujo)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002355	341,02
AYUDANTE DE PANADERIA / PASTELERIA (Establecimientos categoría Primera)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002360	340,68
AYUDANTE DE PANADERIA / PASTELERIA (Establecimientos categoría Segunda)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002365	340,34
AYUDANTE DE PANADERIA / PASTELERIA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002370	340,00
AYUDANTE DE SALONERO (Establecimientos categoría Lujo)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002356	341,02
AYUDANTE DE SALONERO (Establecimientos categoría Primera)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002361	340,68
AYUDANTE DE SALONERO (Establecimientos categoría Segunda)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002366	340,34
AYUDANTE DE SALONERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002371	340,00
PLANCHERO (Establecimientos categoría Lujo)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002353	341,02
PLANCHERO (Establecimientos categoría Primera)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002358	340,68
PLANCHERO (Establecimientos categoría Segunda)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002363	340,34
PLANCHERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002368	340,00
POCILLERO (Establecimientos categoría Lujo)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002357	341,02
POCILLERO (Establecimientos categoría Primera)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002362	340,68
POCILLERO (Establecimientos categoría Segunda)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002367	340,34
POCILLERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002372	340,00
HOSSTES (Establecimientos categoría Lujo)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002385	341,02
HOSSTES (Establecimientos categoría Primera)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002386	340,68
HOSSTES (Establecimientos categoría Segunda)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002387	340,34
HOSSTES (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002388	340,00

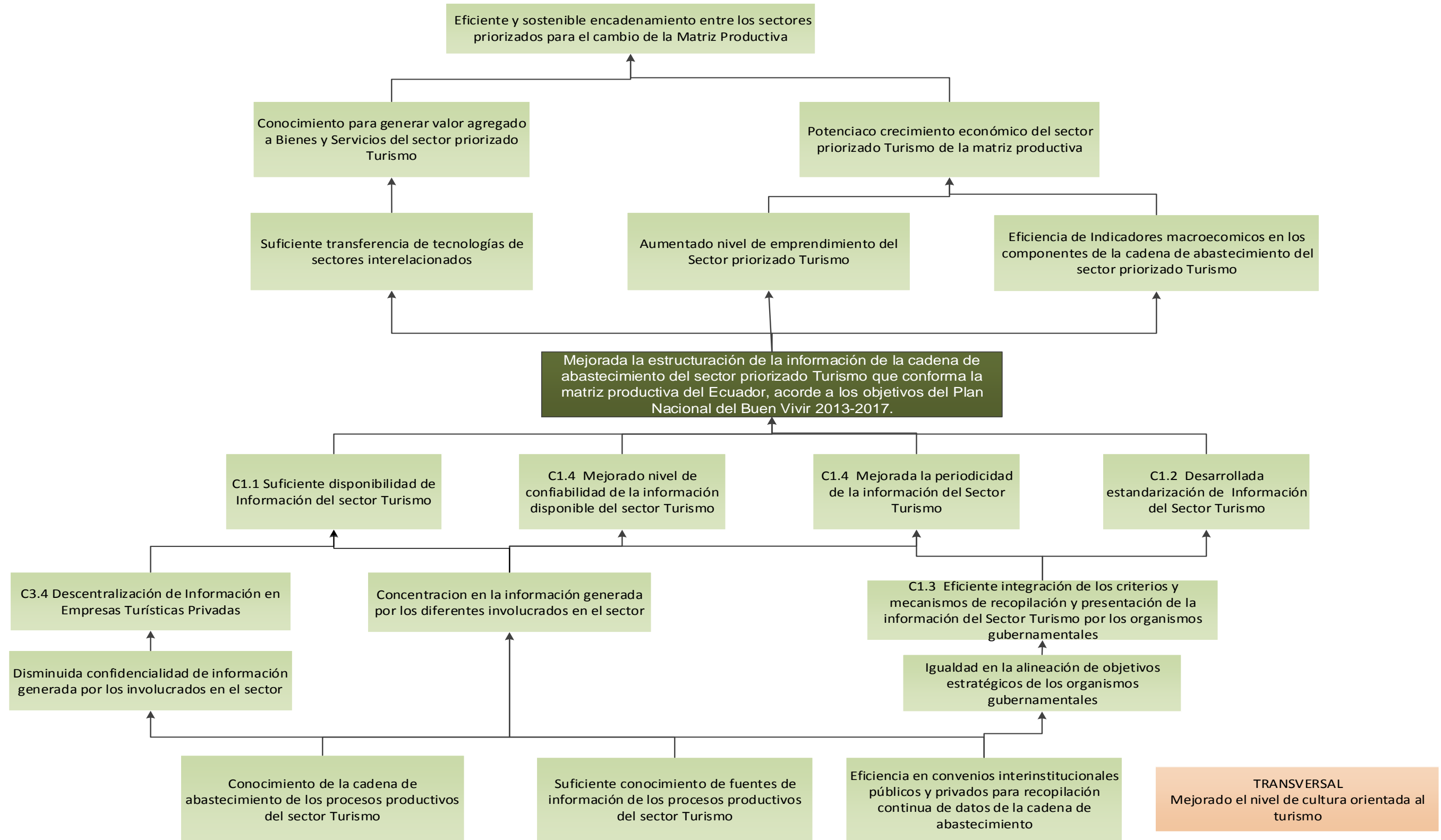
\* Cuando la Nominación del cargo se detalle "CERTIFICADO", se refiere A LA NORMA TÉCNICA ECUATORIANA DE COMPETENCIAS LABORALES

### 10.3 Árbol de Problemas



Fuente y elaborado por: Autores

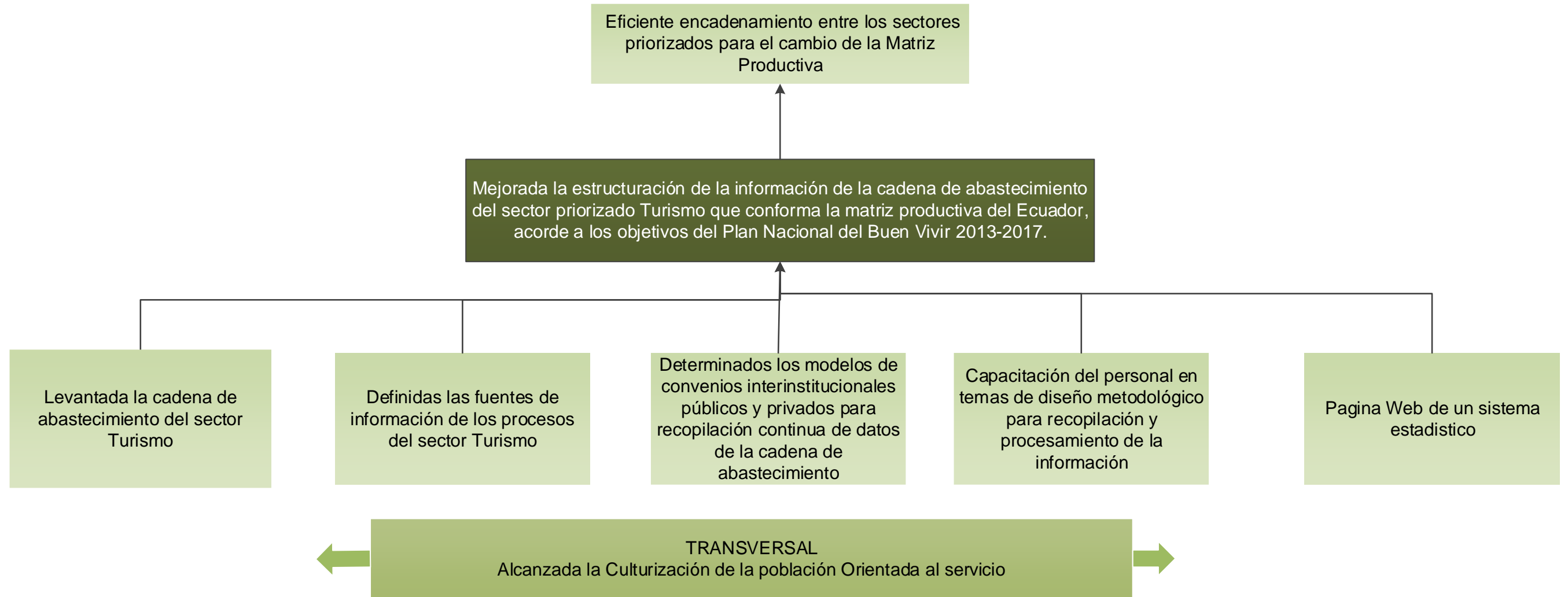
## 10.4 Árbol de Objetivos



Fuente y elaborado por: Autores



## 10.5 Estructura Analítica del Proyecto



Fuente y elaborado por: Autores

## 10.6 Modelo CEDIP.

### 10.6.1 Origen de CEDIP

Los autores realizaron un estudio cualitativo que arrojó ciertas deficiencias en el sistema de Estructuración de la Cadena de Abastecimientos de varios de los Sectores Priorizados en la Matriz Productiva del País.

### 10.6.2 Dimensiones

La metodología está basada en 5 dimensiones dominantes:



#### 10.6.2.1 Confiable

*“La desconfianza duplica el coste de hacer negocios”.* -

**John Whitney, Profesor en Columbia Business School.**

La confiabilidad es la “exactitud o precisión de la información”, obtenida de las fuentes de información oficiales. Para medir la confiabilidad de una fuente de información se verifica que la base de datos demuestre la metodología de recolección y cálculo. Esta dimensión del Modelo CEDIP tiene varias características:

- Estabilidad: se mantenga a través del tiempo
- Representatividad: La variación es mínima
- Equivalencia: Otros métodos explican lo mismo
- Oficial: Es reconocida como válida.

La suma de estas características genera confianza.

#### 10.6.2.2 Estandarizado



*“Si no puedes describir lo que haces como un proceso, entonces no sabes lo que estás haciendo.”* — **W. Edwards Deming, profesor y escritor**

La homologación de datos permite facilitar la interoperabilidad de sistemas de diferentes instituciones. Esta dimensión integrará las estadísticas a partir de registros administrativos y la transparencia en la gestión de la información.

El Modelo CEDIP se basa en la construcción colaborativa, usando Codificaciones como CIU y NANDINA, para crear una plataforma de estándares e interconexiones entre actividades.

**CIU Rev. 4.-** Es una clasificación uniforme de las actividades económicas por procesos productivos. Su objetivo principal es proporcionar un conjunto de categorías de actividades que se pueda utilizar al elaborar estadísticas sobre ellas.

**Transporte y Almacenamiento:** Esta sección contiene la provisión de transporte de carga y pasajeros, regular o no regular, por vía férrea, tuberías, caminos, agua o aire y actividades asociadas como terminales e instalaciones de estacionamiento, manipulación de carga, almacenaje, etc. El alquiler de equipo de transporte con chofer u operario. Las actividades de correo y mensajería. Esta sección excluye: reparación y mantenimiento de vehículos a motor y otro equipo de transporte (ver clases 4520 y 3315 respectivamente); construcción, mantenimiento y reparación de caminos, líneas férreas, puertos, campos de aterrizaje, ver 4210, 4290; mantenimiento y reparación de vehículos motorizados, ver 4520; alquiler de equipo de transporte sin chofer u operario, ver 7710, 7730.

**Actividades de Alojamiento y Servicios de Comida:** Esta sección incluye: el alojamiento temporal para visitantes y otros viajeros, abastecimiento de comidas, bebidas para su consumo inmediato. El número y tipo de servicios suplementarios por esta sección pueden variar extensamente. Esta sección excluye el suministro de alojamiento por tiempo prolongado como las residencias primarias, las cuales están clasificadas en las Actividades Inmobiliarias (sección L). También se excluye la preparación de comidas y bebidas que no son para consumo inmediato o que son vendidas a través de canales independientes de distribución., es decir por medio de actividades del comercio al por

mayor o al por menor. La preparación de estos alimentos está clasificada en Industrias (sección C).

**NANDINA:** Es la Nomenclatura Común de los Países Miembros del Acuerdo de Cartagena (Pacto Andino) (Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela) y está basada en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías. Comprende las partidas, subpartidas, códigos numéricos correspondientes, Notas de Sección, de Capítulo y de Subpartidas, Notas Complementarias, así como las Reglas Generales para su interpretación.

Los dos (2) primeros identifican el Capítulo; el tercero (3) y el cuarto (4) la Partida; el quinto (5) y el sexto (6) las subpartidas del Sistema Armonizado; y el séptimo (7) y octavo (8) las Subpartidas subregionales

### 10.6.2.3 Disponibilidad

*“Internet facilita la información adecuada, en el momento adecuado, para el propósito adecuado”, - Bill Gates*



La dimensión de disponibilidad, en su acepción más común, hace referencia a que la información esté disponible para la toma de decisiones de las organizaciones, sectores, etc.; los criterios generales para evaluar esta dimensión son:

**Efectividad.-** Necesidad de ser usada y que responda a lo que los usuarios esperan

**Eficiencia.-** Tiempos en los que se puede acceder a la información son ágiles.

**Seguridad.-** La información está alojada en un servidor seguro y bajo la responsabilidad de entidades serias, por ejemplo, SNI o INEN.

**Satisfacción del usuario.-** Valorar la usabilidad de la información para el usuario.

### 10.6.2.4 Integrado

*El mundo ha cambiado – La información también debe hacerlo.*



El mundo ha cambiado, ya sea por la globalización, o las interdependencias de las economías, o la importancia cada vez mayor de las Cadenas de Abastecimiento. La Dimensión de “Integrado” indica que la información estará formando parte de un todo – Plataforma online; desde la recolección de los datos hasta su publicación.

Los ejes claves en el desarrollo de esta dimensión son:

- Capacitación continua: Las personas que recolectaran la información deben ser capacitadas en habilidades blandas, y los técnicos que analizaran la información deberán manejar habilidades duras, como SPSS.
- Dialogo inter empresarial: Se debe mantener un canal de diálogo abierto entre las instituciones emisoras de información y receptoras.

#### 10.6.2.5 Periódico

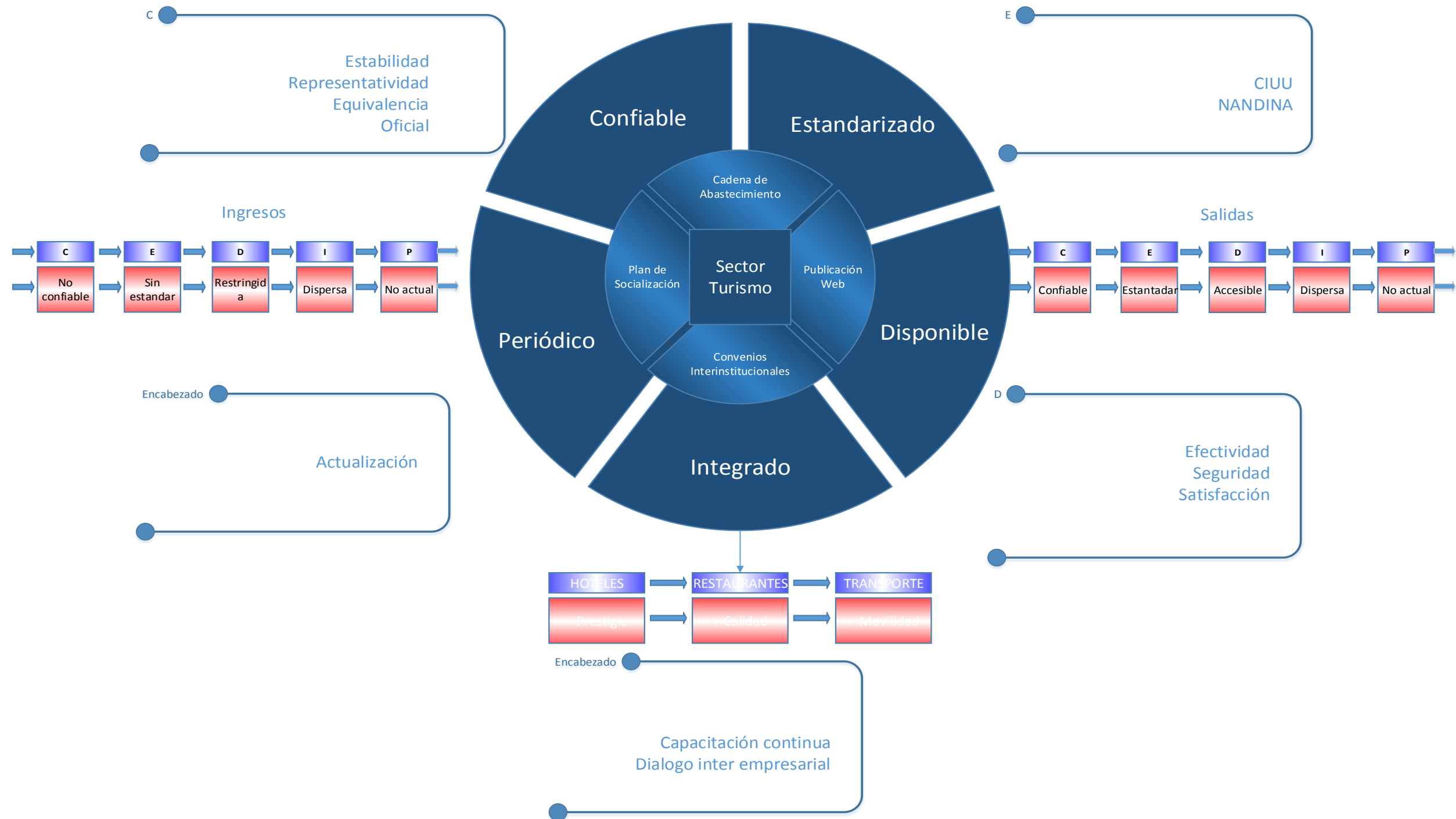
*“Sobrestimamos el evento y subestimamos el proceso, cada sueño realizado ocurrió gracias a la dedicación de un proceso.”*



**John C. Maxwell, Escritor y Orador sobre Liderazgo**

La dimensión de periodicidad del Modelo Sistémico CEDIP, hace referencia a la actualización que debe mantener la información sobre la Cadena de Abastecimiento del Sector, pudiendo ser mensual, bimensual, trimestral, semestral, anual, etc.

# MODELO SISTÉMICO CEDIP



Fuente y Elaborado por: Autores

## **10.7 Lista de verificación para la preparación de las entrevista.**

### **1. ¿Ya determiné mi objetivo General?**

Obtener información sobre el cambio de la matriz productiva desde la perspectiva del MIPRO, a través de un dialogo estructurado, para incorporar opiniones al proyecto de tesis.

### **2. ¿Ya anoté mis objetivos específicos y mi agenda?**

Dimensionar el Sector Turismo para medir su impacto en la economía Nacional, a través del PIB.

#### **AGENDA:**

- Funciones del Entrevistado en la Institución actual.
- Matriz productiva desde la óptica del MIPRO
- Convenios con otras instituciones
- El sector Turismo en el Ecuador y su relación con el MIPRO
- Cadena de Abastecimiento del Sector Turismo
- 5 Variables para establecer línea base actual: Estandarización , Integración, disponibilidad, periodicidad y confiabilidad de la información de la cadena de abastecimiento de los sectores priorizados, de preferencias Turismo

#### **a. ¿Sé con exactitud lo que deseo lograr en términos de contenido?**

Obtener una fuente de información primaria para sustento de la investigación

#### **b. ¿Sé con exactitud lo que deseo lograr en términos de relación con el entrevistado?**

Establecer un vínculo de ayuda mutua para futuras consultas

### **3. ¿Todas mis preguntas se relacionan con mis objetivos y mi agenda?**

Si

### **4. ¿Mis preguntas están claramente planteadas en un lenguaje que el entrevistador pueda entender?**

Si

5. **¿Mis preguntas están planteadas sin ningún sesgo?**

Sí

6. **¿Elegí una estructura de entrevista adecuada para la situación?**

Sí

7. **¿Elegí una secuencia de preguntas adecuada para la situación de entrevista?**

Sí, secuencia de embudo.

8. **¿Identifique posibles transiciones para utilizar en la entrevista?**

Ahora pasemos a la entrevista, cambiando de tema, creo que está claro este punto, etc...

9. **¿Elegí el entorno físico adecuado para los temas y para el entrevistado?**

Sí, oficina o Bar ejecutivo (por definir)

10. **¿Planee formas de enfrentar problemas que podrían surgir durante la entrevista?** No

## DESARROLLO

Economista Enrique Decker, muchas gracias por recibirnos, Dialogo de empatía improvisado (presentaciones personales).

Presentación formal: Somos un grupo de tesistas de la Escuela de Postgrados de la ESPOL – ESPAE, nuestro objetivo general acá es “obtener información primaria sobre la visión del MIPRO en cuento al cambio de la Matriz Productiva que impulsa el Gobierno Nacional, mediante este diálogo sincero, para fundamentar nuestro trabajo de investigación”; y me gustaría compartirle también uno de nuestros objetivos específicos para esta entrevista, el cual es “Lograr dimensionar el Sector Turismo con variables ya usadas o no, para medir su impacto en el PIB Nacional”, todo la información será utilizada para fines netamente académicos; sin más preámbulos nos gustaría dar inicio a este dialogo: (para evitar interrupciones al momento de tomar apuntes, nos gustaría que nos permita grabar la conversación)

### **Dimensión 1: Funciones del Entrevistado en la Institución actual.**

1. ¿Quién es Enrique Decker?
2. Sabemos de su paso por Ecuador Estratégico, cómo nos resumiría aquella experiencia.
3. ¿Cuéntenos un poco sobre su trabajo actual en el MIPRO?



4. ¿Posee algún interés laboral en algún otro sector empresarial?

### **Dimensión 2: Matriz productiva desde la óptica del MIPRO**

5. ¿Qué significa para el MIPRO: “Cambio de la Matriz Productiva”?
6. ¿Qué hace MIPRO en lo concreto para lograr este objetivo?
7. ¿Qué acciones, actividades, iniciativas, de las que nos pueda mencionar, está ejecutando el MIPRO para impulsar esta transformación?
8. ¿Cuáles han sido los mayores logros en esta temática, podemos conversar de uno?

### **Dimensión 3: Convenios con otras instituciones**

9. Para conseguir sus objetivos, ¿Qué tan importante es el acuerdo, o el trabajar junto a otras instituciones sean públicas o privadas?
10. ¿Algún acuerdo o convenio que sea estratégico para MIPRO del que se pueda conversar?
11. ¿Qué tan importante son los Convenios para la institución?

### **Dimensión 4: El sector Turismo en el Ecuador y su relación con el MIPRO**

12. Turismo está dentro de los sectores priorizados, ¿Por qué?
13. No se alcanza a ver el Cambio de Matriz productiva aplicada al turismo, ¿Cómo se puede explicar esto?
14. ¿Cómo planea el MIPRO impulsar este sector?
15. ¿Qué Ventajas del sector Turismo, que impulsen la economía, han identificado?
16. ¿Tenemos desventajas identificadas en el sector Turismo para acceder al cambio de matriz productiva?
17. La iniciativa emblemática del MIPRO en relación al Turismo ¿Cuál sería?

### **Dimensión 5: Cadena de Abastecimiento del Sector Turismo**

18. Cuando se habla de cadenas de abastecimiento de un sector, ¿Qué implica esto?
19. Y específicamente del sector Turismo, ¿Cuál sería su cadena de abastecimiento?
20. ¿Cuál es el organismo encargado de regular esta cadena?

21. ¿Qué mecanismos usa o busca implementar MIPRO para llegar al eslabón más débil de la cadena de abastecimientos?

**Dimensión 6: Variables para establecer línea base actual: Estandarización, Integración, disponibilidad, periodicidad y confiabilidad de la información de la cadena de abastecimiento de los sectores priorizados, de preferencias Turismo**

22. ¿Se tienen Estándares en cuando a información de la cadena de abastecimiento se refiere?
23. ¿Existe integración/encadenamiento de esta información a cada una de las instituciones?
24. ¿Esta 100% disponible dicha información?
25. ¿Con qué frecuencia se actualiza?
26. ¿Es confiable?

**En su opinión muy personal: El modelo de desarrollo del Sector Turismo ¿Beneficia a los niveles inferiores de la cadena de abastecimientos?**

**En referencia a la campaña de marketing All You Need is ¿se puede mejorar?**

## 10.8 Checklist del Proyecto

<b>Institución proponente del proyecto:</b>	
<b>Nombre del proyecto presentado para validación:</b>	
<b>Versión presentada del proyecto:</b>	
<b>Fecha de validación:</b>	

ITEM PARA REVISAR	SI	NO	OBSERVACIONES
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>			
¿El proyecto es integral? (La cobertura es sectorial y no particular, no representa acciones aisladas, se articula a otras acciones intervenciones del Estado)			
¿El proyecto es parte de un compromiso presidencial?			
¿El proyecto es emblemático?			
<b>1. DATOS GENERALES DEL PROYECTO</b>			
<b>1.1. Nombre del Proyecto (Tres Elementos)</b>			
¿Incluye el número de CUP?			
¿Indica objetivamente lo que se va hacer?			
¿Indica sobre qué se va a intervenir?			
<b>1.2. Entidad Ejecutora</b>			
¿Describe la unidad ejecutora dentro de la institución?			
<b>1.3. Cobertura y Localización</b>			
¿Indica la cobertura geográfica y áreas específicas de intervención que tendrá el proyecto?			
<b>1.4. Monto</b>			
¿Incluye el monto del proyecto especificando todas las fuentes?			
<b>1.5. Plazo de ejecución</b>			
¿El tiempo de ejecución se lo detalla en número de meses?			
<b>1.6. Sector y Tipo de Proyecto</b>			
¿Incluye sector de intervención?			
¿Incluye subsector o tipo de intervención?			
<b>2. DIAGNÓSTICO Y PROBLEMA</b>			
<b>2.1. Descripción de la situación actual del área de intervención del proyecto</b>			
¿Describe la situación actual del área de intervención enfocado geográficamente y sectorialmente?			
<b>2.2. Identificación, descripción y diagnóstico del problema</b>			
¿Se identifica claramente el problema que será solucionado?			
¿Se define objetivamente el problema principal al que se busca dar solución?			
¿El problema está definido como la situación negativa que afecta a un sector de la población o a un grupo en particular?			
¿Se determina los aspectos específicos y características más importantes del problema?			
¿Se identifica las causas del problema?			

¿Se describe las consecuencias del problema?			
¿La solución del problema identificado es competencia de la institución que propone el proyecto?			
<b>2.3. Línea Base del Proyecto</b>			
¿Los indicadores caracterizan el problema identificado?			
¿Contiene indicadores cuantificados?			
¿Se incluye fecha de los datos de la línea base?			
<b>2.4. Análisis de Oferta y Demanda</b>			
<i>Demanda</i>			
¿Se caracteriza la demanda?			
¿Se incluye población de referencia?			
¿Se detalla la población demandante potencial?			
¿Se detalla la población demandante efectiva?			
¿Se incluye proyección de demanda para la vida útil del proyecto?			
<i>Oferta</i>			
¿Se identifica los oferentes del bien?			
¿Se incluye la capacidad actual de producción o prestación de servicio?			
¿Se incluye la proyección de la capacidad de producción o prestación del servicio a futuro?			
<i>Estimación del Déficit</i>			
¿Se establece la demanda insatisfecha?			
<b>2.5. Identificación y caracterización de la población objetivo</b>			
¿Está correctamente identificada la población objetivo?			
<p>¿Se ha caracterizado la población objetivo?</p> <p>Si los beneficiarios son personas se debe incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de beneficiarios total</li> <li>- Grupos étnicos</li> <li>- Género</li> <li>- Pueblos y Nacionalidades</li> <li>- Ubicación geográfica</li> </ul> <p>Si los beneficiarios son empresas se debe incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de empresas</li> <li>- Tipo de empresa (micro, pequeña, mediana y gran empresa)</li> <li>- Sector económico al que pertenecen</li> <li>- Localización geográfica</li> </ul>			
<b>3. OBJETIVOS DEL PROYECTO</b>			
<b>3.1. Objetivo General y Objetivos Específicos</b>			
<i>Objetivo General</i>			
¿Se define un único objetivo general?			
¿Se define claramente la solución al problema?			
¿Se determina cómo va a modificar la situación actual identificada como problema?			
¿El objetivo general se encuentra definido para alcanzarlo con la terminación del proyecto?			
<i>Objetivos Específicos</i>			
¿Los objetivos específicos se han definido claramente?			
¿Los objetivos específicos contribuyen alcanzar el objetivo general?			

¿Se determina cómo van a modificar la situación actual identificada como problema?			
¿Los objetivos específicos se encuentran definidos para alcanzarlos con la terminación del proyecto?			
<b>3.2. Indicadores de Resultado</b>			
¿Son indicadores a nivel de propósito?			
¿Reflejan los resultados que se esperan lograr al finalizar el proyecto?			
¿Los indicadores están de acuerdo a lo reportado en la línea base?			
¿Los indicadores están bien definidos, son cuantificables? (Qué)			
¿La meta de los indicadores está cuantificada? (Cuánto)			
¿Está definido el tiempo en el que se espera alcanzar la meta? (Cuándo)			
¿Se incluye fuente de información y periodicidad de medida? (Periodicidad máxima trimestral)			
<b>3.3. Matriz de Marco Lógico</b>			
¿El fin define la solución del problema a nivel de impacto?			
¿Los indicadores a nivel de fin son cuantificables, y están relacionados al PNBV o a estadísticas macroeconómicas?			
¿Los indicadores a nivel de fin describen el qué, cuánto y cuándo?			
¿Los indicadores a nivel de fin miden impacto a mediano plazo?			
¿Los medios de verificación a nivel de fin son una fuente de verificación válida para comprobar que se han alcanzado los indicadores?			
¿Los supuestos a nivel de fin son condiciones para la sostenibilidad de los objetivos?			
¿El propósito corresponde al objetivo general del proyecto?			
¿Los indicadores de propósito son los definidos como de resultado y están de acuerdo a la línea base?			
¿Los medios de verificación a nivel de propósito son una fuente válida para comprobar que se han alcanzado los indicadores?			
¿Los supuestos a nivel de propósito indican los riesgos externos a los que se enfrentaría el proyecto para no alcanzar el fin?			
¿Los componentes corresponden a los objetivos específicos del proyecto?			
¿Los indicadores a nivel de componente son cuantificables?			
¿Los indicadores a nivel de componente describen el qué, cómo y cuándo?			
¿Los indicadores a nivel de componente permitirán medir el nivel de avance del proyecto durante su implementación?			
¿Los medios de verificación a nivel de componente son una fuente de verificación válida para comprobar que se han alcanzado los indicadores?			
¿Los supuestos a nivel de componente indican los riesgos externos a los que se enfrentaría el proyecto para no alcanzar el propósito?			
¿Cada componente se encuentra desglosado por actividad?			
¿Las actividades están estrechamente relacionadas al componente al que pertenecen?			
¿Los indicadores a nivel de actividad son el presupuesto que requieren para desarrollar las mismas?			
¿Los medios de verificación a nivel de actividad son una fuente de verificación válida para comprobar que se han alcanzado los indicadores?			

¿Los medios de verificación a nivel de actividad incluyen una fuente independiente a los reportes contables o de ejecución?			
¿Los supuestos a nivel de actividad indican los riesgos externos a los que se enfrentaría el proyecto para no alcanzar el componente?			
<b>4. VIABILIDAD Y PLAN DE SOSTENIBILIDAD</b>			
<b>4.1. Viabilidad Técnica</b>			
¿Contiene justificación técnica para el proyecto?			
<b>4.2. Viabilidad Financiera y/o Económica</b>			
<b>4.2.1. Metodologías utilizadas para el cálculo de la inversión total, costos de operación, mantenimiento, ingresos y beneficios</b>			
¿Se describe la metodología utilizada para el cálculo?			
<b>4.2.2. Identificación y valoración de la inversión total, costos de operación, mantenimiento, ingresos y beneficios</b>			
¿Se detalla la valoración de la fase de inversión?			
¿Se detalla costos de operación y mantenimiento?			
¿Se detalla ingresos?			
¿Se detalla beneficios valorados?			
<b>4.2.3. Flujos Financieros y/o Económicos</b>			
¿Se incluye un flujo económico?			
<b>4.2.4. Indicadores Financieros y/o Económicos</b>			
¿Se incluye el cálculo del Valor Actual Neto (VAN)?			
¿Se incluye el cálculo del Tasa Interna de Retorno (TIR)?			
<b>4.2.5. Evaluación Económica</b>			
¿Se incluye supuestos para los cálculos?			
¿Se incluye un análisis de sensibilidad?			
<b>4.3. Análisis de Sostenibilidad</b>			
<b>4.3.1. Análisis de impacto ambiental y de riesgos</b>			
¿El proyecto requiere de análisis ambiental y de riesgos?			
Si la respuesta es favorable, ¿El análisis incluye impactos negativos y la forma de contrarrestarlos?			
<b>4.3.2. Sostenibilidad social</b>			
¿El proyecto cuenta con análisis de sostenibilidad social?			
<b>5. PRESUPUESTO</b>			
¿Se presenta el presupuesto detallado por componente, actividad y fuente de financiamiento?			
Si el proyecto tiene financiamiento externo se debe incluir organismo que financia el crédito o que otorga la cooperación			
<b>6. ESTRATEGIA DE EJECUCIÓN</b>			
<b>6.1. Estructura Operativa</b>			
¿Se incluye un análisis del marco legal y políticas dentro de las cuales se enmarca el proyecto propuesto?			
Si el proyecto requiere reformas legales o de políticas para dar viabilidad a la propuesta, se incluye en el documento?			
Si el proyecto requiere reglamento operativo, convenio u otro instrumento para estructurar la gestión del proyecto, se incluye en el documento?			
¿Se incluye la estructura operativa que ejecutará el proyecto?			
¿Se detalla un proceso de ejecución del proyecto, y cómo se canalizarán los recursos?			
<b>6.2. Arreglos institucionales y modalidad de ejecución</b>			

¿Se describen los actores o instituciones involucradas con el proyecto positivamente y negativamente?			
¿Se incluye el tipo de arreglo con cada institución?			
¿Se incluye si la ejecución es directa o indirecta y su nivel de participación?			
¿Se incluyen las estrategias de coordinación interinstitucional?			
¿Se incluye un mapeo de la estrategia de ejecución?			
¿Se define claramente el producto o servicio que se generará como resultado del desarrollo del proyecto?			
<b>6.3. Cronograma valorado por componente y actividades</b>			
¿Se presenta el presupuesto detallado por componente, actividad y fuente de financiamiento y periodo?			
<b>6.4. Origen de los insumos</b>			
¿Se presenta a nivel de componente y actividad el detalle del tipo de bien o servicio?			
¿Se presenta a nivel de componente y actividad el presupuesto y porcentaje de origen nacional e importado?			
<b>7. MONITOREO DE LA EJECUCIÓN</b>			
<b>7.1. Monitoreo de la ejecución</b>			
¿Se incluye medios verificables mediante los cuales se realizará un seguimiento a la ejecución?			
¿Se incluye seguimiento acciones?			
¿Se incluye seguimiento a cronograma?			
¿Se incluye seguimiento a recursos?			
¿Lo presentado permitirá medir los avances del proyecto?			
<b>7.2. Evaluación de resultados e impactos</b>			
¿Se define el proceso que se seguirá una vez que culmine el proyecto?			
<b>7.3. Actualización de Línea Base</b>			
¿Se incluye la periodicidad con la cual se actualizará la línea base?			
¿Se incluye fuente de información con la cual se actualizará la línea base?			
<b>8. ANEXOS</b>			
Se encuentran anexos todos los documentos que sustenten el proyecto o que se nombren en el mismo			

## 10.9 Plan de comunicación.

### 10.9.1 ¿Qué comunicamos?

La estructuración de la cadena de abastecimiento

### 10.9.2 ¿Por qué?

Se busca transmitir los beneficios directos e indirectos de una correcta aplicación del Modelo Sistémico CEDIP en la Cadena de Abastecimiento

### **10.9.3 Destinatario.**

Gobierno, Empresa privada, empresa pública, comunidad local, comunidad internacional

### **10.9.4 Método de comunicación**

Correo electrónico, presentaciones u otros medios que los interesados hayan definido como estándares, incluyendo los formatos de entrega.

### **10.9.5 Responsabilidad.**

Los responsables de este proceso son:

Preparar la información: Líder del proyecto

Enviar la información: Gerente

Solicitar, recibir y analizar la retroalimentación para un mejor proceso de comunicación:  
Líder del proyecto

### **10.9.6 Tiempo.**

El plan de comunicación durará mientras dure la ejecución del proyecto, es decir, la comunicación será permanente entre el Estado, los colaboradores, clientes y demás involucrados.

### **10.9.7 Fecha de inicio del envío.**

Inicio del proyecto

### **10.9.8 Frecuencia del envío.**

Iniciará diariamente y dependiendo de la necesidad se realizará mensual o hasta semestral.



## 10.11 Códigos para Titanes ESPAÉ

El acceso al GRUPO es restringido a aquellos que sus miembros permiten y el comportamiento de todos está regido por normas, algunas de las cuales son universales en el mundo.

### ¿Cuáles son nuestros códigos?

***El secreto:*** Lo que allí se habla y sucede allí se queda; esto garantiza que todos puedan expresar en forma asertiva sus opiniones, discrepancias, agrados y molestias.

Se considera desleal comentar con terceros los temas tratados entre TITANES.

***Pase lo que pase, todo pasa:*** Los desacuerdos son normales en todo ambiente humano. Entre compañeros con espíritu competitivo no son extraños las amenazas verbales o intentos de agresión física debido a la adrenalina y a la falta de manejo de la inteligencia emocional. Pero la disculpa es la norma y no se vale conservar rencor luego de un estrechón de manos; incluso no es necesario decir una palabra, darse la mano es suficiente contrato de reconciliación.

***El pasado es pasado:*** Los TITANES, nunca hablan mal de un exprofesor o excompañero, pues saben que podrían volver a encontrarse en algún equipo de trabajo. Se respeta a quienes hayan compartido antes el grupo. Además, la capacidad para “pasar” la página es extraordinaria. Por eso se adaptan a nuevos entrenadores si éstos tienen tacto para introducir cambios e imprimir su propio sello.

***El PROFESOR es el PROFESOR:*** La crítica del TITÁN al PROFESOR actual no es aceptable pues prevalece el código de lealtad y disciplina sin importar el agrado personal hacia el PROFE.

***El camerino pertenece a los TITANES:*** Normalmente hay dos camerinos; uno de jugadores y otro del cuerpo técnico y se respetan entre ellos. Aunque el técnico es el gran jefe, los jugadores suelen reunirse sin su presencia para conversar sus asuntos con total privacidad, preguntarles qué hablaron es visto como intromisión. Los técnicos ponen reglas y tienen mucho poder, pero los jugadores son los dueños de su “territorio”. Esto crea responsabilidad por parte de todos, especialmente de los líderes, que no esperan que el profe haga y decida todo.

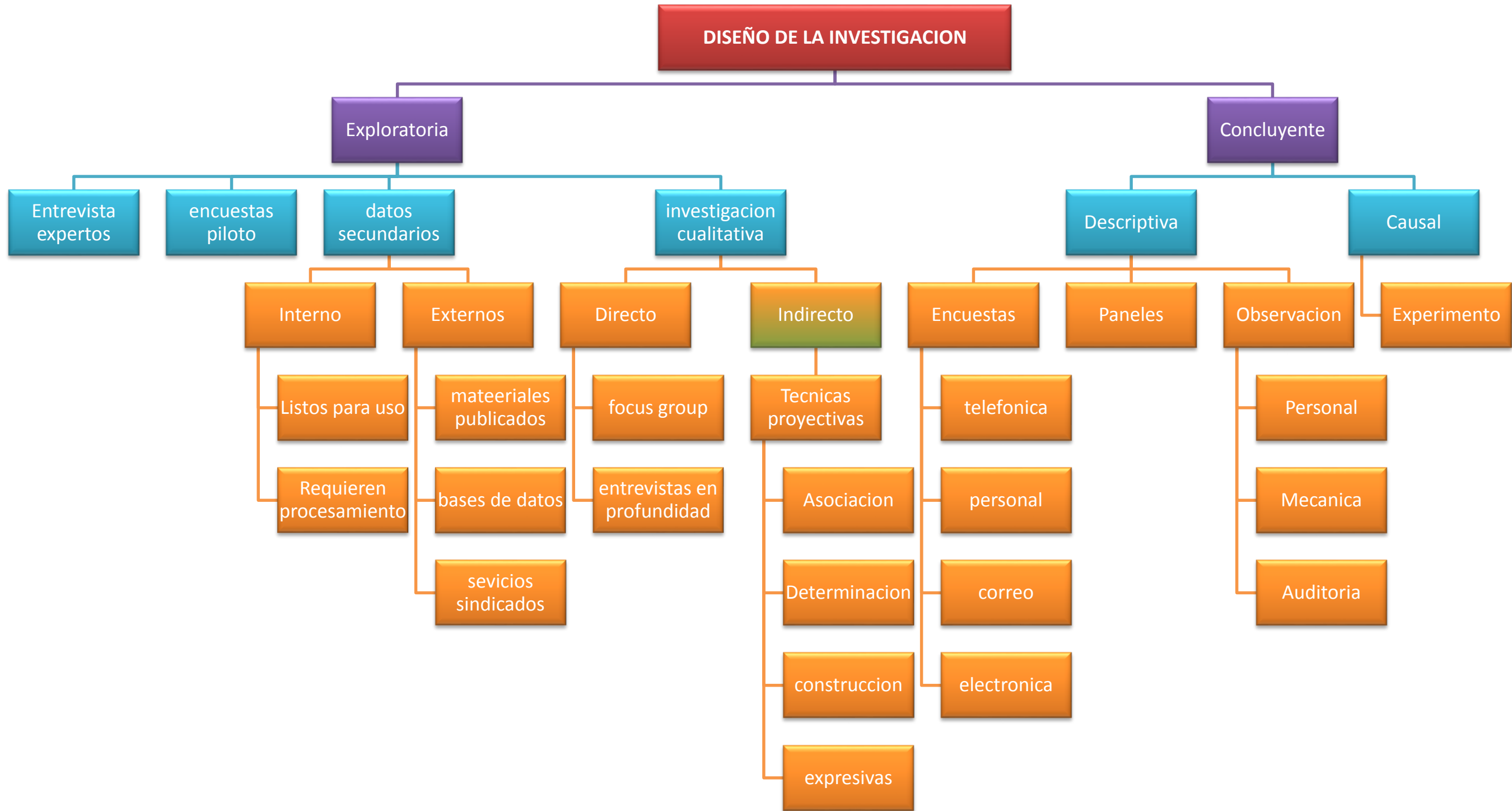
10.12 Registro de Riesgos del Programa de Tesis

**ESCALA DE IMPACTO**  
 9 al 10 - Muy Alta  
 7 al 8 - Alta  
 5 al 6 - Medio  
 3 al 4 - Baja  
 1 al 2 - Muy Bajo

RIESGOS	Probabilidad de Ocurrencia del Riesgo															Impactos del Proyecto																
	x	David Guevara	Fernando Lopez	Narcisa Álvarez	Marcos Ordeñana	Jessica Alvarado	Ronny Zúñiga	Emilia Rivadeneira	Cristian Zúñiga	Tamara Pérez	Christian Espinoza	Byron Mora	Danny Brito	Daniel Chica	Geovanny Vásquez	TOTAL	x	David Guevara	Fernando López	Narcisa Álvarez	Marcos Ordeñana	Jessica Alvarado	Ronny Zúñiga	Emilia Rivadeneira	Cristian Zúñiga	Tamara Pérez	Christian Espinoza	Byron Mora	Danny Brito	Daniel Chica	Geovanny Vásquez	TOTAL
Si la carga laboral de los integrantes del equipo se incrementa, pudiera no brindar el tiempo suficiente al proyecto lo que retrasaría la fecha de entrega final	6	5	7	3	3	1	10	5	2	9	5	7	6	4	4	5	8	2	1	10	5	7	10	4	2	10	10	5	4	1	1	5
La deficiente estructuración plan podría limitar la visión global del programa lo que limitaría analizar ciertos conceptos y alcances	7	3	3	2	1	8	4	7	9	5	8	8	9	9	7	6	8	10	9	5	8	8	5	7	10	5	9	9	1	9	6	7
La mala definición del alcance del proyecto provocaría redefinición del mismo frecuentemente	8	9	6	8	1	7	6	9	6	8	1	5	6	6	9	6	6	5	10	7	7	1	5	10	7	4	8	1	9	6	10	6
La falta de compromiso del equipo podría mover la fecha de entrega	5	9	3	6	3	8	5	6	7	3	10	10	6	8	3	6	6	4	3	9	10	4	8	9	5	10	9	7	7	9	10	7
La falta de fondos para la ejecución de la investigación provocaría redefinición de los entregables.	8	2	8	1	10	9	3	1	6	7	3	7	2	4	6	5	10	6	10	3	9	10	1	9	7	4	6	10	8	9	10	7
Compromisos o problemas de algún miembro del equipo o entre ellos podría incrementar el trabajo, lo que afectaría en la calidad	3	8	10	6	1	2	1	8	10	2	5	10	3	5	2	5	6	3	8	3	7	10	5	4	9	4	10	9	8	6	8	7
La sobrecarga de actividades al Director de Proyecto podría reducir el soporte eficiente	1	8	3	8	10	2	9	10	2	9	5	9	8	1	6	6	7	1	7	4	5	7	6	3	6	8	9	5	7	7	4	6
Las diferentes concepciones, sobre la estructuración de la cadena de abastecimiento, en el equipo podrían limitar o impulsar la consecución de este entregable.	4	5	7	1	8	3	4	9	9	3	4	5	5	10	10	6	1	6	2	5	2	6	6	6	8	9	7	8	4	3	2	5
Por la negativa de los empleadores al otorgar vacaciones a los miembros del equipo se podría detener el avance adecuado del sector en el programa	3	1	3	4	5	7	8	2	2	4	1	6	4	10	4	4	5	7	5	8	6	2	4	9	1	1	6	7	8	5	8	5
Si la información que se requiere para realizar el proyecto se encuentra desactualizada limitaría la relevancia del proyecto	1	4	6	1	10	9	1	3	8	8	8	9	7	9	9	6	6	6	10	4	1	2	9	7	5	4	10	8	7	8	10	6
Si existen dificultades para obtener la información necesaria para elaborar proyecto implicaría reformular o inferir.	7	7	5	3	10	9	7	5	2	3	8	3	8	6	2	6	4	4	7	1	10	7	6	1	10	8	1	10	10	3	6	6
Si la información obtenida no es de fuentes confiables el aporte al conocimiento sería evaluativo	4	3	3	4	5	4	7	6	6	3	6	5	1	1	5	4	10	6	2	4	4	7	7	8	7	10	7	7	1	7	8	6

Las contradicciones en la data de los diferentes bancos de información duplicarían los tiempos de análisis de los mismos.	5	10	2	6	2	9	6	9	10	2	10	10	3	2	3	6	7	9	10	2	8	8	3	4	4	5	8	2	3	4	3	5
Los casos fortuitos en los integrantes del equipo (muerte de un familiar, enfermedad, etc.) provocarían retrasos en la consecución de los entregables.	4	3	4	3	3	4	10	7	10	8	9	7	6	3	1	5	2	2	3	6	6	10	9	9	9	7	8	6	6	7	3	6
Si la vicepresidencia de la república se interesara en el proyecto de tesis provocaría un incentivo adicional.	8	6	6	7	9	3	9	9	6	10	4	2	2	7	2	6	5	6	8	9	7	5	1	8	6	5	4	3	8	1	5	5
La computadora de algún miembro del equipo se daña, desconfigura, etc., lo que provocaría pérdida de la información y retraso del entregable	5	10	10	8	3	3	10	4	3	10	9	10	10	8	7	7	8	10	10	5	4	8	9	10	4	10	6	7	10	10	5	8
La poca capacidad de almacenamiento en el soporte de la nube podría provocar la compra de mayor capacidad de almacenamiento.	4	9	2	2	5	7	2	9	7	6	1	7	7	10	5	6	3	9	5	2	6	6	10	10	10	5	9	6	2	9	10	7
La distribución geográfica de los miembros del equipo podría generar una falla en las comunicaciones y trabajo en conjunto.	7	6	2	4	7	8	5	2	5	9	4	1	2	3	5	5	2	3	8	3	8	9	1	4	5	8	8	10	2	8	9	6
Las distintas personalidades del equipo podría generar fricciones en la interrelaciones	1	9	8	7	1	6	10	1	8	7	4	6	3	2	5	5	1	6	1	5	10	8	4	6	2	7	8	3	8	10	2	5
El cambio de la priorización de los sectores en la Matriz Productiva podría dejar sin sostenibilidad el proyecto.	7	5	10	8	8	10	9	4	3	4	10	6	10	10	9	8	10	10	9	6	10	10	10	10	2	10	10	10	10	8	10	9
La no participación de las empresas privadas implicadas podría limitar el levantamiento de la información al proyecto	9	1	2	1	1	1	4	6	9	4	3	2	1	4	7	4	7	9	3	7	1	4	10	9	5	3	1	8	9	8	8	6
La resistencia al cambio cultural por parte de la población ocasionaría el avance lento de la propuesta	7	2	7	4	5	9	8	1	6	10	5	10	6	9	8	6	5	6	3	4	4	9	1	9	8	6	7	8	9	10	4	6
El cambio en la estabilidad de los sectores implicados podría requerir modificar el alcanzable de la propuesta.	6	2	6	7	10	6	4	5	7	1	9	4	7	3	2	5	9	5	4	8	10	6	7	3	2	10	9	1	5	6	3	6
Director del proyecto sin experiencia provocaría fallas en la ejecución del proyecto	6	1	9	6	5	3	3	6	5	9	1	5	3	2	8	5	1	7	4	3	4	2	8	4	5	1	3	1	8	4	3	4
La curva de aprendizaje de los implicados retrasaría el logro de los objetivos	6	1	7	2	4	5	8	7	8	8	6	5	10	9	5	6	6	1	8	7	8	10	4	1	8	5	10	9	6	3	3	6
Desastres naturales paralizarían el proyecto	9	8	8	1	5	1	1	3	8	2	1	2	8	4	4	4	3	8	8	5	1	7	3	10	2	2	7	1	7	2	8	5
el presupuesto asignado al proyecto es muy ajustado en comparación al alcance lo que provocaría una reducción en la calidad	9	9	10	4	4	8	4	8	10	10	10	7	7	5	10	8	10	5	5	10	10	6	10	6	10	10	10	10	9	10	9	9
Definición del alcance incompleta lo que provocaría cambios constantes al proyecto	5	9	10	8	10	9	10	6	6	9	10	5	10	5	10	8	10	9	7	4	9	4	10	10	9	9	7	10	10	10	5	8
El proveedor tiene alta rotación de personal lo que podría afectar al proyecto	6	6	8	8	8	3	1	9	5	7	7	5	1	3	3	5	10	2	6	10	8	1	6	6	9	4	3	4	3	6	1	5

### 10.13 Tipos del diseño de la investigación



## 10.14 FODA

### Puntos fuertes

- Diversidad biológica, cultural, geográfica, climática y de atractivos.
- Reservas ecológicas, parques nacionales y áreas protegidas (Sistema Nacional de Áreas Protegidas, SNAP)
- Amplia diversidad cultural con 25 grupos, incluyendo las culturas indígenas que viven en entornos naturales, y el uso de 13 idiomas (incluido el español)
- Tamaño del país facilita el acceso a diversificada oferta turística.
- Alto conocimiento y reputación internacional de algunos atractivos del país: Isla Galápagos; avistamiento de aves; etc.
- Varias localidades del país han sido designadas como Patrimonio Cultural o Natural de la Humanidad por la UNESCO.
- La calidad del suelo, la temperatura y el clima, además de los abundantes recursos hídricos, generan condiciones óptimas para el crecimiento de biomasa.
- Acuerdo entre MINTUR y el MAE para regular el turismo en áreas protegidas (RETANP: Reglamento de Turismo de Áreas Protegidas)
- Un clima estable y sin muchas variaciones entre temporadas. Ecuador ofrece buen clima todo el año.
- El turismo de naturaleza, a diferencia de otros (sol, playa, etc), es menos sensible a los ciclos económicos.
- Posibilidad de complementar las ofertas de acuerdo a la temporada (por ejemplo, avistamiento de ballenas)
- Existencia de culturas ancestrales
- Desarrollo de iniciativas de turismo comunitario.
- Tren patrimonial con fines turísticos
- Calidad humana de la población
- Buena conectividad interna, tanto terrestre como aérea.
- Competitividad en costos frente a otros destinos.
- Existencia de un Fondo de Promoción Turística.
- Recientemente Ecuador ha recibido varias distinciones: el "World's Leading Green Destination 2013"; CNN lo incluyó como uno de los 10 mejores destinos para conocer en 2014; The New York Times, lo designó como uno de los 52 principales destinos para 2014 y lo posicionó como el primero de América Latina y séptimo más importante del mundo; el Tren Crucero fue reconocido con el mejor producto turístico fuera de Europa, por el British Guild of Travel, entre otros premios.

### Puntos débiles

- Pobreza y desigualdad favorece la alta informalidad en los servicios turísticos
- Desarticulación y descoordinación de los actores privados y públicos.
- Falta de continuidad en las políticas turísticas, escasa regulación y fiscalización.
- Escasa capacidad técnica y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados (GAD) para ejercer sus competencias
- Estrategia de posicionamiento internacional (imagen país y promoción) poco efectiva. Escasa diferenciación e inteligencia de mercado poco innovadora y focalizada.
- Baja supervisión y fiscalización de planes de ordenamiento territorial.
- Falta de normas técnica para actividades turísticas.
- Escases de criterios técnicos para determinar la capacidad de carga sostenible de los destinos.
- Ausencia de un plan estratégico integrado de sostenibilidad de la industria turística, donde participen los actores públicos y privados relevantes.
- Conectividad internacional con pocas rutas aéreas habilitadas y escasa diversificación.
- Gran concentración de la demanda en un número limitado de destinos.
- La oferta de las empresas turísticas presenta problemas en: calidad de los servicios; aptitud de los recursos humanos (guías especializados capaces de desenvolverse en varios idiomas); publicidad engañosa; pertinencia, identidad cultural y desconocimiento de los productos ofrecidos; y poca estandarización de tarifas y productos.
- Resistencia de los empresarios a afiliarse a Cámaras de Turismo.
- Baja calidad e poca innovación en las artesanías
- En un nivel agregado, el turismo muestra debilidades en: señalización e información turística; accesibilidad y comunicación; e infraestructura turística e inversión para el fortalecimiento del sector. En particular, destaca la baja cobertura de agua potable y sistemas de alcantarillado pluvial y sanitario en diversos destinos.
- El deterioro del medioambiente, por agresión o explotación, disminuye el atractivo del destino.
- El acceso al financiamiento es engorroso y costoso.
- Débil encadenamiento con otras actividades de la economía local, lo que provoca bajos ingresos de divisas a las economías locales y altas fugas.
- Carencia de un levantamiento ordenado y sistemático de los activos turísticos del país.

### Oportunidades

- Ecuador es uno de los 17 países donde está concentrada la mayor biodiversidad del planeta, siendo además el que posee la mayor biodiversidad por km2 del mundo.
- La mayor parte de su fauna y flora vive en 26 áreas protegidas por el Estado
- Paisajes de una gran belleza natural, competitivos con los mejores del mundo.
- Ecuador, gracias a algunos emprendimientos puntuales (por ejemplo, Napo Wildlife Center Ecotodge) y la aparición en algunas publicaciones especializadas (National Geography Magazine) ha logrado ingresar en los circuitos turísticos internacionales. Creciente notoriedad de las "marcas" Galápagos, Amazonía y Andes.
- El patrimonio cultural e histórico: riqueza, diversidad y autenticidad.
- Singularidad geográfica del posicionamiento en la línea equinoccial.
- Diversidad de climas durante todo el año.
- El fuerte incremento del "turismo especializado" en el mundo, en particular aquellos relacionados con naturaleza (ecoturismo, aventura y rural).
- La creciente desestacionalización vacacional de los mercados emisores más importantes.
- Nuevos modelos de turismo: viajes individuales y "a la medida". Uso de las tecnologías de la información y comunicación facilitan la información y la reserva directa.
- Productos de itinerarios multidesino, establecimiento de circuitos turísticos y de programas para su comercialización.
- Mayor valoración por experiencias sostenibles.
- Existen buenas posibilidades de un uso compartido de sitios destinados a fines muy específicos (avistamiento de aves)
- Turismo interno desatendido y con alto potencial de crecimiento gracias a la nueva infraestructura carretera.
- Mayor voluntad política para fortalecer el turismo en los diferentes niveles del Estado
- Elaboración del Plan de Desarrollo Turístico por parte del MINTUR (2013), Reglamento de turismo en áreas naturales protegidas (RETANP) consensuado por el MINTUR y el MAE (2014), y nueva Ley de Turismo (2014-2015)
- Alianzas de cooperación entre los sectores público y privado.
- Estabilidad política y económica, fuerte inversión pública en infraestructura habilitante y educación, disminución de la pobreza, avances en seguridad, han mejorado la imagen y percepción internacional del país.
- Incremento de visitantes y turistas y diversificación de la oferta y los destinos.
- Potencial agroindustrial y su vínculo con el turismo.
- Oportunidades de inversión y desarrollo empresarial.

### Amenazas

- Deterioro de las condiciones económicas nacionales, regionales y mundiales
- Desplazamiento de los mercados internacionales por escasa competitividad, pérdida de respetabilidad y/o prestación de servicios de bajo estándar.
- Países vecinos con un mayor desarrollo relativo de la industria turística.
- La agresividad promocional de otros países de América Latina, especialmente Colombia, Costa Rica, Chile, Perú, México y Brasil.
- El aumento de la competencia internacional con destinos muy activos en el ámbito del desarrollo turístico (inversión, legislación y promoción).
- Las amenazas sanitarias, de seguridad y los desastres naturales.
- Saturación de los sitios considerados patrimonio natural y cultural.
- Impacto ambiental de la producción petrolera.
- Vulnerabilidad de los ecosistemas al cambio climático y el calentamiento global.
- Sobredimensionamiento de los medios de comunicación de hechos negativos (accidentes, asaltos, comercio sexual, etc).
- Mala imagen frente a la incorrecta práctica del chamanismo y ritos con Ayahuasca
- Proceso de globalización genera pérdida de identidad cultural local.
- Falta de apertura del sector privado hacia el sector comunitario y viceversa.
- Escasas conexiones aéreas con mercados de alto potencial.
- La persistente debilidad de los mercados emisores de América Latina y el escaso desarrollo del mercado interregional, debido a las dificultades de acceso.
- Deterioro del orden público y aumento de la delincuencia.
- Deficiencia del servicio de transporte.
- Falta mantenimiento en vías alternativas.
- Episodios de corrupción.
- Falta de capacitación turística.
- Carencia de certificación y fiscalización de la oferta turística.
- Publicidad engañosa.