



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE  
MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**DIRECCIÓN DE CARRERA:  
INGENIERÍA EN TURISMO**

**INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN  
PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN  
TURISMO**

**MODALIDAD:**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**PLAN ESTRATÉGICO QUE FOMENTE LA REACTIVACIÓN  
TURÍSTICA EN MANABÍ**

**AUTOR:**

**EMILIO DANIEL NAVARRETE CHÓEZ**

**TUTOR:**

**ING. NELSON GARCÍA REINOSO, M Sc.**

**CALCETA, FEBRERO 2021**

## DERECHOS DE AUTORÍA

Yo, **EMILIO DANIEL NAVARRETE CHÓEZ**, con cédula de ciudadanía **131581637-9** declaro bajo juramento que el Trabajo de Titulación titulado: **PLAN ESTRATEGICO QUE FOMENTE LA REACTIVACIÓN TURISTICA EN MANABÌ**. Es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedo a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, una licencia gratuita, estrictamente y no exclusiva para el uso comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a mi favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del código orgánico de la economía social de los conocimientos, creatividad e innovación.

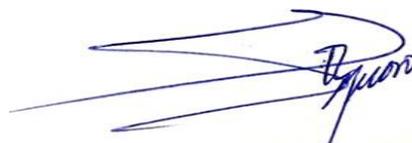


---

**EMILIO DANIEL NAVARRETE CHÓEZ**

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

M Sc. **NELSON GARCÍA REINOSO** certifica haber tutelado el proyecto “**PLAN ESTRATÉGICO QUE FOMENTE LA REACTIVACIÓN TURÍSTICA EN MANABÍ**”, que ha sido desarrollada por Navarrete Chóez Emilio Daniel, previa a la obtención del título de Ingeniera en Turismo, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



---

**ING. NELSON GARCÍA REINOSO, MSc.**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han APROBADO el trabajo de titulación PLAN **ESTRATÉGICO QUE FOMENTE LA REACTIVACIÓN TURÍSTICA EN MANABÍ**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Emilio Daniel Navarrete Chóez previa la obtención del título de Ingeniero en Turismo, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



---

ING. RAFAEL VERA VERA, Mg

**MIEMBRO**



---

ING. BLANCA MENDOZA MENDOZA, Mg

**MIEMBRO**



---

ING. RODNEY ALFONSO ALFONSO, M.Sc

**PRESIDENTE**

## AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de una educación superior de calidad en la cual han forjado mis conocimientos profesionales día a día.

Primeramente, a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado.

A mi tutor de tesis, M Sc Nelson García Reinoso, por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, experiencia, paciencia y motivación ha logrado en mí ese entusiasmo para poder terminar la tesis con éxito.

A mi madre Celia Valencia, en especial a ella por su comprensión y sus sabios consejos que no desmayaron en ningún momento, que supieron encaminar por el sendero del estudio, y así poder culminar mis estudios universitarios. De igual manera a las personas que siempre estuvieron presente en el trayecto de esta etapa. mi abuela Rosa Valencia, mis padrinos Elena Vera, Williams Mieles que desde pequeño me inculcaron por ser una persona de bien y de éxitos.



---

**EMILIO DANIEL NAVARRETE CHÓEZ**

## DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi Dios quien supo guiarme por el buen camino.

A mi madre Celia Valencia, la alegría de mi vida, gracias porque eres mi inspiración y fortaleza, una sonrisa tuya ilumina mi mundo y me da fuerzas necesarias para luchar y conseguir mis metas.

A mi abuela, padrinos quienes por ellos soy lo que soy. Por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mi hermano por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizar. A mis amigos que siempre han estado ahí en todo momento apoyándome en cualquier situación.



---

**EMILIO DANIEL NAVARRETE CHÓEZ**

## **RESUMEN**

La investigación tuvo como objetivo diseñar un plan estratégico que fomente la reactivación turística en la provincia de Manabí. El tipo de investigación adoptada fue de carácter mixta con enfoque descriptivo que para su efecto se programaron tres fases: la primera contempló el diagnóstico de la situación actual post terremoto que a través de la revisión bibliográfica y de documentos apoyada con fichas de caracterización, encuestas, entrevistas y matrices permitió establecer que el sector tras la catástrofe fue fuertemente afectado, en especial la infraestructura hotelera, identificándose además otras problemáticas que están ligadas a la deficiente gestión y carente planificación que han retardado el proceso de reactivación en la provincia. La segunda fase implicó un análisis estratégico del sector turístico mediante el FODA para evaluar la gestión que dictaminó que las estrategias que se deben adoptar son las de reorientación, por lo que en base a la matriz para dicho fin se identificaron un total de cinco lineamientos orientados a alcanzar la reactivación local. Por último, la tercera fase tuvo como fin elaborar el plan estratégico a través de una ficha que permitió realizar un adecuado planteamiento que incluyó la declaración de la misión y visión, apoyada en unas políticas, premisas y valores, así como la formulación de la programación estratégica basada en las líneas de acción que determinaron un total de seis programas y quince proyectos, con su respectiva ficha de evaluación y control, pretendiendo dar solución a las problemáticas identificadas en la zona.

## **PALABRAS CLAVES**

Plan estratégico, reactivación turística, estrategias, post terremoto

## **ABSTRACT**

The objective of the research was to design a strategic plan that encourages tourist reactivation in the province of Manabí. The type of research adopted was of a mixed nature with a descriptive approach that for its effect three phases were programmed: the first contemplated the diagnosis of the current post-earthquake situation through bibliographic and document review supported by characterization files, surveys, Interviews and matrices made it possible to establish that the sector after the catastrophe was strongly affected, especially the hotel infrastructure, also identifying other problems that are linked to poor management and poor planning that have delayed the reactivation process in the province. The second phase involved a strategic analysis of the tourism sector through SWOT to evaluate the management that ruled that the strategies to be adopted are those of reorientation, so based on the matrix for this purpose, a total of five guidelines were identified. to achieve local reactivation. Finally, the third phase was aimed at preparing the strategic plan through a file that allowed for an adequate approach that included the mission and vision statement, supported by policies, premises and values, as well as the formulation of programming based on the lines of action that determined a total of six programs and fifteen projects, with their respective evaluation and control sheet, trying to solve the problems identified in the area.

## **KEY WORDS**

Plan, strategic, tourist reactivation, strategic positioning

## CONTENIDO

DERECHOS DE AUTORÍA .....	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN .....	vii
PALABRAS CLAVES .....	vii
ABSTRACT .....	viii
CONTENIDO.....	ix
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	8
1.2.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	8
1.2.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA .....	8
1.2.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA .....	8
1.2.4. JUSTIFICACIÓN AMBIENTAL .....	9
1.2.5. JUSTIFICACIÓN SOCIAL Y ECONÓMICA .....	10
1.3. OBJETIVOS .....	11
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	11
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
1.4. IDEA A DEFENDER.....	11
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	12
2.1 GESTIÓN TURÍSTICA .....	12
2.2 SOSTENIBILIDAD TURÍSTICA.....	25

2.3 AFECTACIONES DEL TERREMOTO DEL 16 A AL TURISMO EN ECUADOR .....	28
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO .....	33
3.1 ANTECEDENTES METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	33
3.2 DESCRIPCIÓN DEL DISEÑO METODOLÓGICO A UTILIZAR EN EL PLAN ESTRATÉGICO QUE FOMENTE LA REACTIVACIÓN TURÍSTICA EN MANABÍ .....	37
FASE 1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL POST TERREMOTO .....	37
FASE 2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO QUE ORIENTE LA DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE REACTIVACIÓN TURÍSTICA .....	40
FASE 3. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO QUE FOMENTE LA REACTIVACIÓN TURÍSTICA .....	40
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	42
4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL POST TERREMOTO MANABÍ. ....	42
4.1.1. CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL TERRITORIO .....	42
4.1.2. ANALIZAR LAS AFECTACIONES AL SECTOR TURÍSTICO MANABITA POST TERREMOTO .....	46
4.1.3. DETERMINAR LAS PROBLEMÁTICAS QUE LIMITAN LA REACTIVACIÓN TURÍSTICA POST TERREMOTO .....	61
4.1.4. AUDITORÍA INTERNA Y EXTERNA DEL SECTOR TURÍSTICO MANABITA.....	73
4.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO QUE ORIENTE LA DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE REACTIVACIÓN TURÍSTICA.....	76
4.3. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO QUE FOMENTE LA REACTIVACIÓN TURÍSTICA.....	82

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	95
5.1. CONCLUSIONES .....	95
5.2. RECOMENDACIONES .....	96
BIBLIOGRAFÍA .....	97
ANEXOS .....	107

## CONTENIDO DE CUADROS<sup>69</sup>

<b>Cuadro 3.1.</b> Resumen de metodologías consultadas .....	33
<b>Cuadro 3.2.</b> Matriz de síntesis de las metodologías seleccionadas. ....	34
<b>Cuadro 3.3.</b> Diseño metodológico para el plan estratégico que fomente la reactivación turística en Manabí.....	36
<b>Cuadro 3.4.</b> Fórmula de población conocida .....	38
<b>Cuadro 4.5.</b> Datos generales de la provincia de Manabí.....	44
<b>Cuadro 4.6.</b> Establecimientos afectados por el terremoto del 16 A por sectores .....	48
<b>Cuadro 4.7.</b> Antes y después del terremoto del 16 A del sector hotelero de Manabí .....	49
<b>Cuadro 4.8.</b> Comportamiento de la demanda internacional en Manabí.....	53
<b>Cuadro 4.9.</b> Comportamiento de la demanda nacional en Manabí.....	54
<b>Cuadro 4.10.</b> Medidas adoptadas por el Gobierno central tras el terremoto del 16 A.....	58
<b>Cuadro 4.11.</b> Estrategias turísticas de reactivación post terremoto según actores del sector.....	60
<b>Cuadro 4.12.</b> Marco legal de la actividad turística en Ecuador.....	61
<b>Cuadro 4.13.</b> Matriz de efectividad de estrategias de reactivación planteadas por el estado.....	63
<b>Cuadro 4.14.</b> Tipo de financiamiento crediticio post terremoto según actores	65
<b>Cuadro 4.15.</b> Matriz de efectividad de estrategias de reactivación planteadas por la superestructura turística de Manabí .....	65
<b>Cuadro 4.16.</b> Estrategias adoptadas por los prestadores de servicio turístico	69

<b>Cuadro 4.17.</b> Factores internos y externos que inciden en la actividad turística y gestión.....	73
<b>Cuadro 4.18.</b> Matriz EFI .....	74
<b>Cuadro 4.19.</b> Matriz EFE .....	76
<b>Cuadro 4.20.</b> Matriz del FODA estratégico .....	77
<b>Cuadro 4.21.</b> Resultados del FODA estratégico del sector turístico de Manabí .....	78
<b>Cuadro 4.22.</b> Resultados de la matriz estratégica del FODA .....	78
<b>Cuadro 4.23.</b> Resultado del cuadrante de estrategias con mayor ponderación del FODA.....	79
<b>Cuadro 4.24.</b> Estrategias del FODA para el sector hotelero de San Vicente .	80
<b>Cuadro 4.25.</b> Programación de la planificación turística para Manabí.....	87
<b>Cuadro 4.26.</b> Programación de la planificación turística para Manabí.....	91

## CONTENIDO DE FIGURAS

<b>Figura 2.1.</b> Hilo conductor de la investigación .....	12
<b>Figura 2.2.</b> Etapas de un plan estratégico .....	24
<b>Figura 2.3.</b> Los 3 pilares del desarrollo sostenible.....	26
<b>Figura 2.4.</b> Principales factores conceptuales de la sostenibilidad en el turismo. ....	27
<b>Figura 2.5.</b> Mapa político de la provincia de Manabí. ....	43
<b>Figura 4.6.</b> Superestructura turística en Manabí.....	56
<b>Figura 4.7.</b> Superestructura turística en Manabí.....	56
<b>Figura 4.8.</b> Medidas post terremoto del 16 A en Ecuador por el gobierno nacional .....	57

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El turismo, por sus características, es una de las actividades que está expuesta a pasar por situaciones de diversas índoles, demostrando la fragilidad y vulnerabilidad de la industria ante cualquier desastre natural o social. En este sentido, al estar ligado a variables naturales los destinos turísticos con frecuencia se ven expuestos a crisis derivadas de catástrofes como inundaciones, sequías, tormentas, huracanes, olas de calor o frío, tsunamis, deslizamientos de tierra, terremotos, entre otros, los cuales dependiendo de la magnitud generan impactos devastadores de carácter socio-económico.

Justamente, los sismos son los desastres que afectan mayormente al sector y que consecuentemente, paralizan el desarrollo de los destinos. Por lo que afecta directamente al desarrollo en general al igual que al progreso de la actividad turística con el colapso miento de infraestructura, bajas de establecimientos turísticos, de la misma manera que también influye en la demanda, “en donde las condiciones de seguridad del viajero están en juego” (Korstanje, 2012, p. 368), entre otros aspectos. Sin embargo, según lo manifestado por Álvarez y Rodríguez (2013) con la adopción de herramientas pertinentes y estratégicas la actividad demuestra un alto índice recuperación frente a dicho escenario.

En base a lo expuesto y debido a la importancia que ha cobrado el turismo en los últimos años estableciéndose como una de las fuentes generadoras de ingresos y de otros impactos de carácter social y ambiental, figurando como una de las actividades principales de la matriz productiva, posterior a los terremotos los agentes turísticos se ven obligados a manejar la crisis de forma adecuada proyectando estratégicamente la recuperación y el cursor de desarrollo de los destinos, por lo que se considera a la planificación estratégica y a la gobernanza como factores claves de éxitos que conducen a una vertiginosa y eficiente reactivación del sector de forma sustentable y competitiva (Rivera y Félix, 2019).

Y, es que para Monge y Yagüe (2016) “es necesario asumir que sólo mediante una planificación, desarrollo y gestión rigurosa, los beneficios del turismo y recursos podrán ser optimizados y los problemas reducidos a un mínimo” lo cual permitirá integrar el sector turístico local permitiendo coadyuvar al desarrollo en destinos, mediante una planificación estratégica que fomente la reactivación turística. Por otra parte, según Mantilla (2015) “proporcionará mayor fiabilidad a la adopción decisional y conducirá a la acción más eficazmente, ya que se fundamentará en una construcción de hipótesis de carácter prospectivo.

Ecuador, debido a su posición geográfica, ha sido escenario de varios acontecimientos sísmicos; donde sobresalen el terremoto de Ambato en 1949, el suscitado en la provincia de Morona Santiago en 1995, el sismo de Riobamba en 1979, el cual se considera como uno de los más devastadores y, se destaca también el último que tuvo lugar en 2016. Todos estos desastres dejaron cuantiosas pérdidas humanas y materiales afectando a todo el sistema económico del país, en especial al sector turístico y su infraestructura, develando las deficiencias de respuesta rápida y manejo de la crisis tras terremotos sustentado en Basurto (2017) las cuales fueron propiciadas por “la ausencia de una adecuada gestión y planificación estratégica que permitiese reactivar sus sectores productivos de una forma rápida”.

Tradicionalmente el escenario de la actividad turística ecuatoriana tanto pre como post terremoto se ha enmarcado dentro de procesos empíricos más no planificados de forma previa y adecuada, resultando de ello estrategias mal direccionadas y, por ende, programas y medidas poco eficientes que contribuyan al desarrollo integral como a la reactivación del sector. Tras el último desastre ocurrido en concordancia con Carrión et al. (2017) se constató la planteado anteriormente, puesto que, no se demuestra que dentro de las planificaciones pasadas se formularan medidas de prevención y de actuación durante y posterior a catástrofes naturales.

Sin embargo, a pesar de las deficiencias identificadas hace ya varios años se ha venido trabajando el tema de la planeación de la actividad, la cual se ve reflejada en el PLANDETUR 2020, el cual pretendió implantarse como un instrumento de

planificación que a través de la gestión y descentralización de las actividades persiguió el fomento de la actividad en el país, misma que a pesar de que plantea óptimos lineamientos estratégicos no fueron efectivizados ni operativizados en su totalidad, por lo que no fue un plan funcional. Por otro lado, actualmente se publicó en 2019 el nuevo Plan Nacional para el Turismo 2030 el cual, al igual que el anterior, busca posicionar y centrarse en la competitividad del país a través de la articulación territorial y gobernanza apuntando a la sostenibilidad principalmente.

El desarrollo turístico además se ha visto caracterizado por los escasos niveles de gestión entre los actores claves del turismo producto de los deficientes procesos de gobernanza, que se respalda en La Calle (2016) donde verifica “una cierta descoordinación entre instituciones, empresas y otros agentes activos del sector” a través del análisis de la gestión. Dicha descoordinación se demostró posterior al terremoto, a pesar de que la reactivación era tarea de todos, en especial del sector público y privado, la mayor parte de las medidas y programas planteados no fueron ejecutados por la falta de compromiso por las partes, por lo que ciertamente mucho de los afectados perdieron la confianza y la credibilidad, demostrándose que esto limitó la rápida recuperación de la actividad según lo señalado por Calderón (como se citó por García, 2016) al no articular los programas corrientes a la reactivación pos terremoto.

Por otro lado, se identifican falencias del sector que están ligadas a la limitada capacidad y calidad que caracteriza a la planta turística, misma que se vio disminuida en cantidad por la catástrofe. De igual manera, se resalta la problemática relacionada al sistema de información turística nacional presenta serias deficiencias por lo que no contribuye tanto a gestores como administradores empresariales a tener clara la realidad y situación por la que atraviesa el sector desde diferentes perspectivas y variables dificultando el diseño de estrategias óptimas que incidan a mejorar dichos aspectos. Entre otros, el MINTUR (2015) expone insuficiencias en la adopción de herramientas y cumplimiento de las competencias para planificar, gestionar y liderar en los destinos a nivel nacional, acondicionada por las deficiencias en recursos humanos y económicos así como el escaso planteamiento de políticas.

La región Litoral o Costa, ha sido escenario a lo largo de la historia de catastrofes naturales como inundaciones, deslizamientos y, también, sismos de significativa magnitud, citándose como ejemplo el terremoto de Esmeraldas en 1906 y el de Bahía de Caráquez en 1998 con magnitudes de 8.8 y 7.2 en la escala de Richter respectivamente, generando una serie de efectos resultantes en las pérdidas humanas, afectaciones en la infraestructura de los destinos de vivienda y planta turística, irrumpiendo en la calidad de vida y en la economía en general de los costeños.

Dicha zona geográfica, experimenta problemáticas similares que a nivel maso en donde los procesos de gestión y planificación fundamentalmente se caracterizan con mayor fuerza como deficientes tanto pre como post terremoto. Generalmente, desde la posición de Calderon (2010) el desarrollo de la actividad en la costa ecuatoriana ha crecido sin base alguna y de forma empírica, por lo que el autor alude a que el desarrollo se ha dado sin una planificación como resultado de la ineficiente gestión, por lo que, esto a su vez, ha representado una limitante para el manejo adecuado de las crisis generadas por los movimientos telúricos. Y, es que generalmente, los planes turísticos no contemplan la gestión preventiva y post de riesgos.

Se suscitan deficiencias en los procesos de gobernanza reflejados en la descordinación de los actores intervinientes en la actividad, las malas relaciones y las escasas alianzas estratégicas a nivel zonal, puesto que a diferencia de otros destinos a nivel nacional como los de la Sierra en la costa generalmente se trabaja de forma aislada, un factor cultural imperante como lo asocia Reyes (2016). Prevalcen aspectos deficientes que están estrechamente ligados al recurso humano que trabaja en turismo y que específicamente labora en el sector público como gestores de la actividad, al igual que existen carencias en los temas de profesionalización y capacitación del recurso humano sobre temáticas relacionadas a la planificación, gestión de riesgos, manejo de crisis, etc.

La provincia de Manabí, al igual que el resto del país ha sido golpeada por eventos telúricos de gran magnitud, que han generado muerte y destrucción a su paso tal como el suscitado el 16 de abril de 2016 que según el Instituto

Geofísico de la Escuela Politécnica Nacional del Ecuador (IGEPN, 2016) el epicentro fue en el cantón Pedernales, a las 18:58 pm hora local con una magnitud de 7.8 en la escala de Richter, mismo que afectó también a otras provincias de la costa como Esmeraldas, impactando seriamente al sector turístico y comercial de la provincia manabita.

De acuerdo con una publicación del Universo (2016), el Ministerio de Turismo evaluó el estado de infraestructura y la afectación en los cantones Jama, Jaramijó, Manta, Montecristi, Chone, Pedernales, Portoviejo, San Vicente y Sucre, en Manabí; y Muisne, en Esmeraldas. De acuerdo con ese análisis, el 19% de los edificios turísticos colapsó o se perdió totalmente, el 33% fue parcialmente afectado y necesitó una evaluación más profunda, y el 48% está en buen estado o tuvo daños menores. Tras lo ocurrido se generaron una serie de medidas para reactivar la economía a través del turismo, sin embargo, no se diseñó ni se ejecutó una planificación estratégica óptima, a pesar de ser este un instrumento efectivo para la recuperación de los destinos posterior a catastrofes.

En efecto, lo planteado ha incidido significativamente en la deficiente y lenta reactivación del sector turístico en la zona de estudio donde una de las causas principales que tributan a la problemática descrita es la deficiente información pertinente, veraz y confiable de la realidad turística ligada a diversos aspectos claves, que se vió reflejada en los escasos datos generados del impacto suscitado a causa del terremoto en la actividad así como los resultados de la reactivación y recuperación de la misma, condicionado por la carencia de un sistema de data nacional que no permite la realización de un diagnóstico pertinente en donde se conozca la situación actual del destino así como se identifiquen sus factores tanto internos como externos dificultando la toma de decisiones acertadas para el desarrollo y la reactivación post terremotos (Tellez, 2012).

De manera generalizada, una de las raíces causales es la insuficiente capacidad de herramientas de herramientas y recursos por parte de los GADs a nivel provincial como local para planificar, gestionar y liderar el desarrollo posterior al terremoto del 16 A repercutiendo en el limitado desarrollo de la actividad que en

concordancia a Barreiro (2018) se debe al “incumplimiento de las competencias turísticas asumida por los GADs, la falta de interés de estos, más el poco involucramiento de varios de los gobiernos en la confección de planificación estratégica”. A pesar de que se planificó el desarrollo de la actividad antes del evento sísmico realizada en 2008 proyectándola al 2012, con el fin de convertirse en una herramienta de aporte para el desarrollo y posicionar a Manabí como un destino sostenible, sin embargo “dicho plan nunca llegó a aplicarse, quedándose únicamente en una propuesta” (Intriago, 2018, p. 14).

De igual manera, ha incidido tanto en la reactivación post terremoto como antes de este evento el deficiente planteamiento de acciones estratégicas adecuadas que conduzcan al desarrollo del sector sustentado en García (2016) que expone que debido a la “falta de proyección de estrategias fundamentadas en una planificación estratégica, no existen planes de acción específicos en ejecución”. Por otro lado, propicia a la problemática también las deficiencias que presenta el recurso humano que trabaja en la actividad sujeto a la escasez de profesionales en la rama laborando tanto en el sector público como privado, al igual que, la carencia de capacitación y sensibilización en temas claves de turismo a las comunidades locales incidiendo en la planificación directamente.

En base a lo que expone el autor, otra de las causales está ligada al deficiente proceso de gobernanza donde impera la desarticulación de los actores claves públicos, privados y locales involucrados directa o indirectamente a la actividad propiciado por la falta de creación de mecanismos que coadyuven a mejorar la gestión y gobernanza del destino, lo cual ha repercutido negativamente en la efectivización y operabilidad de programas y proyectos turísticos. Lo planteado se evidencia bajo las perspectivas de Carrión et al. (2017) demostrando la debilidad visible posterior al terremoto del 16 A donde ciertamente para la reactivación se necesitaba que los sectores tanto públicos como privados fundamentalmente asumieran y trabajaran en conjunto en la reconstrucción y reactivación de Manabí, panorama que fue insuficiente a pesar de los pocos esfuerzos, puesto que la mayoría trabajaron de forma aislada.

Se suma a la problemática las carencias identificadas en temas que implican la evaluación, control y monitoreo de la planificación y del desarrollo de la actividad en general acondicionada por los escasos mecanismos que propicien estas funciones así como la falta de compromiso por parte de las autoridades y actores competentes en realizar los pertinentes seguimientos repercutiendo en el desconocimiento del desarrollo y del cumplimiento de los objetivos propuestos en los planes turísticos. Además, otra causal latente está ligada al marco legal que no propicia e insta al diseño de lineamientos estratégicos que propicien el desarrollo turístico así como también no tiene como política que integren la gestión de riesgos posterior a desastres naturales, en especial, sismos, enfocada a la reactivación del destino lo cual evidentemente ha conllevado a la escasa planificación dirigida a la reactivación mediante estrategias sustentado en Jarrín (2016) que expone que “el Plan Nacional de emergencias o el de recuperación temprana, como se ha visto, no existe, ni se ha preocupado por el manejo de desastres”.

Por último, el limitado presupuesto que se les confiere a los GADs así como también el desinterés de las autoridades en invertir en turismo se ve reflejado en los escasos programas y proyectos materializados, situación que se evidenció en el terremoto donde el costo estimado de la reactivación turística ascendía a \$64,5 millones para reparar, readecuar y reconstruir los establecimientos fundamentalmente según estimaciones del MINTUR, SENPLADES Y CEPAL (2016) y, que por falta de presupuesto y mal manejo del dinero no llegó a todos la ayuda y consecuentemente los proyectos no se materializaron, por lo que muchos administradores hoteleros no recibieron acompañamiento.

En base a las problemáticas expuestas y en respuesta a la problemática surge la interrogante de investigación:

¿De qué manera la implementación un plan estratégico fomentará la reactivación turística en Manabí?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

### **1.2.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

El presente trabajo de titulación desde la perspectiva teórica es factible dado que se ampara en preceptos teóricos con sus respectivos análisis resultado de la revisión de documentación bibliográfica y oficial conforme al tema de estudio, reflejado en el marco referencial de la misma que respalda y sustenta la efectucción de la propuesta que radica en el diseño de un plan estratégico. Considerando como referente a diversos autores y tomando como base la teoría establecida por Dess y Lumpkin (2015) quienes sostienen que el plan estratégico es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. Que acorde a Tellez (2012), juega un papel clave en la reactivación de los destinos a causa de eventos telúricos.

### **1.2.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

Metodológicamente la investigación tomó como antecedentes a las propuestas planteadas por los siguientes autores: el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2014), Echarri y Bulnes (2015) y Erazo (2015) mismas que están vinculadas a la temática de planificación estratégica y reactivación post terremotos, que mediante un análisis pertinente permitió establecer la más acertada para efecto de la presente la cual resultó ser la ideada por Erazo (2015), estableciendo los lineamientos que propiciarán y llevarán al diseño de una planificación estratégica para la reactivación turística de Manabí y con ello la consecución de los objetivos planteados en el trabajo de titulación.

### **1.2.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

La importancia práctica del trabajo de titulación se fundamenta en la realización de una planificación estratégica que fomente la reactivación turística de Manabí a través del diseño de estrategias concretas basadas en el diagnóstico post terremoto reflejadas en una programación que aporte con elementos que favorezcan a la solución de la problemática y que permita gestionar

correctamente los recursos naturales, culturales y socioeconómicos después de sus afectaciones por el desastre natural, por lo que es necesario un plan estratégico que dirija las actividades en pos del desarrollo sostenible del turismo en la provincia. Sustentado en Rivera y Félix (2019), que proponen a la planificación estratégica como única vía para la recuperación efectiva y vertiginosa de la actividad turística post catástrofes naturales.

De igual manera, se pretende que el plan estratégico se convierta en una herramienta clave para mejorar la gestión turística en la provincia, ya que en el mismo se detallaran todos los lineamientos y acciones estratégicas adecuadas que deben ser implementadas por todos los actores involucrados en la actividad turística propiciando el proceso de gobernanza para así superar todas las problemáticas que presenten en la actualidad, incorporando enfoques equitativos, especialmente en lo que respecta a los beneficios, que permitirá lograr desarrollo integral del sector y consecuentemente el buen vivir de los habitantes.

El presente plan será un modelo a seguir ya que este, está fundamentado en los lineamientos que establece el modelo de planificación estratégica participativa que incluye la gestión de riesgo pre y post terremoto, por lo que en el desarrollo del mismo se estructurarán estrategias que contribuyan al mejoramiento del sector turístico mediante la optimización de los recursos con los que cuenta la provincia, ya que no solo servirá para ser empleado en la zona definida por el objeto de estudio, sino que también podrá ser aplicado en otros sectores de la provincia y país con realidades similares.

#### **1.2.4. JUSTIFICACIÓN AMBIENTAL**

La temática ambiental dentro de la investigación se justifica debido a que la planificación estratégica tendrá en cuenta este aspecto de la mano del concepto de la sostenibilidad como principio que conduzca a un desarrollo integral de la zona desde las perspectivas económica, social y ambiental a través de las estrategias de reactivación. Y, es que tal y como se menciona la SENPLADES (2015) en el COOTAD en el título1, artículo 4 y específicamente en el inciso d, “Los gobiernos autónomos descentralizados tienen como fin la recuperación y

conservación de la naturaleza y el mantenimiento de medio ambiente sostenible y sustentable”. Por lo que, bajo este principio se diseñará el plan estratégico para Manabí que a través del fomento de la reactivación post terremoto tenga el firme propósito de orientar a que la actividad turística en estos territorios sea desarrollada de manera amigable con todos los elementos que conforman el medio, de manera que sea conservado a través del tiempo.

### **1.2.5. JUSTIFICACIÓN SOCIAL Y ECONÓMICA**

En lo que respecta a la justificación socioeconómica la realización de este trabajo es necesaria debido a que tras el freno de la actividad turística en la provincia a causa del terremoto del 16 A, acorde al MINTUR (2016) las pérdidas en el sector representaron aproximadamente \$60 millones de dólares y significó también la caída del 29% del empleo significando 2.263 plazas de trabajo por nombrar unos cuantos impactos, golpeando fuertemente a ambos aspectos. Por lo que a través del diseño de la planificación estratégica y su posterior ejecución, se pretende reactivar totalmente el sector turístico manabita mejorando la situación económica y social del territorio y de sus habitantes.

Y es que la reactivación trae consigo mayor número de visitantes que hacen uso de la infraestructura y demás servicios involucrados traduciéndose en la generación de divisas, así como la generación de plazas de empleo, la reconstrucción de la planta hotelera fundamentalmente, la creación de nuevos emprendimientos ligados a la actividad, mejora de los servicios básicos, entre otros que definitivamente serán visibles al mediano y largo plazo contribuyendo al desarrollo económico y mejorando la calidad de vida de los manabitas.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan estratégico para el fomento de la reactivación turística en Manabí

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico turístico situacional que identifique las afectaciones causadas por el terremoto al sector turístico en Manabí.
- Efectuar un análisis estratégico del sector turístico que posibilite la identificación de estrategias de reactivación turística en Manabí.
- Estructurar el plan estratégico para la reactivación del turismo en Manabí.

### **1.4. IDEA A DEFENDER**

Si se diseña un plan estratégico con la estructuración de adecuadas estrategias que lo sustenten se podría lograr la reactivación turística de Manabí.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El marco teórico en la presente corresponde a la síntesis conceptual que da sustento científico a la investigación, el cual ha sido claramente argumentado y estructurado de acorde al tema de estudio. A continuación, se presenta en la figura 2.1 el hilo conductor para proceder con la conceptualización y análisis de sus componentes:

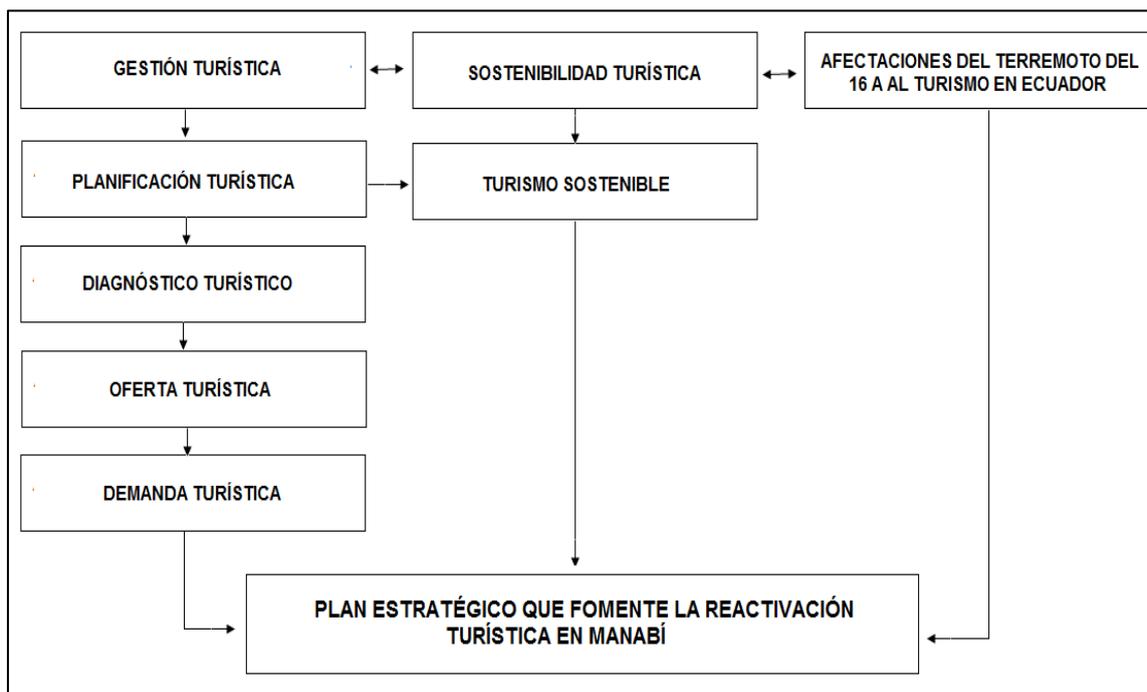


Figura 2.1. Hilo conductor de la investigación

Fuente: Elaboración propia.

### 2.1 GESTIÓN TURÍSTICA

La gestión de la actividad turística es un tema que ha cobrado mayor significancia paralelo al desarrollo de la actividad por lo que “los organismos rectores del turismo se han visto en la necesidad de vincular materias al desarrollo del turismo” (Paqui, 2014), también destaca en su caso de estudio relacionándolo con la administración moderna, indicando que “con los nuevos métodos de la administración la actividad turística no tiene por qué padecer de una lista innumerables de problemas, más bien por sus características se adapta a todas las ramas básicas como la administración de empresas que en este caso se denomina administración de empresas turísticas”, esto debido a la deficiente

gestión y planificación se están perdiendo los recursos culturales como las fiestas tradicionales, por lo que plantea que la administración moderna e integrada, sea la base del turismo.

La gestión turística es uno de los temas más importantes en la actualidad, debido a que busca garantizar la eficacia en la administración de las actividades, enfocándose en mejorar las condiciones de vida de las comunidades y el éxito del turismo, para Domínguez, et al., (2013) define a la gestión turística como “alternativa en la que intervienen los actores locales en el dinamismo de estrategias socioculturales que hagan posible administrar de forma eficiente y se obtengan beneficios que se reviertan en la vida de la comunidad”, permitiendo una adecuada optimización y uso de los recursos de la localidad.

Para esto es necesario hacer énfasis en que la gestión repercute en el uso responsable de los recursos naturales y culturales, indicando que la planificación y gestión son procesos fundamentales para el desarrollo sostenible. Mientras Moreno (2012) indica que “la gestión turística de un destino necesita un grado mayor de desarrollo para asumir procesos integrales de gestión e implantación de políticas turísticas, sin duda el gran reto para el destino en el futuro”; ambos autores manifiestan que la gestión requiere asociar esfuerzos a distintos niveles, sea local, provincial, nacional, para poder complementar una eficiente planificación, organización y control de actividades.

Melgarejo (2013) Se puede llegar a considerar “el ente gestor u organismo de gestión del destino que, desde una aproximación holística, toma decisiones o influye en las decisiones de todos los aspectos derivados del complejo desarrollo turístico”; asimismo para Pailiacho (2013) “la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización”; implantándose con gran importancia la toma de decisiones en la gestión turística dentro de los destinos, ya que son aspectos claves del desarrollo turístico, por lo que abarca el correcto manejo de los elementos que se encuentran involucrados en el sistema turístico, además del cambio imprescindible del accionar de los actores turísticos públicos y privados, al momento de gestionar.

Cortéz (2013) manifiesta “que para cualquier investigación turística es necesario analizar de forma integral el proceso de gestión y planificación y el modelo de la administración vigente”. La gestión es la forma de realizar una acción o tarea a través de una programación o proyección previamente consensuada y concretada, cuyo fin es el de mejorar la forma de gobierno de una empresa que busca adaptarse al nuevo siglo, con enfoques altamente competitivos y factibles para la organización turística, mostrándose como un competidor directo.

Para Moragues (2006) “dentro de la administración moderna existen diversos factores y herramientas que le dan renombre como es la gestión y la planificación como modelos de la dirección o administración”, los nuevos enfoques de los gerentes y administradores van más allá de la simple estructuración de estrategias, sino del estudio integrado de todo el sistema turístico para así proceder al diseño de estrategias y exista el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Finalmente, la gestión añade formalidad al sector turístico, a través de la eficiente y optima planificación de las actividades, para potenciarlas y aprovechar al máximo los recursos, permitiendo a la vez enfrentar adecuadamente las problemáticas y mejorar la toma de decisiones en beneficio del desarrollo turístico.

### **2.1.1 PLANIFICACIÓN TURÍSTICA**

La actividad turística desde el punto de vista de Monterrubio *et al* (2015) “puede generar cambios por sí sola, pero también puede combinarse con otros agentes de cambio”, estos agentes pueden ser organizaciones o instituciones que plantean instrumentos para la correcta puesta en práctica de la actividad turística y permitir el mejor aprovechamiento de los recursos. Al realizar un análisis de lo redactado por Lattuada, (2016) se puede decir que la planificación y administración de un espacio turístico es un requisito indispensable para el correcto desarrollo de la actividad turística, ya que en un gran porcentaje garantiza la inclusión en del turismo en la sociedad, y permite mejorar su economía al mismo tiempo que preserva el medio ambiente, lo cual permitirá satisfacer de una manera más fácil la demanda turística.

En este sentido, la planificación turística se constituye como piedra angular que garantiza el éxito de la actividad a través de uso eficiente y efectivo de todos los tipos de recursos implicados en la cadena del turismo, la cual debe ir de la mano de una adecuada gestión para efectivizar la proyección trazada para incidir en el desarrollo y la tan esperada integración en los ámbitos económicos, sociales y ambientales, evidenciando que dicha planificación debe sustentarse en los criterios de la sostenibilidad y alinearse a las exigencias que implica el actual desarrollo.

El MINTUR (2015) en el PLANDETUR 2020 menciona que la planificación turística “crea las condiciones necesarias para lograr un desarrollo turístico integrado, controlado y sostenible. Considera los componentes del desarrollo turístico en el marco de los mercados de turismo y del medio ambiente local, ya sea natural, cultural o socioeconómico”. Es decir, que una planificación de la gestión turística funciona como base para que se desarrollen actividades de una manera correcta, ya que debe incluir componentes direccionados al desarrollo sostenible, tomando en cuenta el cuidado del ambiente local como puede ser lo natural, ambiental y socioeconómico, principales puntos a ser considerados para realizar una adecuada actividad turística.

La planificación turística, debe tenerse en cuenta la generación de actividades conectadas e integradas que prioricen delinear un proceso de desarrollo socioeconómico y cultural dentro de la comunidad. Es decir, y se debe establecer bien claro, que el intento de un aprovechamiento de la actividad turística significa aportar y trabajar para el desarrollo de las estructuras y personas que integren el sistema turístico, abarcando en esa planificación a toda la comunidad local y a sus principales referentes. (Rodríguez, 2016)

Por otra parte, Rojas López, Miguel y Medina (2015) establecen que la planificación implica la determinación de metas y objetivos a largo plazo así como la adopción de recursos de acción para alcanzarlos, mismas que develan parte del proceso que envuelve la planeación. Además, según Evoli, Jeftee (2016) es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación

y puesta en marcha de las estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas en función de los objetivos planeados y de los recursos disponibles.

Con base en lo expuesto se recalca la importancia de planteamiento de los fines a trazarse los cuales deben estar alineados a las estrategias y dar respuesta a ellos, los mismos que generalmente están en función de la competitividad y a la supervivencia de los destinos o empresas turísticas a través del aprovechamiento de sus ventajas que vienen a ser las fortalezas así como las oportunidades para actuar sobre las problemáticas identificadas que están ligadas a las debilidades y amenazas.

Y, es que el desarrollo de la actividad turística de por sí genera una serie de impactos de diversas índoles que pueden ser de carácter positivo o negativo en base a los territorios donde ésta se desenvuelve, es por ello que como consecuencia y para asegurar que la actividad sea económicamente viable, socialmente equitativa y ambientalmente amigable, de modo que se maximicen los efectos positivos y se minimicen o neutralicen los negativos, resulta de igual manera crucial la planificación estratégica como instrumento dinamizador del desarrollo territorial.

Ahora bien, como se planteó en párrafos anteriores, la intervención de la gestión en la planificación estratégica es esencial. Lo expuesto se sustenta en Moreno (2015) que resalta que la gestión de los recursos turísticos se encuentra estrechamente relacionado con “la situación de conservación de los propios recursos, la capacidad de recepción de visitantes, así como su relación con el resto de actores involucrados en el desarrollo turístico del destino”, para lo cual en primera instancia se debe realizar un estudio del impacto que la actividad turística puede causar en el destino, para así determinar si los resultados que se obtendrán serán positivo o negativos para todos los factores que intervienen sean estos ambientales o socioeconómicos.

De igual manera lo expuesto destaca que dentro del proceso de la planificación estratégica en el turismo se debe definir a todos los intervinientes en la actividad y especialmente a aquellos que pueden incidir directamente sobre el desarrollo, el manejo de los recursos turísticos de forma correcta, el mejoramiento de las

relaciones entre actores y demás promoviendo una gobernanza en donde prevalezca la sinergia y el trabajo articulado de todos los agentes, aumentando así la capacidad de la solución de los problemas identificados, el éxito de las estrategias de competitividad y supervivencia y otros que de forma generalizada conducirán a efectividad de la programación trazada y por ende, de las estrategias, dando respuesta a los fines.

La OMT (s.f.) concibe la planificación turística “como un instrumento que busca definir las condiciones generales de un territorio en un plazo de tiempo amplio, y como un instrumento central de desarrollo turístico que ha cambiado el enfoque a través del año”, la misma organización ha establecido objetivos o fines para la planificación de la gestión turística, y existen unos de mayor relevancia como:

- Establecer los objetivos del desarrollo turístico y las políticas para alcanzarlos. Objetivos que no son solo turísticos, sino que engloban otros diversos, como los económicos, ambientales o sociales.
- Garantizar la conservación presente y futura de los recursos turísticos, destacando especialmente los recursos naturales que no son renovables.
- Integrar los objetivos del turismo con las restantes políticas de desarrollo socioeconómico, y favorecer las relaciones del turismo con otros sectores de la economía.
- Ofrecer una información veraz y útil a la toma de decisiones públicas y privadas.
- Coordinar todos los elementos que forman parte del sector turístico, con la finalidad de alcanzar objetivos económicos y sociales más rentables.
- Optimizar los beneficios económicos, ambientales y sociales del turismo, favoreciendo una justa distribución social de los beneficios.
- Favorecer la coordinación efectiva del sector público y del sector privado. De esta manera, se podrán impulsar zonas con un amplio potencial turístico pero que, por motivos políticos, en la actualidad están fuera de las grandes rutas turísticas.

- Facilitar el marco institucional para el desarrollo de la planificación y la gestión turística permanente.
- Generar una evaluación continua de la gestión turística, mediante la revisión de los planes de desarrollo turístico (OMT, s.f.).

Con lo que se puede observar de los objetivos, se puede tener como conclusión que la planificación de la gestión turística tiene como principal meta la mejora de los procesos inmiscuidos en la misma, para lo cual es necesario la correcta selección de estrategias para cumplir con dichas metas u objetivos, pero las cuales pueden ser vista de diversas maneras, por lo que será necesario explicar de la manera más clara la propuesta del plan que fomente la reactivación turística en Manabí con el fin de que sea acogida por todos quienes intervengan en la misma.

En resumen, la planificación estratégica es uno de los instrumentos condicionantes del éxito de la actividad que conducen al desarrollo integral de los destinos o empresas a través del planteamiento de estrategias afines a los requerimientos del territorio reflejadas en una programación estratégica que debe ser ejecutada por los actores determinados que evocan a la efectiva gestión y gobernanza de todos los recursos de tal forma que la actividad se integre a los dimensiones que plantea la sostenibilidad.

Lo planteado permite determinar que la planificación además es un aspecto primordial al momento de intentar pronosticar el futuro con la intención de tomar decisiones por adelantado o simplemente organizar la actividad. Por lo que, consecuentemente esta herramienta supone un proceso complejo, pues existen tantos tipos de planificación como se requieran, Shapiro (s.f) indica que “el conocimiento del tipo de planificación necesaria para cada situación específica es una destreza en sí misma, es importante reconocer con anterioridad qué tipos de planificación se necesitan, en qué momento y qué herramientas son más apropiada las necesidades requeridas”, por lo que claramente las planeaciones en los destinos deben realizarse en función de las características y necesidades de cada territorio.

Es así como el turismo siempre requiere estar sujeto o enmarcado dentro de una planificación, que contribuya a mejorar los esfuerzos y controlarlos para que los impactos que ocasiona esta actividad sean mínimos. Ahora bien, en Ecuador, el turismo ha sido una actividad que tradicionalmente se ha desarrollado de manera empírica por lo que se evidencia del crecimiento más no un desarrollo del sector como tal, de cara a ello, el gobierno ha optado por diseñar planificaciones que potencialice la actividad turística al mismo tiempo que se den indicios hacia un desarrollo sostenible de la misma.

En este sentido, tanto el PLANDETUR 2020 como el actual, el 2030, son herramientas de planificación que se han implantado como guías de la actividad turística en el país, que en ambos casos tiene como objetivo coordinar los esfuerzos tanto públicos como privados y comunitarios para el desarrollo del turismo sostenible en el país, erradicando la pobreza, produciendo una equidad, sostenibilidad, competitividad y una gestión descentralizada, por otro lado, tiene como propósito lograr que el turismo sostenible sea un eje dinamizador de la economía del país, y por último pretende insertar el turismo sostenible en la política de Estado para lograr un desarrollo integral (MINTUR, 2007).

Paguay (2012) menciona que “El contenido del documento presenta: una visión nacional de turismo; objetivos, las políticas y las estrategias turísticas; una propuesta programática; propuesta de esquema institucional para la gestión; estructuración del espacio turístico de Ecuador; medidas transversales expresadas en indicadores”. Evidenciando la estructura tradicional que debe seguir o tener en cuenta un plan estratégica que conduzca al desarrollo integral a través de la gestión óptima.

Cabe destacar que, aunque el PLANDETUR 2020 fue elaborado como una guía para el desarrollo del turismo planificado en el país, este plan poco a poco está teniendo menos relevancia dentro de la ejecución de la actividad turística así como también debido a que no se lo operativizó ni ejecutó en su totalidad. Esta es una problemática que se ha tornado más evidente hace aproximadamente 6 años atrás, pues el desarrollo del turismo en muchos lugares se sigue ejecutando de manera empírica.

Otro de los documentos realizados por el Ministerio de Turismo del país es el Plan Nacional de Competitividad Turística. El documento básicamente consta de las pautas necesarias para el desarrollo de la actividad turística en el país de una manera sostenible, además se hayan las “bases para ampliar la demanda del sector, así como los instrumentos correctivos que permitirán posicionar al Ecuador en el mercado turístico mundial” (MINTUR, 2012).

### **2.1.2 DIAGNÓSTICO TURÍSTICO**

El diagnóstico se basa en analizar las características o la situación de algún objeto en estudio, existen diversos tipos de diagnóstico y el sector turístico no es la excepción; es por esto que Ricaurte (2016) menciona que el diagnóstico turístico es la etapa del proceso de planificación donde se establece y evalúa la situación de un destino en un momento determinado, concordando en sus criterios sobre diagnóstico con Rodríguez (2017) quien cita que el diagnóstico es un estudio previo a toda planificación o proyecto y que consiste en la recopilación de información.

Para los autores Picazo y Moreno (2015) el diagnóstico es un estudio previo a toda planificación o proyecto y que consiste en la recopilación de información, su ordenamiento, su interpretación y la obtención de conclusiones e hipótesis. Consiste en analizar un sistema y comprender su funcionamiento, de tal manera de poder proponer cambios en el mismo y cuyos resultados sean previsibles

Mediante el análisis de los comentarios expuestos se concluye que el diagnóstico del mercado turístico es una técnica indispensable para tener conocimientos de credibilidad, a través de la recopilación de información se llega a resultados y a raíz de resultados ya sean negativos o positivos se define la toma de decisiones a seguir del lugar turístico diagnosticado. Por tal razón el diagnóstico turístico es una etapa indispensable en la investigación ya que se determinará puntos clave para la misma.

### **2.1.3 OFERTA TURÍSTICA**

MINCETUR (2012) en su publicación indica que la oferta turística es el conjunto de elementos que conforman el producto turístico al que se le añade el desarrollo de un adecuado programa de promoción orientado a los posibles consumidores, un programa de distribución del producto turístico manejado por los operadores turísticos.

Por otra parte, Valadez y Pérez (2011) insisten que la oferta turística es “fundamental para un destino ya que es lo que un turista siempre busca al elegir un destino, entre lo que hay para hacer, en dónde puede pasar la noche, cuáles son las opciones para comer que el lugar ofrece, cómo llegará al lugar, las precauciones que debe tomar, entre otros”.

Según el análisis de los criterios mencionados se define que la oferta turística a aquellos productos, servicios complementados al lugar turístico con el fin de cubrir la demanda turística existente, por ende, la variedad, innovación y eficiencia de la oferta turística a brindar debe ser óptima en los destinos turístico ya que los turistas buscan nuevas experiencias a través de productos y servicios ofertados.

### **2.1.4 DEMANDA TURÍSTICA**

Cooper (2015) define como demanda al conjunto de consumidores o posibles consumidores de bienes y servicios turísticos que buscan satisfacer sus necesidades de viaje. Sean éstos los turistas, viajeros y visitantes, independientemente de las motivaciones que los animan a viajar y del lugar que visitan o planean visitar. La demanda turística comprende un grupo heterogéneo de personas con diferentes características sociodemográficas, motivaciones y experiencias que, influenciadas por sus intereses y necesidades particulares, desean, pueden y están dispuestos a disfrutar de las facilidades, atractivos, actividades, bienes o servicios turísticos.

La demanda está directamente relacionada con la toma de decisiones que los individuos realizan en la planificación de sus actividades de ocio, cuando se trata

de viajes de recreación y familiares o bien de sus ocupaciones profesionales, cuando se trata de viajes de negocios. Ésta se ve afectada, positiva y negativamente, por factores tales como: las mejoras económicas, los cambios demográficos y sociales, la mejora tecnológica, factores políticos, de planificación y ecológicos, seguridad, etc.; y finalmente factores propios del mercado (derivados de su relación con la oferta), como el conocimiento de la oferta, desarrollo de productos turísticos, etc.

Desde la perspectiva del mercadeo convencional, la demanda turística puede ser definida de un modo semejante a cualquier otro tipo de demanda, no obstante, dentro del contexto del turismo, ésta tiene características que la diferencian de la demanda de aquellos otros bienes o servicios no turísticos, al estar asociadas a las necesidades de los consumidores meta. Estas particularidades sustentan la categorización de la demanda planteada por Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., y Wanhill, S., (1993), en su libro "Tourism: Principles and Practice", con el fin de conducir el proceso de planificación del mercadeo.

La demanda turística, según Martínez Roget y De Miguel Domínguez (2000), puede ser definida de un modo semejante a cualquier otro tipo de demanda, aunque tiene, no obstante, unas características que la diferencian de la demanda de aquellos otros bienes o servicios no turísticos, las cuales se deben tener en cuenta para no caer en simplificaciones y para evitar posibles errores futuros de planificación que se podrían producir por el hecho de obviarlas.

### **2.1.5 PLAN ESTRATÉGICO**

Simón (2013) un plan estratégico es un documento guía que está compuesto por diferentes programas y proyectos de desarrollo en este caso turístico, citando también que la planificación estratégica y aún más del turismo constituye un proceso destinado a lograr el desarrollo turístico sustentable de un destino, pero para poder desarrollar dicho plan estratégico es necesario desarrollar actividades que permitan determinar la situación actual del área en estudio e identificar los recursos con los que cuentan, cuáles podrían ser las 20 posibles

alternativas que se pueden desarrollar la importancia de diseñar planes estratégicos radica en ser una herramienta de detección y desarrollo.

Zabala, Hernando (2016) instituye que el un plan estratégico es la toma de decisiones puesto que involucra seleccionar alternativas, literalmente es el puente que se levanta entre el puente donde nos encontramos hoy y aquel a donde queremos llegar mañana.

Con respecto a las diferentes definiciones dadas por los autores anteriores se puede decir que el plan estratégico es un proceso, en donde se va encaminando una serie de pasos que darán planteados, conjuntamente con los objetivos de una organización con el fin de obtener ventajas competitivas para beneficio de la misma.

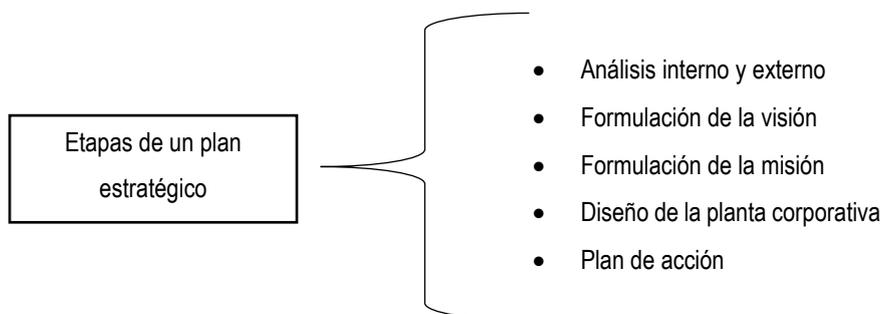
Un dato relevante es el que presenta Muñoz (2013) es que un indicador de crecimiento rápido y de sostenibilidad se sustenta a través de la creación o diseño de planes estratégicos, y que el reto fundamental del plan es crear las condiciones necesarias para un crecimiento rápido y sostenido de la productividad turística, tanto empresarial como en los destinos, manifestando que además el plan se propone actuar “especialmente sobre la unidad de mercado, la innovación y los emprendedores”, que son “los aspectos débiles del actual modelo de gestión turística.

Según Tazza (2014) la planificación estratégica formaliza el proceso administrativo integral y organiza las líneas de acción enfocadas al logro de los objetivos en uno de los apartados este autor explica que se fundó el Plan Estratégico propio de Turismo en base a dos ejes estratégicos esenciales, la implementación de las mejores prácticas de gobierno corporativo y la sostenibilidad en la cual expone que con la implementación del plan se van a producir impactos positivos sobre todo en el ámbito socioeconómico, y para que los planes estratégicos turísticos respondan a un nuevo paradigma que unen sostenibilidad con competitividad, que generan una nueva cultura turística y de cooperación interadministrativa y para se establecieron estrategias de acuerdo a la realidad turística de la comunidad. La planificación estratégica poco a poco ha ido ganando campo en todas las industrias y sectores económicos, debido a la

amplia experiencia que les brinda a los gerentes o directores de una empresa o proyecto rural.

Según Lema (2014) el plan estratégico no solo lo constituye la misión, visión, valores y las estrategias, pues estos son el eje de todo plan, mas no toda la planificación.

Con dicho concepto se puede deducir entonces que el plan 21 estratégico adecuado dentro del sector turístico es una herramienta que ha permitido tomar las mejores decisiones dentro de cualquier entidad turística, tomando como referencia el entorno en el cual se impone. Cabe recalcar que como bien lo redacta Lema, proponer una misión y una visión a una empresa o proyecto no asegura el éxito, pues un buen plan estratégico además de estos componentes debe anticipar el camino a recorrer y adecuarse a los cambios antes de que estos lleguen. Básicamente un plan lo que busca es la actuación de toda la comunidad local ya sean privadas, administraciones públicas y todos los organismos que estén involucrado en desarrollo de la zona, que para darse una planificación se organiza por etapas como se puede observar en la figura 2.2 las etapas de un plan estratégico.



**Figura 2.2.** Etapas de un plan estratégico

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Marianela, A. (2009).

Para Mazza (2015) la planificación estratégica en el turismo forma parte del desarrollo local, se presenta como un modelo integrado de construcción de alternativas según las necesidades del entorno en estudio; la planificación estratégica, intenta ser la herramienta que configura todos los procesos de gestión y planificación y suele ser una de acciones más eficaces para el desarrollo del turismo. El diseño de un plan estratégico también se basa en

elaborar registro sistematizado de los planes estratégicos de turismo a diferentes niveles.

## **2.2 SOSTENIBILIDAD TURÍSTICA**

El término desarrollo sostenible fue formalizado por primera vez en el documento conocido como Informe Brundtland (1987), fruto de los trabajos de la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas como “un desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades” (Naciones Unidas, 1987). Cinco años después, en la cumbre de Rio de Janeiro, se acordó emprender un esfuerzo de cooperación mundial en pro de un desarrollo que fuese económicamente factible, socialmente equitativo y ecológicamente compatible, no solo en el presente sino también en el futuro. A pesar de la vasta aprobación de este modelo y los múltiples esfuerzos en este sentido, el desarrollo sostenible sigue siendo un gran desafío para todas las fuerzas sociales. (GTZ, 2005)

El desarrollo sostenible se divide conceptualmente en tres partes o pilares detallados en la figura 2.3, estas dependen entre sí y se refuerzan mutuamente:

- La protección del medio ambiente: preservación de la biodiversidad, los ecosistemas, genes, organismos y especies. Disminuyendo los residuos y el uso de recursos no renovables, usando de modo responsable los recursos renovables
- El desarrollo económico: incluye lo relacionado a los mercados y su funcionamiento financiero clásico.
- El desarrollo social: busca el bienestar social en todos los ámbitos de una sociedad.

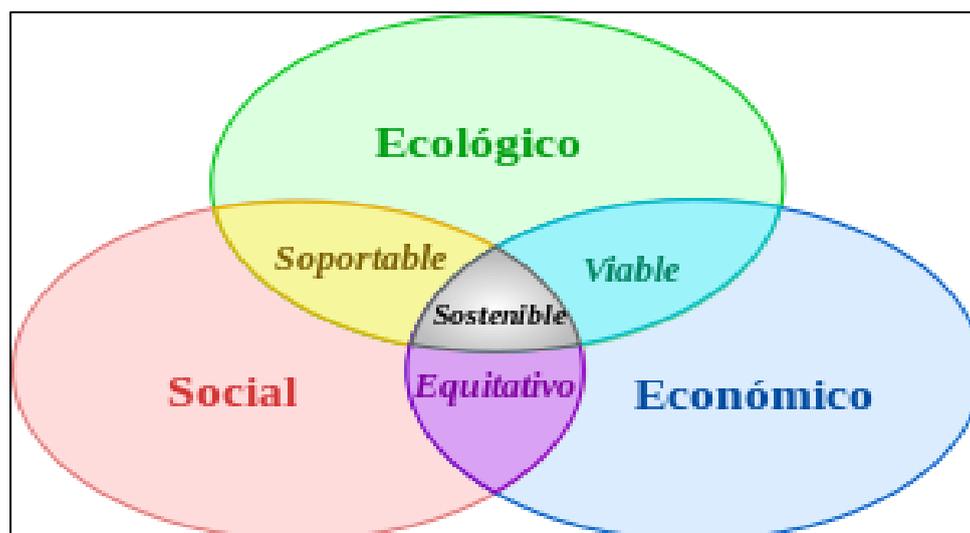


Figura 2.3. Los 3 pilares del desarrollo sostenible.

Fuente: GTZ (2015).

Por lo tanto, la sostenibilidad en el turismo, tiene como finalidad el aprovechamiento de los recursos y la satisfacción de las necesidades turísticas actuales, sin generar un impacto drástico que afecte su permanencia a través del tiempo, de tal manera que se garantice la subsistencia de los recursos turísticos.

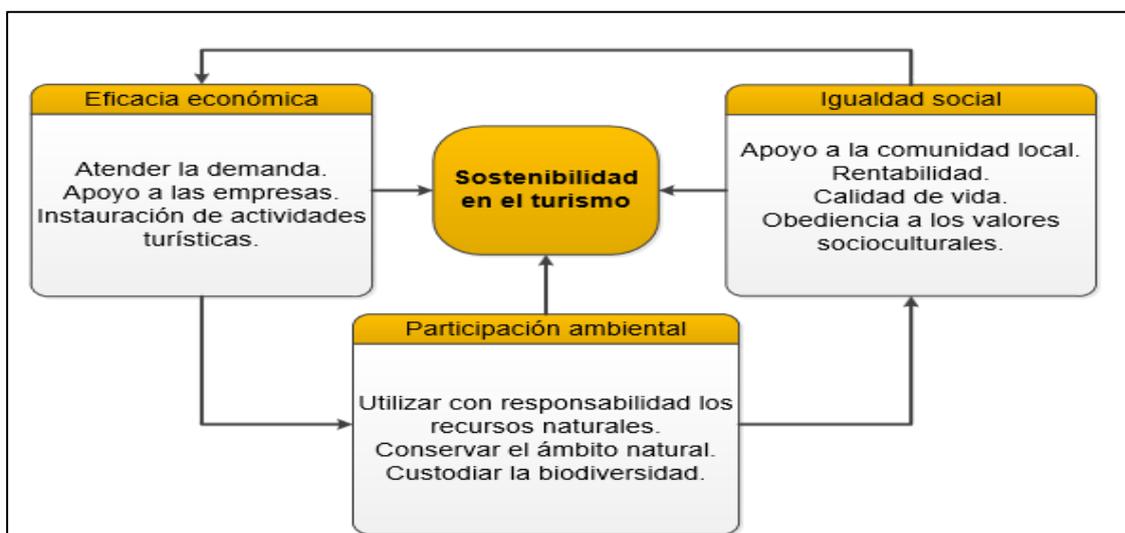
### 2.2.1 TURISMO SOSTENIBLE

La sostenibilidad en el turismo es una de las alternativas predominantes para la competencia en este ámbito a nivel mundial, la evolución del término sostenibilidad corresponde a diferentes momentos históricos, en la década de los '50 y '60 del pasado siglo, donde se asumía como objetivo fundamental del desarrollo el crecimiento económico así como cita Sánchez (2012), esta forma de pensar se dio debido a que tener una buena posición económica en aquellos tiempos era comprendido como un buen desarrollo, sin embargo debido a que el turismo es un sector bastante estudiado, una década más tarde, aquellos que se dedicaban a tiempo completo a la actividad turística, reconocieron que se debía tomar en cuenta la perspectiva social para que exista una equidad socioeconómica, y este nuevo reconocimiento dio paso al nacimiento de un nuevo término; "eco desarrollo" cuando se dio el denominado "boom" del turismo.

Para Agüera (2013) la sostenibilidad hace referencia a una forma de turismo que busca la satisfacción de las necesidades sin comprometer la capacidad de las

generaciones futuras. Siendo así se hace importante que estos procesos sean desarrollados en todo destino turístico. Dicho concepto coincide con la referencia de Yepes (2014) quien a su vez relata que la sostenibilidad exige satisfacer los requerimientos del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones venideras para cubrir sus necesidades en el futuro.

A pesar de que el concepto de sostenibilidad ha sido lo suficientemente discutido, no ha sido del todo comprendido según Araujo (2014) y esto se debe a que en los países menos desarrollados como Ecuador, solo tienen como conocimiento el concepto general de dicho término y de allí buscan acomodarlo a cada sector, las autoridades olvidan que para una mayor comprensión o mejor práctica de la sostenibilidad en el turismo es necesario acudir al uso de indicadores que muestren hasta qué punto se cumple la sostenibilidad en un destino para lo cual se presenta la figura 2.4, la sostenibilidad en el turismo y las consideraciones de la eficacia económica, la igualdad social y la protección ambiental.



**Figura 2.4.** Principales factores conceptuales de la sostenibilidad en el turismo.

**Fuente:** Elaboración propia.

Analizando todos estos componentes, es sustancial evitar oportunamente la estacionalidad del turismo y el estancamiento de los principios de la sostenibilidad, es necesario lograr beneficios económicos que reporten al sector, a las comunidades locales, la competitividad y la generación de ingresos, para que los negocios estén armónicamente relacionados con la movilidad turística. Torres (2015) menciona que, con el diseño de una gama de productos, es

importante crear campañas publicitarias responsables para un viaje sostenible que satisfaga las necesidades del cliente, con un compromiso en el ámbito social para las comunidades receptoras, brindándoles acceso a los residentes locales a los principales recursos que posee.

Para el componente ambiental es importante la valoración de los recursos originarios del lugar. En tal sentido, es necesario proteger el ambiente, gestionando la aplicación de buenas prácticas direccionados a los recursos más escasos, limitando los impactos de residuos sólidos, contaminación atmosférica e impacto paisajístico de las construcciones turísticas. El turismo sostenible es una tendencia que integra la aceptación del turista en la actualidad; el MINTUR (2014) en su Programa Nacional para la Excelencia Turística de Ecuador expone, que se realizarán proyectos que no afecten al ambiente, es decir, debe ser acorde al entorno del sector, debe respetar la flora y fauna, dándole un cuidado adecuado.

Además, el turismo sostenible facilita que la renta monetaria sea factible para la sociedad y pueda favorecer una mejor calidad de vida, respetando los valores culturales, dándole apoyo y el soporte necesario de toda la zona. La economía enlaza con estos factores, para desarrollar la demanda, el apoyo a las empresas y crear nuevas actividades.

### **2.3 AFECTACIONES DEL TERREMOTO DEL 16 A AL TURISMO EN ECUADOR**

El Ecuador se encuentra situado en una de las zonas de más alta complejidad tectónica del mundo, en el punto de encuentro de las placas de Nazca y Sudamérica. Es parte del denominado “cinturón de fuego del Pacífico”, con una larga serie de volcanes en su mayoría activos que provoca una permanente actividad sísmica y volcánica y determinan una elevada vulnerabilidad. El Ecuador está asimismo ubicado dentro del cinturón de bajas presiones que rodea el globo terrestre, en la zona de convergencia intertropical, un área sujeta a amenazas hidrometeorológicas como inundaciones, sequías, heladas o efectos del fenómeno El Niño.

El país, además, por sus condiciones geomorfológicas y el efecto de la actividad humana es propenso a procesos como deslizamientos, avalanchas de lodo y erosión cuando se producen episodios climáticos de intensas lluvias. En las últimas décadas, el Ecuador ha sido escenario de fenómenos naturales de considerable magnitud que han afectado de manera particularmente grave a la población más vulnerable: la población pobre de las áreas rurales en el Ecuador, un 36,3 por ciento de la población se sitúa bajo el umbral de pobreza, porcentaje que asciende a un 61,5 en el área rural.

La tendencia de los desastres naturales en el Ecuador muestra un aumento gradual del número de fenómenos y de la gravedad de su impacto, en particular de las inundaciones, sequías y temperaturas extremas: de los 29 desastres naturales de gran escala que han afectado al país en los últimos veinte años, el 59 por ciento tenía origen climático. Si bien el número de víctimas mortales causadas por los desastres naturales ha experimentado una disminución progresiva, existe un incremento significativo del número de damnificados, así como de la gravedad de las pérdidas socioeconómicas y ambientales.

Los desastres naturales, sin embargo, no son el simple resultado de las amenazas geofísicas o hidrometeorológicas o de un perfil territorial vulnerable: su probabilidad de aparición y su impacto se ven incrementados en gran medida por factores fruto de actividades humanas, capaces de generar también a su vez nuevas amenazas. Así, en el Ecuador la topografía irregular, sumada a una deforestación significativa causada por la conjunción de los fenómenos naturales y la acción del hombre, provoca una alta vulnerabilidad en las poblaciones que se asientan en esas zonas. El problema no se da sólo en las áreas rurales sino también en las ciudades, ya que los asentamientos urbanos marginales suelen ubicarse en zonas de alto riesgo por la deforestación. Sin acceso a la tierra ni la seguridad de la tenencia, la población vulnerable no tendrá posibilidad de mejorar sus medios de vida.

El 16 de abril del 2016 un sismo de 7.8 grados en la escala de Richter sacude al Ecuador, siendo la Provincia de Manabí una de las principales afectadas. Este evento provocó grandes pérdidas al sector turístico, solo en Manabí 78

establecimientos hoteleros colapsaron por el terremoto, las afectaciones no fueron solo en el aspecto físico (infraestructura, equipamiento, servicios básicos) sino también aspectos financieros y su operación, se contrajo la demanda turística en las zonas afectadas, por las limitadas facilidades de aseguramiento y el mal estado de servicios básicos que colapsaron.

Plantea Gacia et al. (2016), El sistema turístico en la provincia de Manabí fue afectado considerablemente (post terremoto del 16 de abril), y constituye un objetivo de estudio y de diagnóstico en la actualidad, el mismo integra todos los elementos: la superestructura turística, infraestructura, facilidades, comunidad, recursos turísticos, empresa privada, turistas y producción agropecuaria proyectándose a dimensiones multisectoriales y enfocadas al desarrollo e integración de todos sus elementos.

Los modelos turísticos, de manera generalizada, se constituyen una pauta o modelo a seguir para el desarrollo en destinos donde se realice la actividad turística, y más aún posterior a desastres naturales. Para Hernández (2016) constituyen una. “Representación simplificada de la realidad que captura sus aspectos más relevantes y sus relaciones” (p. 10). La diversidad de modelos que existe según Pearce (2016) es una característica de una literatura emergente en la cual todavía no hay conceptos y modelos dominantes, por lo que se hace necesario conocerlos y más aún considerar cual es el modelo más apropiado ajustado a la realidad del territorio.

Inostroza (2017), referencia que Latinoamérica no es sólo un “edén” prodigioso de naturaleza y manifestaciones culturales; es también tierra de pueblos y nacionalidades indígenas, de agricultores campesinos que atraviesan por serios problemas que dificultan su bien vivir (“sumak kawsay” en el idioma kichwa del Ecuador), principalmente debido a la falta de servicios básicos (agua, salud, educación, caminos). Otro obstáculo es la falta de personal calificado para todo tipo de actividades turísticas y el insuficiente apoyo institucional al desarrollo y la promoción del turismo (políticas, planes, regulaciones). Donde el turismo rural debe sortear una serie de obstáculos, como lo es la infraestructura (camino, agua potable y entubada, comunicaciones, electricidad, recolección de basura,

bomberos y policías, hospitales y equipos de emergencia médica) que es generalmente precaria o inexistente.

En Ecuador referencia MINTUR (2017) el turismo representa una de las actividades económicas más prolíferas para su desarrollo, prosperidad y bienestar, ha presentado su imagen turística en base a la diversidad natural y cultural, a través de campañas de marketing y propuestas de planes de desarrollo turístico como el Plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible para Ecuador (PLANDETUR, 2020) que tiene por objetivo fomentar un proceso orientador que coordine los esfuerzos públicos, privados y comunitarios para el desarrollo del turismo sostenible, basado en sus territorios y bajo los principios de alivio a la pobreza, equidad, sostenibilidad, competitividad y gestión descentralizada aprovechando sus ventajas comparativas y elementos de unicidad del país.

El sector turístico ha visto complicada su reactivación en Manabí y Esmeraldas. No solo porque enfrentó la caída de edificaciones enteras y, a diferencia del comercio, sus propietarios no pueden trasladarse a otros locales, sino porque ante el temor de una réplica la gente no va a las zonas afectadas.

El Ministerio de Turismo MINTUR (2016) evaluó el estado de infraestructura y la afectación en los cantones Jama, Jaramijó, Manta, Montecristi, Chone, Pedernales, Portoviejo, San Vicente y Sucre, en Manabí; y Muisne, en Esmeraldas. De acuerdo con ese análisis, el 19% de los edificios turísticos colapsó o se perdió totalmente, el 33% fue parcialmente afectado y necesitaría una evaluación más profunda, y el 48% está en buen estado o tuvo daños menores.

Ese panorama se traduce en una pérdida de \$ 64,5 millones, que se requerirían para reparar, readecuar y reconstruir los establecimientos, según estimaciones del MINTUR, SENPLADES Y CEPAL. Y también en una caída del 29% del empleo en estos cantones, que representa 2.263 plazas de trabajo (MINTUR, 2016).

La lenta recuperación está ligada a la necesidad de inversión. Esteban Fiallos, presidente de la Cámara de Turismo de Manta, asegura que se hallan en un “cuello de botella” para acceder a los créditos en la CFN y BanEcuador. “Hay compañeros dueños de hoteles que aún no pueden iniciar ningún crédito porque falta el estudio de suelo; en Tarqui, por ejemplo, hay muchos hoteles por levantar, pero aún no se pueden iniciar los trámites”, explica. María Soledad Barrera, presidenta del directorio de la CFN, dice que están prestos a dar asistencia financiera y que incluso en los trámites se brinda asesoría gratuita. Dicen que hay 23 hoteleros de Manta que quieren desarrollar un proyecto turístico y uno interesado en invertir en Canoa (MINTUR, 2016).

En Esmeraldas la reactivación del turismo es aún lejana. La afectación va más allá de Muisne. En Atacames, que representa el 80% de los ingresos turísticos de la provincia, el terremoto ahondó la crisis que vivían por la reducción de turistas. En el sector hotelero, que agrupa a 400 empresarios en el cantón, dicen que esa baja ya ocasionó el despido de trabajadores ocasionales, que recibían entre \$ 15 y \$ 20 diarios. Según cifras del Plan estratégico para desarrollo integral de la economía de Atacames, hasta 2014, 360 hoteles, 500 comedores y 1.500 comerciantes generaron un ingreso anual de \$ 51 millones. Hoy, bajaron a \$ 10 millones y unas 11.000 personas están sin trabajo (MINTUR, 2016).

En base a lo expuesto, se evidencia que el sector turístico del Ecuador, principalmente de Manabí, si se vio considerablemente afectado por los efectos producido en el terremoto del 16A, en donde las instituciones con mayores daños fueron las hoteleras, puesto que no poseían las características necesarias para resistir a la magnitud de dicho sismo. Esto se puede atribuir al hecho de que los emprendimientos turísticos, restaban importancia a los esfuerzos de planificación a través de los cuales se pudieron haber preparado para dicho escenario.

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se describe la metodología que se optó para el diseño del plan estratégico para fomentar la reactivación turística de Manabí; que para efecto precisó analizar diversas propuestas metodológicas con el objetivo de determinar la más factible para el desarrollo de la investigación, de modo que guarde relación y responda a los objetivos planteados. De igual manera, en este inciso se describe de forma detallada además de las fases, los métodos, técnicas y herramientas para la consecución de la propuesta, la cual de forma generalizada es de carácter mixta con enfoque descriptivo.

### 3.1 ANTECEDENTES METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los antecedentes metodológicos fueron establecidos a través de la recopilación de documentos relacionados a la presente investigación, para posteriormente poder establecer la metodología a utilizar. A continuación, se muestran las cinco metodologías junto con su autor, año de publicación y las fases en la que fue desarrollado el plan en cuestión, que servirán como apoyo y guía para dictaminar la más adecuada acorde a las necesidades que requiere el presente trabajo de titulación:

**Cuadro 3.1.** Resumen de metodologías consultadas.

AUTOR	AÑO	TEMA	FASES
Erazo, G.	2015	Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sostenible del Cantón Santa Cruz 2015 - 2019.	-Evaluación y diagnóstico -Visión y objetivos -Implementar estrategias de desarrollo turístico -Plan de acción
García, Carreño y Doumet	2016	Estrategias para el desarrollo turístico del cantón Bolívar post terremoto del 16 de abril (Ecuador)	-Diagnóstico turístico situacional -Análisis de la gestión turística -Planificación estratégica de la gestión turística
Basurto	2017	Plan estratégico para mejorar la gestión turística post terremoto del 16 de Abril del 2016 en el cantón Bolívar - Manabí	-Diagnóstico situacional de la gestión turística en el cantón Bolívar post terremoto del 16 de abril de 2016. -Determinar el posicionamiento estratégico de la gestión turística actual del cantón Bolívar. -Identificación de estrategias -Establecer la propuesta del plan estratégico

Narváez, M.	2018	Plan de desarrollo turístico sostenible para el fortalecimiento de la actividad turística post terremoto en la región cosa de Manabí.	-Diagnóstico de la situación actual -Identificación de estrategias de desarrollo turístico -Elaboración del plan de desarrollo turístico sostenible
Intriago	2018	Plan de acción para el fortalecimiento del sector turístico productivo afectado por el terremoto del cantón Bolívar	-Diagnóstico turístico -Elaboración del plan de acción -Seguimiento y control

Fuente: Elaboración propia.

En el Cuadro 3.1 se puede evidenciar que el criterio de diagnóstico de situación actual del territorio se repite varias veces, por lo cual se estima que es una fase crítica en el inicio para elaborar un plan de desarrollo independientemente del lugar en el que vaya a ser aplicado, por otro lado la implementación de estrategias son de gran importancia para la ejecución del mismo, y como último paso a seguir por las diferentes metodologías mostradas, todas ellas concluyen con la elaboración del plan estratégico.

Cada una de las metodologías analizadas tiene distintas maneras de elaborar un plan estratégico, dado que las necesidades del territorio son distintas en función de las situaciones catastróficas o problemáticas. Por ello, a continuación se muestra la matriz de síntesis de las propuestas con la finalidad de determinar la más apropiada que englobe todos los aspectos más relevantes acorde con el objeto de estudio, de manera que sea posible el diseño del plan de desarrollo turístico sostenible para el fortalecimiento de la actividad turística en Manabí (ver cuadro 3.2).

**Cuadro 3.2.** Matriz de síntesis de las metodologías seleccionadas.

N <sup>a</sup>	AUTOR	TÍTULO	FECHA	CRITERIOS					
				1	2	3	4	5	6
1	Erazo	Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sostenible del Cantón Santa Cruz 2015 - 2019.	2015	x	x		x	x	
2	García, Carreño y Doumet	Estrategias para el desarrollo turístico del cantón Bolívar post terremoto del 16 de abril (Ecuador)	2016	x		x	x	x	
3	Basurto	Plan estratégico para mejorar la gestión turística post terremoto del 16 de Abril del 2016 en el cantón Bolívar - Manabí	2017	x		x	x	x	
4	Narváez	Plan de desarrollo turístico sostenible para el	2018	x			x	x	

		fortalecimiento de la actividad turística post terremoto en la región cosa de Manabí.					
5	Intriago	Plan de acción para el fortalecimiento del sector turístico productivo afectado por el terremoto del cantón Bolívar	2018	x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia.

### CRITERIOS:

1. Diagnóstico de la situación turística post desastre
2. Visión y objetivos
3. Análisis estratégico de la gestión turística
4. Determinación de estrategias
5. Diseño del plan estratégico
6. Seguimiento y control

Acorde con lo establecido en matriz de síntesis (cuadro 3.2), se puede evidenciar:

- Todos los autores coinciden que un análisis previo del territorio es una etapa indispensable e inicial en toda investigación y/o ejecución de un proyecto, más aún posterior a un desastre natural como un sismo, con la finalidad de establecer la situación y la realidad del destino como base para la estructuración de la planificación y poder intervenir con el plan con fines de reactivación y desarrollo.
- Únicamente para Erazo, como segundo punto a seguir en el proceso de la planificación estratégica es preciso determinar la visión y los objetivos que proyectará la misma. Paso que, en análisis, puede estar implícito para los demás autores a la hora de diseñar la propuesta del plan.
- Coincide dentro de todas las metodologías de los autores la etapa de identificación de lineamientos estratégicos que ciertamente dictaminan la estructura del plan, específicamente de la programación. Sin embargo,

García, Carreño y Doumet (2016) y Basurto (2017) presentan en sus propuestas metodológicas que antes de la determinación de las estrategias es necesario realizar un análisis estratégico de la gestión.

- Como paso final todos los referentes, a excepción de Intriago (2018), culminan con el diseño del plan estratégico como propuesta e instrumento frente a las problemáticas del territorio.
- Aunque, como se mencionó anteriormente, Intriago (2018) considera como etapa aparte el seguimiento y control de la planificación a diferencia del restante que la incluye en el plan final.

Una vez establecida la síntesis de las metodologías revisadas para la elaboración del plan estratégico con el objeto de reactivación turística, tomando como referencia aquellos criterios más importantes acordes al tema de estudio de la presente investigación, permitió determinar la propuesta afín a los objetivos trazados la cual fue el proceder implantado por Narváez (2018) apegada a los

Una vez establecida la síntesis de las metodologías revisadas para la elaboración del plan estratégico con el objeto de reactivación turística, y a partir del análisis resultante de dicho proceso condujo a la determinación del proceder más adecuado a seguir para el desarrollo de la propuesta que contempló la investigación, la cual le pertenece a Narváez (2018), misma que responde a los objetivos y demás requerimientos de la presente. Seguidamente se presenta en el cuadro 3.3. la metodología final estableciendo las fases con sus respectivas actividades y métodos, técnicas y herramientas:

**Cuadro 3.3.** Diseño metodológico para el plan estratégico que fomente la reactivación turística en Manabí.

FASES	ACTIVIDADES	MÉTODOS, HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS
1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL POST TERREMOTO	2. Caracterización general del territorio.	- Método analítico sintético - Revisión bibliográfica
	3. Analizar las afectaciones al sector turístico manabita post terremoto	- Revisión de documentos oficiales - Ficha de caracterización
	4. Determinar las problemáticas que limitan la reactivación turística post terremoto	- Observación científica - Matriz EFE - Matriz EFI
	5. Auditoría interna y externa del sector turístico manabita	- Encuestas - Muestreo

2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO QUE ORIENTE LA DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE REACTIVACIÓN TURÍSTICA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluar estratégicamente la gestión del sector turístico de Manabí</li> <li>2. Identificar las estrategias que fomenten la reactivación turística post terremoto</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Método analítico sintético</li> <li>- Observación científica</li> <li>- Matriz FODA</li> <li>- Matriz de estrategias del FODA</li> </ul>
3. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO QUE FOMENTE LA REACTIVACIÓN TURÍSTICA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar el planteamiento estratégico de la propuesta</li> <li>2. Establecer la programación estratégica del plan</li> <li>3. Determinar el control y evaluación de la planificación</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ficha de modelo de planificación estratégica</li> <li>- Ficha de programas y proyectos</li> <li>- Ficha de evaluación y control</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo establecido en el Cuadro 3.4, para el desarrollo del plan se establecieron tres fases consecuentes entre sí, la primera se trata de un diagnóstico situacional del territorio a investigar, como segunda fase se planteó la identificación de estrategias de desarrollo turístico que finalmente dieron pauta a la etapa final que correspondió a la elaboración del plan estratégico que incida en la reactivación turística post terremoto en Manabí. A continuación, se explica cada una de las fases de manera más detallada:

### **3.2 DESCRIPCIÓN DEL DISEÑO METODOLÓGICO A UTILIZAR EN EL PLAN ESTRATÉGICO QUE FOMENTE LA REACTIVACIÓN TURÍSTICA EN MANABÍ**

#### **FASE 1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL POST TERREMOTO**

Esta fase comprendió la realización de un diagnóstico del territorio objeto de estudio, donde se analizó la situación actual del sector turístico de la provincia de Manabí post terremoto a través de la realización de cuatro actividades que llevaron a cumplir con el acometido. Como primera actividad figuró la caracterización general del territorio a investigar haciendo uso del método descriptivo y analítico - sintético fundamentalmente conjugada con la revisión bibliográfica y de documentos oficiales apoyada en una ficha (ver anexo 1.) para los fines pertinentes relacionados a aspectos geográficos, demográficos, climatológicos, entre otros relevantes de forma concisa, para dar paso a la caracterización de los aspectos socioeconómico, cultural y ambiental.

En la segunda actividad, se procedió a analizar las afectaciones que sufrió el sector turístico manabita tras el paso del terremoto del 16 A con respecto a la planta de servicio turísticos, a la infraestructura básica, a los atractivos, al flujo de demanda, a la economía turística de la comunidad local, a la superestructura y demás haciendo uso una vez más de los métodos anteriormente señalados a través de la revisión esencialmente bibliográfica y de documentos para determinar el nivel de afectación así como caracterizar en primera instancia el proceso de reactivación que se ha venido dando hasta la fecha.

En esta instancia, también se diseñaron y aplicaron encuestas a los emprendimientos turísticos (ver anexo 2) con la finalidad de obtener información acerca de estos importantes actores claves con respecto a las afectaciones y la ayuda por los entes así como los beneficios que le significaron la implementación de las estrategias de reactivación trazadas por el gobierno, las cuales fueron tabuladas en el paquete estadístico SPSS. Se diseñó también una entrevista (anexo 3) a realizarse a los directores o encargados de la actividad turística a nivel provincial para identificar las acciones y el impacto de éstas en la restauración del sector. Al igual que, con base a las actividades realizadas con anterioridad y el apoyo de la bibliografía consultada permitieron constituirse como base para identificar las problemáticas y limitantes que han caracterizado a la reactivación turística posterior al desastre.

Para efecto del establecimiento del total de encuestas a aplicar a los emprendedores turísticos manabitas se hizo uso de la fórmula de la población conocida, por lo que seguidamente se describe:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

**Cuadro 3.4.** Fórmula de población conocida

---

n: Tamaño de la muestra

---

N: Total de la población = 1.558 emprendimientos

---

Z: 1,96 (Niveles de confianza)

---

p: Proporción esperada = 0,50

---

---

$q = 1 - p$  (en este caso  $1 - 0.5 = 0.5$ )

---

$d =$  precisión 0,03

---

$$n = \frac{(1.96)^2 * 1.558 * (0.5) (0.5)}{(0.05)^2(1.558 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(3.84)^2 * 1.558 * (0.25)}{(0.0025) (1.557) + (3.84)(0.25)}$$

$$n = \frac{(3.84) (389.5)}{(3.8925) + (0.96)}$$

$$n = \frac{1\ 495.68}{4.8525}$$

$$n = \frac{1\ 495.68}{4.8525}$$

$$n = \mathbf{308}$$

Las encuestas se aplicaron en cinco cantones, que fueron identificados como los cantones turísticos de más afectación en la provincia de Manabí por el terremoto del 16 de abril del año 2016 acorde a la Secretaría de Gestión de Riesgo (2016). De acuerdo al tamaño de la muestra aplicada, fueron 308 cuestionarios aplicados, los cuales se determinaron en número a través del muestreo aleatorio simple.

Para finalizar con la fase, se procedió a efectuar una auditoría tanto interna como externa del sector turístico de la provincia posterior al terremoto del 16 de Abril, la cual fue posible por medio de las matrices de evaluación de factores externos - EFE (ver anexo 4) y la de los factores internos - EFI (ver anexo 5) propuesta por David (2003); para la identificación de los criterios se consideró los resultados previos de las actividades precedentes así como también se diseñó una entrevista (ver anexo 3) que fue aplicada a directores y/o encargados de turismo de los GADs cantonales de la provincia, con la finalidad de determinar la efectividad de las estrategias de reactivación implementadas así como evaluar en primera instancia los aspectos ligados a las fortalezas, oportunidades,

debilidades y amenazas otorgándole una puntuación específica que requiere el instrumento a utilizar (ver anexo 6).

## **FASE 2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO QUE ORIENTE LA DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE REACTIVACIÓN TURÍSTICA**

Esta fase como su enunciado lo expresa tiene como finalidad realizar un análisis estratégico del sector turístico post terremoto manabita tomando como base los resultados del diagnóstico y con ayuda de diversas matrices que conjugada con el método analítico sintético permita orientar qué estrategias son más viables para fomentar la reactivación turística en Manabí. En este sentido, se inició con la actividad que implicó la evaluación estratégica de la gestión del sector turístico del objeto de estudio ligada al tema de reactivación, la cual fue realizada a través de la matriz FODA (anexo 7), considerando los criterios identificados en las matrices EFI y EFE pertenecientes a la actividad anterior, para cruzar los distintos cuadrantes a través de las interrogantes (ver anexo 7) donde se las evaluó tanto cualitativa como cuantitativamente del 1 al 3 (ver anexo 8), por tanto el cuadrante que obtuvo mayor puntuación total dictaminó la estrategia a seguir (ver anexo 9) así como también permitió establecer el problema estratégico y su respectiva solución.

En efecto, una vez realizada la evaluación estratégica de los impactos cruzados con apoyo de la matriz inicial teniendo en cuenta los factores tanto internos (fortalezas y debilidades) como los externos (oportunidades y amenazas) (ver anexo 10) combinándolos a través de las fórmulas que se presentan en el anexo 11), resultaron las estrategias que se deben tomar en consideración para fomentar la reactivación turística en Manabí a través de la planificación.

## **FASE 3. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO QUE FOMENTE LA REACTIVACIÓN TURÍSTICA**

La tercera y última fase que implantó el proceder metodológico para efecto de la presente investigación correspondió al diseño de un plan estratégico que responda a la solución de los problemas y limitantes que han incidido en la lenta

recuperación del territorio, por lo que su elaboración tiene como fin fomentar la reactivación del sector turístico manabita posterior al terremoto del 16 A, partiendo ciertamente de los resultados de las dos etapas precedentes como el diagnóstico y la identificación de estrategias que permitieron la construcción del plan siguiendo el esquema de una ficha de modelo propuesta por Barreiro (2028) que se observa en el anexo 12.

Se arrancó con la primera actividad que comprendió el diseño del planteamiento estratégico donde se procedió a fijar la misión como anunciante caracterizador del destino pos terremoto, seguido de la visión como el estado que se desea alcanzar tras la reactivación local por el desastre, los principios que caracterizará el proceso de reactivación total en el territorio, así como se trazó los objetivos estratégicos que pretende dar respuesta el plan y, por último, la construcción de las políticas que caracterizan el mismo.

Posteriormente, se procedió a estructurar la programación estratégica que formó parte de la propuesta del plan, la cual se rige a las estrategias determinadas así como los objetivos trazados para su diseño, a través de una matriz para dicho fin (ver anexo 13). Finalmente, la tercera actividad que implicó la determinación de la forma de evaluación y control de la planificación se la diseñó a través de una ficha (ver anexo14) donde se exponen los indicadores de cada proyecto, la duración y los responsables de los mismos.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En el presente capítulo se muestra el desarrollo y ejecución de todas las fases y actividades planteadas en la metodología utilizada para efecto de la investigación, la cual implica el diseño de un plan estratégico con el objetivo de fomentar la reactivación turística en la provincia de Manabí. Por tanto, a continuación se exponen los resultados de forma organizada según el diseño metodológico optado.

### **4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL POST TERREMOTO MANABÍ.**

Para efecto de la estructuración del diagnóstico del sector turístico de Manabí posterior a la catástrofe natural del 16 A se hizo uso de la revisión de documentos oficiales como el PDOT provincial donde se obtuvo datos relevantes ligados a los aspectos conformantes de la caracterización así como otros, sirviendo de referencia otras fuentes como las bibliográficas, que se exponen a lo largo de los resultados presentados.

#### **4.1.1. CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL TERRITORIO**

Manabí es una de las 24 provincias que conforman la República del Ecuador, situada al occidente del país. Su capital administrativa y ciudad más poblada es la ciudad de Portoviejo (GP Manabí, 2015). A nivel nacional es una de las provincias más relevantes por su importancia comercial, agrícola, pesquera y agropecuaria la cual ha sido golpeada por diversas catástrofes naturales, destacando el último acontecimiento, el terremoto del 16 A que tuvo lugar en Pedernales y parte de la provincia de Esmeraldas.

La provincia debido a que se sitúa en la zona geográfica conocida como región Litoral o Costa tiene aproximadamente 350 km de costa marítima, con importantes accidentes geográficos como la bahía de Cojimíes, punta Jama, el cabo Pasado, la bahía de Caráquez, la bahía de Manta, punta de Jaramijó, el



A continuación, en el cuadro 4.5 se presentan los datos generales de la provincia de Manabí:

**Cuadro 4.5.** Datos generales de la provincia de Manabí.

<b>DATOS GENERALES DE LA PROVINCIA DE MANABÍ</b>	
<b>Fecha de fundación</b>	Junio 25 de 1824
<b>Ubicación:</b>	Centro-noroeste del Ecuador
<b>Limites:</b>	Norte: Provincia de esmeraldas
	Sur: Provincia de santa Elena y guayas
	Este: Provincia de santo domingo y los ríos
	Oeste: Océano pacifico
<b>Superficie</b>	19.427,60km <sup>2</sup> que representa el 7,36%
<b>Población</b>	1,395.249 habitantes
<b>División política</b>	22 cantones (53 parroquias rurales y urbanas)
<b>Temperatura</b>	25 grados centígrados
<b>Clima</b>	Subtropical seco a tropical húmedo 22°c. a 36°c.
<b>Pluviosidad</b>	400 mm – 2.500 mm anual
<b>Altitud</b>	1.200 m.s.n.m.

**Fuente:** GAD Provincial de Manabí (2015).

Consecutivamente se procederá a caracterizar a Manabí desde los siguientes aspectos generales ligados al componente político – administrativo, socioeconómico, ambiental y cultural:

- **POLÍTICO – ADMINISTRATIVO:** Manabí, al igual que el resto del país, divide en 22 cantones, se maneja políticamente de forma autónoma a través de los GADs locales por jerarquías, en este sentido, el Gobierno Provincial de Manabí gobierna a nivel de provincia, mientras que en cada uno de los cantones manabitas trabaja con los GADs cantonales, de igual manera, las parroquias se administran autónomamente a través de los GADs parroquiales.
- **SOCIOECONÓMICO:** Los principales sectores que tienen mayor participación dentro de la economía manabita son el comercial y manufacturero, seguido del sector servicio así como el agropecuario (GP Manabí, 2015). Y, es que debido a que la provincia presenta una característica eminentemente agrícola predominan productos como el cacao, café y cítricos, en condiciones de productos perennes y de mayor explotación. Por tanto, aproximadamente en la provincia se produce

alrededor de 130.000 hectáreas entre cacao y café. Existen alrededor de 130.000 fincas, corresponde al cultivo de cacao y cultivo de café, tomando en consideración un promedio general de 25 hectáreas por finqueros (GAD Bolívar, 2014).

- **AMBIENTAL:** La provincia presenta una topografía plana en la parte baja por los valles e irregular ondulada y quebrada en la parte alta y montañosa. El área montañosa se caracteriza por haber constituido una reserva natural de bosques de protección que presentan un clima agradable y de amplia vegetación, que ha sido degradado por la explotación de la madera y la ampliación de la frontera de tierras para la crianza de ganado vacuno y porcino, en detrimento de los equilibrios ambientales por los fuertes impactos negativos que se derivan de la pérdida de la masa boscosa (GAD Provincial de Manabí, 2015).
- **CULTURAL:** La provincia de Manabí con su capital Portoviejo, es un vasto emporio de riqueza cultural, donde aún se mantienen vivas distintas expresiones de la cultura popular manabita, entre lo autóctono, la mezcla o combinación de raíces ancestrales y lo que significó la penetración y aculturación que produjo la invasión española. Con distintas temáticas se destacan bailes y danzas folklóricas en la que se expresan manifestaciones de costumbres y vivencias del ayer de los pueblos, acompañadas del son de una guitarra, acordeón, maraca o tambor (GAD Provincial de Manabí, 2015). Una tradición cultural que aún se encuentra vigente es la elaboración de exquisiteces gastronómicas, representadas en platos típicos como la tonga, caldo y seco de gallina criolla, la cuajada, entre otras. Pero un atractivo turístico tiene sus extensas playas además de las arqueologías, ecoturismo entre otras modalidades que se pueden realizar en la provincia.

A través de los elementos identificados se establece que, Manabí se reconoce como una provincia agrícola, debido a que su economía se basa en la constante práctica de actividades de siembra y cultivo de la zona, compuesta topográficamente, por valles en la parte baja y montañas con reservas naturales

en la alta, además ha podido mantener su cultura popular manabita, que posee tanto los rasgos ancestrales como los españoles adoptados con la conquista, a través de la conservación de piezas y arquitecturas que representan su riqueza cultural.

#### **4.1.2. ANALIZAR LAS AFECTACIONES AL SECTOR TURÍSTICO MANABITA POST TERREMOTO**

Debido a la ubicación geográfica de la provincia manabita y del país en general, es una zona que la hace vulnerable y propensa frente a sismos, debido a que se encuentra en el denominado Cinturón de Fuego (Salguero, 2017). En este contexto, Manabí ha sido escenario de diversas catástrofes de esta índole, donde la más reciente, suscitada el 16 de Abril del año 2016 fue devastadora. Según el Instituto Geofísico de la Escuela Politécnica Nacional del Ecuador (IGEPN, 2016) el epicentro fue en el cantón Pedernales de la provincia de Manabí, a las 18:58 hora local con una magnitud de 7.8 en la escala de Richter, mismo que afectó también a otras provincias de la costa como Manabí y Esmeraldas, produciendo impactos de carácter económico y social fundamentalmente, con pérdidas humanas y materiales.

##### **- COMUNIDAD LOCAL**

Tras el terremoto, los colapsos y daños de las edificaciones resultantes de los segundos que duró el fuerte sismo provocaron la desaparición y fallecimiento de personas. Acorde a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES, 2016) se registraron un total de 671 personas fallecidas, 9 personas desaparecidas y se proyectó una estimación de 218 000 afectados de entre los cuales fueron turistas. Acorde a lo expuesto por el programa de Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD, 2018) la catástrofe generó un desplazamiento de 16 663 personas a refugios y albergues temporales, por la destrucción de viviendas e infraestructuras productivas, resaltando las ligadas al turismo.

Las zonas con mayores niveles de afectación ante el magno evento radicó en la provincia manabita, específicamente en los cantones de Manta, Portoviejo, San Vicente, Sucre, Chone, Bolívar así como su epicentro Pedernales (SENPLADES, 2016). Acorde al INEC como se citó en Cedeño y Rodríguez (2019) desde la perspectiva económica las pérdidas estimadas fueron 304.4, dólares de activos en relación a pérdidas de ventas las cuales equivalen a 354.1 dólares y una cantidad monetaria de 18 millones en gastos adicionales para su funcionamientos, mismos que en su totalidad se reducen a 676.5 millones en pérdidas para el sector económico.

El turismo tanto antes como post terremoto ha tenido gran acogida y aceptación por parte de la comunidad manabita, especialmente en las zonas con mayor participación y recepción de visitantes que corresponde a los destinos justamente que se encuentran en la zona costera, los cuales fueron afectados en gran medida por el movimiento telúrico. Lo planteado se refleja en la cantidad de personas que se involucraban en el sector antes de la tragedia, recurso que mayoritariamente no posee las competencias necesarias. Desatacándose el subsector de A&B, que emplea a más 3.9 mil trabajadores en 814 establecimientos de restauración fundamentalmente así como también la población activamente económica participa en el sector alojamiento también empleando a aproximadamente un total de 2.5 mil personas en 455 emprendimientos (GPM, 2015).

Tras el freno que se generó en el sector turístico a partir del terremoto del 16 A en la provincia la economía se vio afectada con la caída del 29% del empleo con respecto a este rubro importante y de significancia en el destino, representando la pérdida de alrededor de 2.263 plazas de trabajo por concepto de alojamiento y de restauración fundamentalmente (El Universo, 2016). Sin embargo, posterior a ello según datos proporcionados por el INEC y presentados en el Telégrafo (2019) los manabitas vislumbraron una oportunidad en medio de la tragedia haciendo frente a través de la implementaciones de aproximadamente 3.000 emprendimientos de los cuales la mayor parte está alineado al sector terciario.

Por lo que claramente, los efectos de la catástrofe trascienden lo económico, lo social e incluso la dimensión ambiental, frenando el progreso de la zona como destino y sociedad, donde los afectados fueron la comunidad local en general.

## - PLANTA TURÍSTICA

Los cantones de mayor afectación concentran más de un millón y medio de personas, es decir cerca del 10% de la población total del país según el comité de Reconstrucción y Reactivación Productiva (2017), los cuales de forma generalizada y desde la perspectiva a nivel provincial evidenciada limitantes y desafíos para su desarrollo, en este sentido, la catástrofe frenó dicho proceso y afectó gravemente a la sociedad en general. Por otro lado, García y Carreño (2016) ponen de manifiesto que las afectaciones resultantes del devastador sismo golpearon duramente al sistema productivo con un 49% y la infraestructura esencialmente, donde el sector turístico, dada las condiciones del mismo y su vulnerabilidad, fue uno de los más afectados (ver cuadro 4.6.).

**Cuadro 4.6.** Establecimientos afectados por el terremoto del 16 A por sectores

SUB-SECTORES	ESTABLCLMIENTOS AFECTADOS	AFECTACIÓN PARCIAL		COLAPSO	
		N°	%	N°	%
Alojamiento	198	103	52%	95	48%
Alimentos y bebidas	134	95	71%	39	29%
Recreación, diversión y esparcimiento	1	-	-	1	100%
<b>TOTAL</b>	<b>333</b>	198 afectados parcialmente		135 colapsados	

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Alcívar et al. (2019)

Como se puede observar en el cuadro 4.6 con respecto a la planta turística, el subsector mayormente afectado fue el de alojamiento tras la caída de las edificaciones hoteleras significando la pérdida de infraestructura de este tipo, donde el 52% de los establecimientos tras el sismo tuvieron una afectación parcial y el 48% restante de la infraestructura colapsó totalmente. Le sigue el sector de alimentos y bebidas, que al igual que el de alojamiento, sufrió los impactos resultantes del movimiento telúrico que en este caso el 71% de su infraestructura resultó afectada parcialmente mientras que un 29% colapsó en su totalidad. Por último, solo un establecimiento clasificado dentro de la categoría de recreación, diversión y esparcimiento colapsó.

La información sobre la afectación en la infraestructura turística no es amplia, sin embargo, con respecto al sector alojamiento existe en la literatura mayor cantidad de datos que propician un mejor entendimiento de los niveles de afectación del sector macro. A continuación se expone en el cuadro 4.7 las afectaciones en los establecimientos de alojamiento de la provincia posterior al terremoto del 16 de Abril por cantón, exhibiendo la situación antes y posterior a la catástrofe:

**Cuadro 4.7.** Antes y después del terremoto del 16 A del sector hotelero de Manabí

	Cantón	Establecimientos de alojamiento antes del Terremoto 16 <sup>a</sup>	Establecimientos de alojamiento después del terremoto 16 <sup>a</sup>	Plazas antes del terremoto 16 A	Plazas actuales
1	Portoviejo	65	35	3.178	2.089
2	Manta	137	99	6.800	5.000
3	Puerto López	94	80	2.500	2.427
4	Sucre	54	24	2.000	1.250
5	San Vicente	69	27	2.600	1.055
6	Jama	10	8	350	199
7	Pedernales	84	41	3.246	1.819
8	Montecristi	6	4	316	250
9	Jaramijó	2	1	30	15
10	Rocafuerte	2	2	75	75
11	Bolívar	3	2	56	45
12	Junín	1	1	10	10
13	Tosagua	2	2	59	59
14	Chone	8	7	153	145
15	Flavio Alfaro	2	2	30	30
16	El Carmen	11	9	322	300
17	Paján	4	3	62	50
18	Pichincha	2	1	24	15
19	24 de mayo	1	1	12	12
20	Santa Ana	4	2	50	37
21	Jipijapa	17	17	662	662
22	Olmedo	0	0	0	0
		<b>577</b>	<b>368</b>	<b>22.535</b>	<b>15.589</b>

Fuente: SEMPLADES como se citó en Félix et al. (2017)

Como se muestra en el cuadro 2, el sector hotelero fue duramente golpeado debido a que la infraestructura sufrió afectaciones de tipo parcial y total, por lo que ciertamente la variabilidad del panorama antes y después del sismo se visibiliza con facilidad. En este sentido, acorde a los datos de SEMPLADES como se citó en Félix et al. (2017), antes de que se suscitara el acontecimiento en la provincia de Manabí estaban registrados en el catastro del MINTUR un total de

577 establecimientos hoteleros con una capacidad de 22.535 plazas, que post terremoto con la caída de las edificaciones hoteleras y las afectaciones parciales se redujo a 368 establecimientos con 15.589 plazas, por lo que acorde a los datos presentados fueron 209 empresas de alojamientos que dejaron de operar por tal razones, y por ende, las plazas se aminoraron a 6.946.

Sin lugar a dudas, las afectaciones representaron una gran pérdida en el sector y es que en porcentajes acorde al Universo (2016), el MINTUR determinó a través de una evaluación que el 19% de los edificios turísticos colapsó o se perdió totalmente, el 33% fue parcialmente afectado y necesitó una evaluación más profunda, y el 48% está en buen estado o tuvo daños menores.

Los cantones en los que la infraestructura de alojamiento fue mayormente afectada en secuencia fueron Pedernales, San Vicente, Manta, Portoviejo, Sucre con 43 a 30 establecimientos que fueron cerrados posterior al terremoto del 16 A, luego están otros cantones como Puerto López con un número 14 variante, así como Jama, Montecristi, Jaramijó, Bolívar, Chone, El Carmen, Pajan y Pichincha en donde fueron afectados entre una y dos empresas. Mientras que, Rocafuerte, Junín, Tosagua, Flavio Alfar, 24 de Mayo, Olmedo y Jipijapa no sufrieron variantes en el número de establecimientos antes y después del sismo.

En este contexto, se puede determinar con facilidad que los cantones mayormente afectados ciertamente son aquellos que se encuentran en la franja costera de la provincia así como también son los que turísticamente son mayormente visitados, por lo que en consecuencia, se concentra el mayor número de oferta de alojamiento y sufrieron pérdidas tras el terremoto. Por otro lado, aunque si bien es cierto, la infraestructura antes del 16 A era suficiente en los destinos con mayor participación en la provincia este sector fue duramente golpeado, reduciendo considerablemente el número de plazas y la capacidad para recibir a los visitantes pasada la catástrofe.

## - **INFRAESTRUCTURA DE SERVICIOS BÁSICOS**

Ahora bien, también es pertinente realizar un análisis de la infraestructura básica post terremoto, que sirve como base para el desarrollo de la actividad turística y

cómo éste componente incidió en la reactivación. En efecto, tras el evento telúrico del 16 A la energía el abastecimiento de agua, las telecomunicaciones y la red vial se vieron afectadas, develando los problemas en torno a este componente, los cuales se han caracterizado como deficientes.

Con respecto a la energía eléctrica, antes de la catástrofe el 84% de la población manabita contaba con esta prestación, sin embargo, como efecto del fuerte movimiento se generó un corte de electricidad que duró alrededor de entre tres a diez días tras la caída de postes y afectaciones al tendido eléctrico , servicio que fue restablecido de manera paulatina en ciertas zonas, por lo que en este sentido, varios de los destinos turísticos afectados mayormente sin este servicio difícilmente pudieron reiniciar sus actividades (GP Manabí, 2015 y Secretaría de Gestión de Riesgo como se citó en El Telégrafo, 2016)

De igual manera, pasado el evento en la provincia los sistemas de agua potable se paralizaron por motivos resultantes del movimiento telúrico que afectaron a las tuberías dejando sin acceso a este recurso principalmente a las ciudades y destinos que contaban con este servicio que antes representaba una cobertura del 50%, puesto que en las zonas rurales mayoritariamente obtenían acceso al agua a través de pozos u otros medios, los cuales no sufrieron ninguna afectación. Al igual como pasó con la energía eléctrica alrededor de los 10 días se restauró casi en su totalidad el servicio de agua potable debido al trabajo en las represas y líneas conductoras que favorecieron a ello (Secretaría de Gestión de Riesgo como se citó en El Telégrafo, 2016)

Acorde al Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (2016) una vez producido el evento, varias de las radio bases de las compañías CNT, Claro y Movistar presentaron problemas que se solucionaron con prontitud, en especial la telefonía fija, puesto que la móvil si presentó inconsistencias y congestión, éste último por el sobrecargo de las líneas con llamadas y mensajes del 30%. Según el informe de la Secretaría de Gestión de Riesgos los cantones afectados desde esta perspectiva fueron Jama (0 al 30%) seguido de las zonas con cobertura fluctuante del 31 al 60% del servicio como Pedernales, Sucre, Manta, Rocafuerte, Portoviejo, Olmedo y Bolívar, y el resto de los cantones con

el 61 al 90% de cobertura. Por lo que, en consecuencia las operadoras trabajaron con facilidad y permitieron la óptima comunicación. Servicio que es cubierto en un 80% a nivel provincial. Por tanto, a 10 días del terremoto la operatividad del servicio avanzado fue del 96%

Como consecuencia del terremoto también se generaron daños en la infraestructura concerniente al transporte, como señala el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO, 2016) aproximadamente 71 km de vías fueron parcialmente afectadas y obstruidas, como consecuencia del movimiento de las placas, deslizamientos, caída de árboles y postes de electricidad que ocasionaron hundimientos, grietas, desprendimiento de cunetas y aceras, pérdida de la estructura de las carreteras, entre otras. Acorde al informe, los daños trascendieron en 31 vías que representan el 49,8% el total de las vías afectadas donde la provincia manabita se vio un 46% afectada. Las cuales en 48 horas se lograron habilitara 19 de 21 vías afectadas.

De forma que, las afectaciones en el sistema vial de la provincia ciertamente representaron un limitante para reactivar de inmediato la actividad turística en el destino así como también dificultaron el proceso de transporte de ayuda humanitaria y demás pasada la catástrofe. Por otro lado, el sismo afectó la infraestructura de terminales terrestres con impactos parciales al igual que generó efectos en la infraestructura aeroportuaria manabita de los aeropuertos Los Perales ubicado en San Vicente que actualmente no se encuentra operativo así como también en el Eloy Alfaro situado en Manta, mismo que es internacional y presentó colapso en la torre de control y otros daños menores en el área administrativa, en el terminal de embarque, en los sistemas tele comunicacionales y meteorológicos (MTO, 2016).

#### - **DEMANDA TURÍSTICA**

Ciertamente, tras una catástrofe de la magnitud suscitada el 16 de Abril en la zona costera ecuatoriana y en vista de los resultados de la misma, los flujos de visita decaen drásticamente. Y, es que son varios los factores que juegan un papel determinante para la elección de un destino, sin embargo, destaca la seguridad integral al turista. En este contexto, muchas personas se abstuvieron

de viajar hacia el destino manabita por temor a réplicas, por el panorama acontecido visto desde la perspectiva de las afectaciones, entre otros.

Tradicionalmente y paralelo al desarrollo de la actividad turística en la provincia, no se han generado datos sobre el flujo de visitas al destino ni levantamiento de información sobre el perfil o los segmentos con mayor potencial que sea confiable y precisa, que conlleven a conocer al mercado. Por lo que, la información oficial que se presenta generalmente son recolectadas en feriado nacionales o a través de la academia. En este sentido, es evidente que tras la tragedia no se generaron de forma ágil datos para precisar el análisis de la repercusión de la tragedia en la demanda (Félix et al., 2017).

Con base en los datos proporcionados por el Comercio (2017), anterior al terremoto, el flujo de visitantes presentaba ya una tendencia baja e irregular que en el año 2016 pasada la tragedia empeoró el panorama del sector, por lo que la demanda se comprimió en un 60% y la ocupación hotelera disminuyó en un 70% donde el mes más bajo fue el de Mayo. Sin embargo se recalca que la tragedia, a su vez, ha significado una oportunidad para incrementar el número de visitantes, reflejado en el incremento de turistas provenientes del exterior del 50% y el reforzamiento del turismo local, éste último resultado de las estrategias ejecutadas por el MINTUR y otros actores relevantes.

Consecutivamente se procede a mostrar en el cuadro 4.8 datos del comportamiento del turismo tanto extranjero como nacional en la provincia de Manabí posterior al terremoto, tomando como punto de partida el año 2017 y basado en el MINTUR, MAE y el GP Manabí como se citó en Álava (2018) demostrando la proveniencia de los visitantes acorde a los tipos de modalidades turísticas con mayor preponderancia a nivel provincial que giran en torno al sol y playa, vida nocturna, aventura, cultura y naturaleza esencialmente.

**Cuadro 4.8.** Comportamiento de la demanda internacional en Manabí

PAÍS	PLAYA %	VIDA NOCTURNA %	AVENTURA %	CULTURA %	NATURALEZA %	TOTAL
Usa	-	-	-	6.66%	6.66%	13.32%
Bélgica	-	-	-	6.87%	6.87%	13.74%
Reino Unido	-	-	-	6.66%	6.66%	13.32%
Francia	-	-	-	5.00%	5.00%	10.00%

Holanda	-	-	-	4.58%	4.58%	9.16%
Australia	-	-	-	5.21%	5.21%	10.42%
Canadá	-	-	-	6.87%	6.87%	13.74%
España	-	-	-	1.46%	1.46%	2.92%
Corea	-	-	-	1.25%	1.25%	2.50%
Chile	-	-	-	0.63%	0.63%	3.58%
Colombia	-	-	-	0.83%	0.83%	1.66%
Argentina	-	-	-	0.83%	0.83%	1.66%
Venezuela	-	-	-	1.25%	1.25%	2.50%
Perú	-	-	-	1.25%	1.25%	2.50%
Cuba	-	-	-	0.63%	0.63%	1.26%
<b>TOTAL</b>				<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>100%</b>

Fuente: MINTUR, MAE y el GP Manabí como se citó en Álava (2018)

Como se puede observar en el cuadro, los visitantes provenientes del exterior están interesados fundamentalmente en practicar el turismo de naturaleza y el cultural, aspectos sobre los cuales radica la potencialidad de la provincia desde el punto de vista turístico, correspondiendo al 50% cada uno. Donde los principales mercados son Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Australia, Francia y Holanda, que consideran a la provincia como un atractivo mas no como un destino. Visitando sitios como Puerto López, Manta, San Vicente, Pedernales y Sucre que justamente son poseedores de áreas protegidas, donde sobresale el Parque Nacional Machalilla.

Por otro lado, consecutivamente se procede a mostrar en el cuadro 4.9 información acerca del comportamiento del turismo nacional:

**Cuadro 4.9.** Comportamiento de la demanda nacional en Manabí

PAÍS	PLAYA %	VIDA NOCTURNA %	AVENTURA %	CULTURA %	NATURALEZA %	TOTAL
Quito	15.60%	0.10%	3.10%	1.00%	3.10%	24.00%
Ambato	8.30%	-	2.00%	-	2.00%	12.50%
Cuenca	3.10%	-	1.00%	-	1.00%	5.20%
Cañar	0.70%	-	1.15%	-	1.15%	1.00%
Bolívar	0.80%	-	1.00%	-	1.00%	1.00%
Latacunga	3.10%	-	-	-	-	3.10%
Guayas	13.50%	-	6.25%	-	6.25%	26.10%
Santa Elena	-	-	1.00%	1.00%	8.30%	10.40%
Santo Domingo	10.40%	-	2.00%	2.00%	2.00%	16.70%
<b>TOTAL</b>	<b>55.80%</b>	<b>1.00%</b>	<b>15.90%</b>	<b>4.00%</b>	<b>23.30%</b>	<b>100%</b>

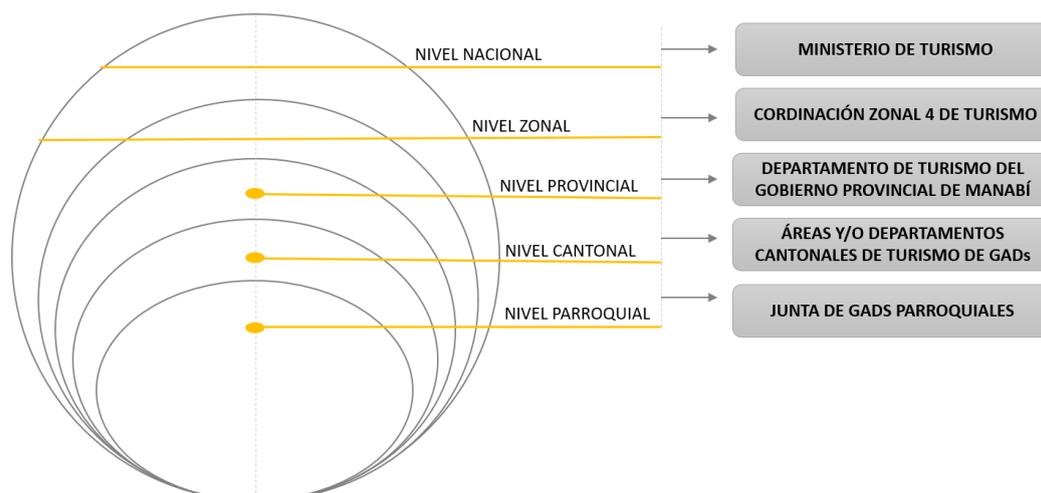
Fuente: MINTUR, MAE y el GP Manabí como se citó en Álava (2018)

Tal como se exhibe en el cuadro el comportamiento del turismo interno está relacionado a la práctica al turismo de sol y playa con más del 50%, seguido del turismo de naturaleza, el de aventura y en menor proporción porcentual al turismo cultural y el de vida nocturna. Por lo que, ello pone en evidencia razón por la cual los flujos disminuyeron considerablemente en la provincia y, es que a más del temor por las réplicas, justamente los destinos con la modalidad predominante que corresponden al turismo de sol y playa fueron los más afectados en todo sentido.

Ahora bien, la procedencia de los turistas nacionales la lideran los quiteños, lo provenientes de la provincia del Guayas, los de la provincia de Santo Domingo, los ambateños principalmente. La mayoría, al pertenecer a otra región con características distintas prefieren destinos de sol y playa. Es importante destacar que, el turismo nacional sin lugar a dudas fue un importante enclave para la reactivación del sector que respondieron a las estrategias efectuadas por las autoridades.

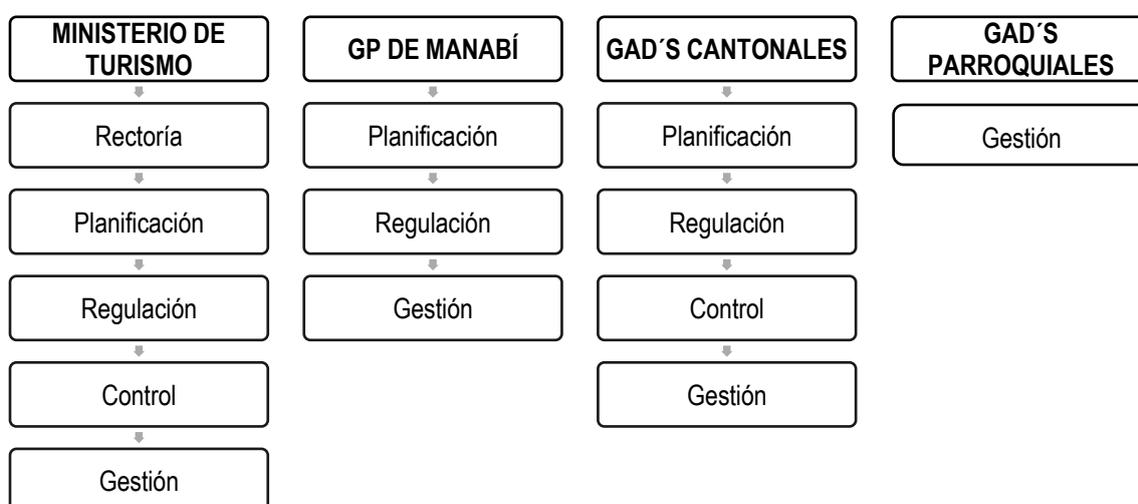
#### - **SUPERESTRUCTURA**

Si bien es cierto, la superestructura en turismo responde al conjunto de organismos, organizaciones, normas y demás que son la base del desarrollo de la actividad turística, y aunque ciertamente la intangibilidad de éstas no hace que sufra afectaciones directas como el caso de la infraestructura y la planta al ser materiales, al ser encargado directo de la gestión, control y regulación de la actividad, su tarea y deber posterior a un desastre juega un papel fundamental en la reactivación. Como se mencionó, forma parte de este elemento los organismos tanto de orden público como privados, a continuación se presentarán cómo está constituida la superestructura manabita:



**Figura 4.6.** Superestructura turística en Manabí  
**Fuente:** Barreiro (2018)

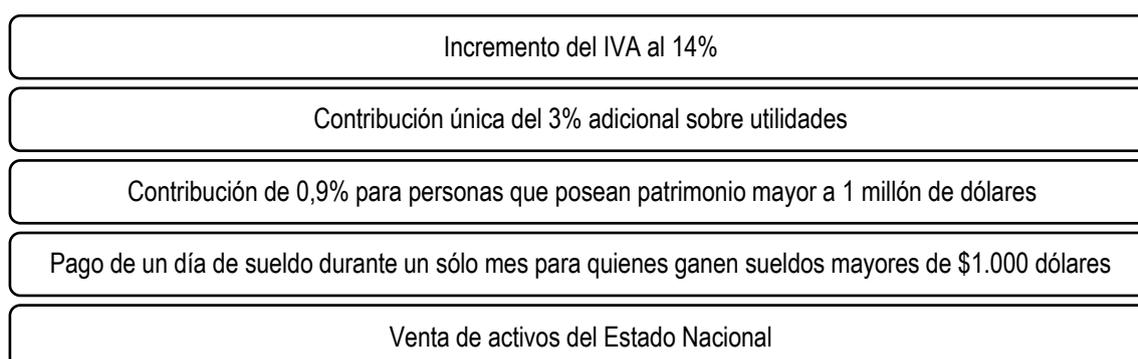
Tal como se figura, en primera línea está el Ministerio de Turismo como ente rector a nivel país, seguido de las coordinaciones zonales que en el caso de Manabí está enlazada con la de Santo Domingo, dando lugar a la zonal 4. De igual manera, siguiendo la secuencia, a nivel de provincia rige el Gobierno Provincial de Manabí, luego en cada uno de los 22 cantones manabitas existen los GADs municipales con sus respectivas áreas, coordinaciones o departamentos turísticos, y el último nivel está representado por GADs parroquiales que generalmente no poseen áreas afines. Como efecto de la descentralización de poderes dictaminada en el año 2016, cada nivel de gobierno posee unas facultades que le competen a su territorio las cuales acorde al MINTUR (2016) son:



**Figura 4.7.** Superestructura turística en Manabí  
**Fuente:** Elaboración propia a partir del MINTUR (2016)

Las facultades ciertamente le proporcionan todas las actuaciones mediante atribuciones para que cada nivel de gobierno actúe en su territorio de forma efectiva y óptima, por lo que, en este sentido, los GADs han tenido en sus manos la potestad de contribuir a la reactivación turística desde sus competencias. Por otro lado, es importante mencionar que varias edificaciones donde los gobiernos operaban sufrieron afectaciones en su infraestructura y en el caso del GP Manabí, los GADs Bolívar, Jama y Pedernales principalmente que colapsaron en su totalidad. Seguidamente, se precisa determinar las actuaciones de forma generalizada que llevaron a cabo los principales entes y el gobierno nacional en pro del desarrollo tras la catástrofe del 16 de Abril en la provincia:

El gobierno nacional inmediatamente luego de la tragedia, tras un análisis profundo, tomaron diversas resoluciones para hacer frente a la catástrofe que golpeó a las provincias costeras del país, en especial a Manabí. Así como también iniciaron un despliegue para cuantificar el impacto en las zonas afectadas a través de sus secretarías y ministerios, donde resultó la creación de un comité propio adscrito a la vicepresidencia denominado Comité de Reconstrucción y Reactivación Productiva. A través de la cual se hizo oficial las medidas y propuestas de reactivación, mismas que se muestran a continuación en la figura 4.8:



**Figura 4.8.** Medidas post terremoto del 16 A en Ecuador por el gobierno nacional  
**Fuente:** Elaboración propia a partir del Comité de Reconstrucción y Reactivación Productiva (2016)

Por otro lado, el gobierno en conjunto con el MINTUR tomó en consideración confeccionar otras medidas alineadas al sector turístico con la finalidad única de contribuir a la recuperación rápida de la actividad y de esa forma reactivar socioeconómicamente a las provincias de Manabí y Esmeraldas a través de la generación de nuevos emprendimientos, plazos para pagos, acceso a créditos

para solucionar problemas estructurales y demás, que se muestran seguidamente en el cuadro 4.10:

**Cuadro 4.10.** Medidas adoptadas por el Gobierno central tras el terremoto del 16 A

<b>MEDIDA DE REACTIVACIÓN</b>	<b>CONTEXTO DE LA PROPUESTA</b>
<b>Exoneración del impuesto a la renta para nuevas inversiones productivas</b>	Las nuevas inversiones productivas que se ejecuten dentro de los siguientes tres años, desde la entrada en vigencia de esta ley, estarán exoneradas del pago del Impuesto a la Renta por cinco años. En el caso del sector turístico, el Comité de Política Tributaria podrá extender este incentivo hasta por 10 años.
<b>Acceso a créditos financieros</b>	Los ingresos de las entidades del sistema financiero nacional en los años 2017 y 2018, obtenidos por concepto de créditos otorgados en las zonas afectadas desde el 16 de abril del 2016 hasta el 31 de diciembre de 2017, estarán exentos del Impuesto a la Renta. El sector turístico nacional podrá acceder a estos créditos siempre que esos fondos se destinen a proyectos turísticos o emprendimientos de oferta turística en las zonas afectadas por el terremoto. Las condiciones serán determinadas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.
<b>Exoneración del pago del impuesto a la salida de divisas y aranceles</b>	Las personas domiciliadas en las zonas afectadas por el terremoto que hayan visto directamente perjudicada su economía por el desastre natural; podrán realizar -libre de aranceles aduaneros- importaciones de bienes de capital no producidos en Ecuador siempre que se destinen a procesos productivos turísticos o a la prestación de este tipo de servicios dentro de las zonas afectadas. Para el efecto deberán constar en los listados del Comité de Política Tributaria y estar dentro del cupo establecido por el Comité de Comercio Exterior. Dichos bienes deberán permanecer en posesión del comprador final durante 5 años.
<b>Contratación de ex trabajadores</b>	Los establecimientos turísticos que estén en condiciones de reiniciar sus actividades económicas y considerando su progresiva reactivación, tendrán la obligación de llamar -en el plazo de 30 días- a los trabajadores con quienes terminaron su relación laboral a consecuencia del desastre, para que se reintegren a sus puestos de trabajo. Los trabajadores no perderán su antigüedad y demás derechos laborales, aun cuando se genere la desvinculación laboral tras el reintegro. *El Ministerio de Trabajo regulará las condiciones.
<b>Postergación de pago de obligaciones del IESS y BIEES</b>	Se postergarán los pagos de las obligaciones generadas con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y con el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de los empleadores ecuatorianos o extranjeros, los afiliados al IESS (afiliados, voluntarios, afiliados independientes, etc.) que se encuentren domiciliados o mantengan actividades económicas en las zonas afectadas por el terremoto o en las circunscripciones que se definan por decreto. Además, se posterga el cobro para quienes hayan adquirido préstamos en las zonas de afectación antes del 16 de abril y se hayan mantenido al día en los pagos. Los usuarios no perderán los derechos a los servicios que presta el IESS siempre y cuando se encontraren al día en el cumplimiento de sus obligaciones hasta antes del 16 de marzo del 2016. *El Consejo Directivo del IESS y el Directorio del BIESS, en el ámbito de sus competencias, emitirán la respectiva reglamentación
<b>Remisión de multas en obligaciones tributarias</b>	A los prestadores de servicios turísticos domiciliados en las zonas afectadas que hayan sufrido impacto económico directo por el terremoto; se les devolverá el 100% de intereses, multas y recargos derivados de toda obligación tributaria y fiscal vencida a la fecha de vigencia de esta ley, hayan pagado o no, la totalidad del capital. También se podrán beneficiar de esta remisión los empresarios turísticos que no tengan domicilio en las zonas de afectación pero que cumplan

	con las condiciones que para el efecto, establezca el SRI. *Para los dos casos el SRI establecerá las condiciones. *Este beneficio sirve para los tributos que se le adeudan Ministerio de Turismo (1×1000).
<b>Exoneración del RISE</b>	Se condona el pago de las cuotas del Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano (RISE) generadas hasta el 31 de diciembre de 2016 (6 meses), a los contribuyentes cuyo domicilio tributario principal se encuentre registrado en las zonas afectadas. Las cuotas que hayan sido pagadas por este concepto desde abril hasta diciembre de 2016 (6 meses) serán devueltas conforme a lo establecido en resolución del SRI. Además, se reduce en el 50% las cuotas del RISE, durante el año 2017, a los contribuyentes cuyo domicilio tributario principal se encuentre en las zonas de afectación
<b>Condonación de pago del saldo del impuesto a la renta del 2015</b>	Los prestadores de servicios turísticos que operan en las zonas afectadas están exonerados del pago del saldo del Impuesto a la Renta correspondiente al ejercicio fiscal del 2015. Quienes ya hubieren cancelado dicho saldo tendrán derecho a la devolución de este, sin intereses, conforme a lo señalado por el SRI. Quienes no tengan su domicilio en las zonas de afectación pero cuya actividad económica principal se desarrolle dentro de estas jurisdicciones territoriales, podrán acceder a la exoneración, cumpliendo los requisitos y condiciones que establezca el SRI para el caso.
<b>IVA del 14% y crédito tributario</b>	Las personas naturales que sean consumidores finales y realicen sus compras de bienes o servicios, en las zonas afectadas, recibirán del Estado un descuento de dos puntos porcentuales del IVA que paguen en sus consumos. El SRI establecerá el procedimiento para que los vendedores de bienes o prestadores de servicios turísticos, por ejemplo, puedan beneficiarse directamente, teniendo derecho a compensarlo como crédito tributario. Este beneficio estará vigente durante el tiempo de aplicación de la tarifa del IVA del 14%. No se excluye la devolución de este impuesto al usar medios electrónicos.
<b>Suspensión de plazos de procesos administrativos</b>	Se suspenden los plazos y términos de todos los procesos administrativos y tributarios que el Ministerio de Turismo haya estado ejecutando -en las zonas de afectación señaladas por Decreto al momento de producirse el terremoto.
<b>Diferimiento de pagos de obligaciones financieras</b>	El sujeto deudor podrá diferir voluntariamente, hasta el final del periodo original, las cuotas de capital e intereses que correspondan a los meses de abril, mayo y junio del 2016, por concepto de obligaciones financieras que hayan sido contraídas con el sistema financiero nacional, en las zonas de afectación señaladas por decreto. Esto no se reportará al registro de datos crediticios (ex central de riesgos). La entidad financiera podrá establecer plazos superiores para los diferidos y tras analizar particularmente cada caso, tiene la potestad de mantener, refinanciar o reestructurar

**Fuente:** Elaboración propia a partir del Comité de Reconstrucción y Reactivación Productiva como se citó en

Específicamente, el ente rector a nivel nacional en primera instancia tras el fuerte sismo inició con el levantamiento de información y la pertinente evaluación de los componentes principales del sector, específicamente el relacionado con la planta e infraestructura, de modo que le permitió generar una base para determinar la disponibilidad de la oferta post terremoto, para seguido y en función a ello diseñar las estrategias propicias, las cuales el MINTUR pretendió reactivar la actividad en las zonas a través del turismo solidario, la promoción a nivel internacional para atraer un mayor número de visitantes y, finalmente, la

coordinación con instituciones financieras y bancas para propiciar la reparación de los daños ocasionados (El Telégrafo, 2017).

Consecutivamente se exponen en el cuadro 4.11 las estrategias acuñadas por este ente, así como en conjunto con los actores intervinientes en la actividad, así como la iniciativa de los GADs cantonales siguiendo lo plasmado por Félix et al. (2017):

**Cuadro 4.11.** Estrategias turísticas de reactivación post terremoto según actores del sector

ESTRATEGIAS	CONTEXTO	ACTORES INTERVINIENTES
<b>Tour solidario</b>	Paquetes turísticos en forma de tours a las zonas de Manabí y Esmeraldas que incluían el boleto de avión, traslado, refrigerio, almuerzo, guianza, visita a sitios estratégicos en varios cantones por un costo de \$90,00 donde varias empresas se solidarizan para llevar a cabo dichas excursiones logrando la movilización de 177 visitantes en Manabí. Esta iniciativa llevó a otros cantones como Portoviejo, Manabí y San Vicente a generar paquetes bajo este concepto de forma independiente.	MINTUR
<b>Festivales gastronómicos</b>	En base a las potencialidades gastronómicas representativas de cada cantón o sitio los GADs municipales aprovecharon este recurso, sin necesidad de hacer uso de infraestructura propia, para valorar y divulgar la gastronomía manabita a través de festivales que de inmediato llamó la atención de muchos.	GADs Municipales: Portoviejo, Tosagua, Pedernales, Chone
<b>Eventos culturales y deportivos</b>	Conjunto de actividades orientadas hacia la parte cultural y deportiva que se potencializaron para realizar eventos tales como campeonatos ligados a distintas categorías como surf, ciclismo, natación, entre otros que contaron con la participación de muchos y ganó gran expectación.	GADs Municipales: Sucre, Puerto López y Manta
<b>Stands “Unidos por Manabí”</b>	Una estrategia de marketing que se enraíza en la promoción de los emprendimientos y destinos turísticos de la provincia por cantones en puntos estratégicos como centros comerciales del país bajo el concepto de islas, para generar ventas y la captación de demanda potencial liderada por el GP de Manabí.	GP Manabí
<b>Campaña promocional por redes sociales</b>	Campaña promocional ejecutada por los diversos actores involucrados en la actividad turística junto al apoyo de artistas y otros para arraigar la identidad manabita y su sentido fuerte de pertenencia, resiliencia y fortaleza a ser difundidas a través de las distintas redes sociales.	Todos los destinos con sus gestores

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Félix et al (2017)

Por otro lado, como se mencionó con anterioridad la superestructura está formada además por el conjunto de normas, leyes, políticas y demás propiciantes y conducentes al desarrollo óptimo de la actividad turística en un territorio, por lo que es necesario determinar la normativa que rige al sector, identificando si éstas contemplan la gestión de riesgo o el manejo de la crisis frente a un terremoto. A continuación se presenta en el cuadro 4.12 el marco legal en turismo:

**Cuadro 4.12.** Marco legal de la actividad turística en Ecuador

NOMBRE	AÑO DE EXPEDICIÓN	AÑO DE MODIFICACIÓN	CONTEMPLA LA GESTIÓN DE RIESGO	
			SI	NO
Ley de Turismo	2002	2014		X
Reglamento General de Actividades Turísticas	2002	2011		X
PLANDETUR 2020 / ACTUAL 2030	2007 / 2020	2014 / -		X
Reglamento Especial de Turismo en Aéreas Protegidas	2016	-		X
Reglamento de Alojamiento Turístico	2015	2016		X
Reglamento de Transporte Terrestre Turístico	2015	-		X

**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede observar, el marco legal que ampara la actividad y sobre la cual debe desarrollarse es bastante disfuncional y sobre todo algo obsoleto, además se visibiliza la ausencia de un plan de gestión de prevención, post catástrofes y otros riesgos que ha incidido fuertemente en el deficiente manejo de la crisis posterior al terremoto del 16 A, agarrando de sorpresa al sector y al país en general, sumando el hecho de que ninguno de las leyes, reglamentos, planificaciones y demás tienen en consideración la gestión de riesgos en el turismo. Develando las deficiencias del marco legal y, a su vez, da respuesta al por qué el deficiente manejo de la crisis tras el evento telúrico estudiado.

#### **- 4.1.3. DETERMINAR LAS PROBLEMÁTICAS QUE LIMITAN LA REACTIVACIÓN TURÍSTICA POST TERREMOTO**

La reactivación es un término que engloba acciones que en su conjunto contribuyen a mejorar ante una difícil situación, en especial posterior a un desastre como un terremoto. Ciertamente son muchos los factores que inciden en la lenta o vertiginosa recuperación de los destinos turísticos tras fenómenos como el ocurrido el 16 de Abril del 2016 en la zona costera del país. Precisamente para Rodríguez-Tounes y Fraiz (2011) los elementos que propician la reactivación son la efectiva y coordinada gestión, seguido de la planificación; por lo que consecuentemente la falta de estos dos factores claves retrasa el progreso de la reactivación de un destino.

Ahora bien, antes de declarar las problemáticas en preciso declarar cómo empezó el proceso de reactivación turística y general en las zonas afectadas por el terremoto del 16 A, mismo que arrancó con el restablecimiento Comité de Reconstrucción y Reactivación para luego dar paso a la fundación de la ya mencionada Secretaría Técnica del Comité para la Reconstrucción y Reactivación Productiva mediante acuerdos y decretos ministeriales. Por lo que esto deja en evidencia que el estado, el sector turístico y la sociedad en general ecuatoriana no estaban preparados para afrontar una catástrofe de la magnitud suscitada en la zona costera.

Lo anteriormente planteado se denota en el resultado del fuerte movimiento que afectó considerablemente a la infraestructura turística así como también la infraestructura de los servicios básicos tras el colapso o afectación parcial de los mismos dejando una cantidad irreparable de pérdidas humanas, entre los que se encontraban turistas debido a la falta del planteamiento de normativa que esté encausada hacia temas de construcción sostenible y antisísmicas, estudios previos de factibilidad de piso, sobre funcionalidad y estructuración, entre otros según Mina (2019), que en el caso de haber sido diferente el panorama hubiese sido otro, por lo que este factor, aún posterior al desastre no se tomó en consideración como estrategia de prevención en el futuro.

Lo mencionado también pone de manifiesto la disfuncionalidad del marco legal que ampara la actividad turística tanto antes como post terremoto, misma que no ha tomado en cuenta la gestión de riesgo anti desastre en cada una de las leyes, reglamentos, normas, políticas e inclusive en las planificaciones nacionales de desarrollo estratégico, esto último planteado se sustenta en Álava (2018) que tanto en PLANDETUR 2020 no aparece la gestión de riesgo como eje estratégico ni dentro de la programación estratégica, de igual manera, tras la experiencia del 16 A las autoridades no encausaron la planificación del turismo nacional sustentada en la gestión de riesgos. Por lo que evidentemente, no se ha puesto énfasis en la temática de prevención.

Consecuentemente, revisando en la literatura, tras el evento no se ha diseñado un plan de gestión de riesgos que contemple la prevención y actuación correcta

frente a desastres naturales, especialmente sismos, así como el proceder adecuado y las respuestas óptimas durante una catástrofe como también los principales ejes y sus respectivos lineamientos estratégicos bases para reactivar el sector. Lo cual seguramente cobrará factura en el futuro, de suscitarse otro evento catastrófico.

A continuación, se analizarán de forma precisa la efectividad de las estrategias formuladas por los entes competentes para la reactivación del sector turístico Manabita fundamentalmente, de forma que de dicho análisis se identifiquen las problemáticas que han limitado la rápida recuperación de la actividad tras varios años de haberse suscitado el sismo del 16 A, la cual se caracteriza como lenta. A pesar de que ciertamente se efectuaron estrategias para ello. Iniciando con las estrategias generales siguiendo lo indagación de Alcívar et al. (2019), Álava (2018) y Molina et al. (2018) como se expone en el cuadro 4.13:

**Cuadro 4.13.** Matriz de efectividad de estrategias de reactivación planteadas por el estado

ESTRATEGIA POR EL ESTADO	ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD Y PROGRESO	EFECTIVIDAD		
		Baja	Media	Alta
<b>Exoneración del impuesto a la renta para nuevas inversiones productivas</b>	Esta medida acorde a lo estipulado se podría realizar hasta 10 años como plazo. Sin embargo, en la práctica no se aplicaron o bien no se han promulgado a través de fuentes confiables nuevas organizaciones o industrias, dado que aún está latente el miedo y, sobre todo, la desconfianza de la ayuda con respecto a este tema.	x		
<b>Acceso a créditos financieros</b>	Ciertamente esta estrategia era una de las que mayor peso tendrían dentro de la reactivación turística, sin embargo fue una de las que se restringió y no se llevó a cabo en su totalidad, a pesar de que los afectados según lo estipulado podrían ser beneficiarios directos a acceder a créditos con mayor facilidad para fines como la reparación, readecuación o reconstrucción. Debido a que la banca puso muchas restricciones para acceder a dichos financiamientos, en especial a hoteleros que sufrieron el colapso de su infraestructura. Por lo que el 35% de los propietarios fueron beneficiarios, mientras el restante desistió e hicieron lo posible por su cuenta para levantarse tras la tragedia e hicieron otras gestiones, por lo que actualmente algunos no han podido reinsertarse al sector.	x		
<b>Exoneración del pago del impuesto a la salida de divisas y aranceles</b>	Con respecto a esta estrategia acuñada, ciertamente no se visibilizaron en el sector puesto que son minoritarias las actividades por concepto de turismo que prescinden de bienes que generen aranceles, debido a que las modalidades hacia las que están orientada las actividades en Manabí son de sol y playa – cultural. Por lo que consecuentemente no fueron de significancia, y por ende, no aportaron a la reactivación del turismo.	x		

<b>Contratación de ex trabajadores</b>	Para empezar, no se le dio el seguimiento pertinente a esta estrategia por lo que no se puede estimar con exactitud su impacto en la reactivación económica local y del sector en general. Sin embargo varios estudios señalan que los establecimientos no procedieron a contratar más personal, es decir continuaron con los mismos, pero más bien redujeron el número por la situación misma. Aun así, se razona que esta medida cumplió su fin.	x
<b>Postergación de pago de obligaciones del IESS y BIEES</b>	En este caso, la postergación de los pagos se dio. Pero, al igual a lo planteado con anterioridad sobre otras medidas similares, entre uno de los requisitos para la obtención de esta gracia era estar al día con las obligaciones, y debido a la imperante y deficiente cultura tributaria de mucho de los hoteleros y demás damnificados no pudieron acceder a este beneficio.	x
<b>Remisión de multas en obligaciones tributarias</b>	Debido a la falta de la pertinente promulgación de esta estrategia así como el poco interés de los interesados en informarse sobre los requisitos para acceder a la remisión de multas con respecto a las obligaciones tributarias propició a que no todos los emprendedores accedieran a la remisión.	x
<b>Exoneración del RISE</b>	Acerca de esta estrategia adoptada es necesario señalar antes que para acceder a la exoneración las personas debían cumplir con varios requisitos entre ellos estar al día con las obligaciones y solicitar el trámite. Por lo que a falta de la óptima comunicación de la estrategia y la desinformación de los interesados no accedieron a este beneficio. Sólo un 65% realizó los pagos, pero no obtuvieron la devolución.	x
<b>Condonación de pago del saldo del impuesto a la renta del 2015</b>	Tal como lo indica la medida el SRI absolvía el saldo impuesto del 2015 a quienes debían, así como también otorgaba la devolución del rubro a quien habían cancelado. Sin embargo, se repite el panorama desinformativo y comunicacional, por lo que muchos no accedieron a las gracias permitidas.	x
<b>Diferimiento de pagos de obligaciones financieras</b>	En este caso, al igual que en repetidas ocasiones, el hecho de no estar al día con los pagos propició a que no todos los prestadores de servicios afectados obtuvieran el diferimiento prometido. Sin embargo, varias casas comerciales se acogieron a esta medida y muchos se vieron beneficiados con la prórroga de 3 meses que pestos les otorgaron.	x
<b>Suspensión de plazos de procesos administrativos</b>	Efectivamente, esta medida se ejecutó por un corto periodo de tres meses. Por lo que el impacto fue leve en la reactivación.	x

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Alcívar et al. (2019), Álava (2018) y Molina et al. (2018)

Como se visibiliza y se lee en el cuadro 4.13, las estrategias adoptadas por el estado no tuvieron significativa repercusión en la reactivación del sector turístico fundamentalmente debido a diversos factores entre los que destaca la falta de comunicación por parte de los entes así como también el desinterés de los prestadores de servicio en informarse acerca de las medidas planteadas al igual que realizar los trámites requeridos para el alcance de los beneficios prometidos. Efectivamente, la estrategia que tuvo mayor relevancia y que si se hubiese ejecutado de forma óptima y accesible habría incidido permanentemente en la

reactivación del sector turístico manabita, enfatizando el hotelero, que fue el más afectado.

En este contexto, el financiamiento crediticio ciertamente tuvo mayor peso dentro del proceso de reactivación, independientemente de su tipo y proveniencia, contribuyo socioeconómicamente a las zonas afectadas en la provincia. Seguidamente se muestra la tipología de la oferta crediticia para atender la emergencia post terremoto en Manabí y Esmeraldas acorde a Becerra et al. (2018) como se exhibe en el cuadro 4.14:

**Cuadro 4.14.** Tipo de financiamiento crediticio post terremoto según actores

Actor	Créditos al sector turismo	Reposición de vivienda	Salud	Ampliación de plazos (créditos)
Gobierno Nacional	x	x	x	x
Gobierno municipal			x	x
Empresa privada	x			x
ONGs	x	x	x	

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Becerra et al. (2018)

Por otro lado, es preciso determinar el nivel de efectividad de las estrategias orientadas específicamente al sector turismo, mismas que fueron acuñadas por los entes intervinientes dentro del contexto turístico, identificando también la repercusión de éstas en la reactivación local. Las cuales se analizan en base a la revisión de la literatura sustentándose en autores como Félix et al (2017), Molina (2018), Becerra et al. (2018) y Alcívar et al. (2019) como se presentan seguidamente en el cuadro 4.15:

**Cuadro 4.15.** Matriz de efectividad de estrategias de reactivación planteadas por la superestructura turística de Manabí

ESTRATEGIAS	DETALLE	EFECTIVIDAD		
		Baja	Media	Alta
<b>Tour solidario</b>	Aunque si bien es ciertos éstos respondieron a un llamado de solidaridad para con las zonas afectadas, fue una estrategia buena con mayor efecto que contribuyó inicialmente a la reactivación. Que en los dos toures contó con la participación alrededor 350 personas Por otro lado, fue base para que varios actores se unieran y participaran en conjunto hacia un mismo fin. Fue la iniciativa perfecta para demostrar al mercado que a pesar de todo lo ocurrido el destino manabita iba a recuperarse y que estaba a la espera de recibirlos, por lo que fue un enclave propicio para captar a su vez demanda potencial que viaje de forma independiente. En otras palabras incidió positivamente en la imagen tras la catástrofe.			x

	Empujaron también a los destinos municipales a crear sus propias iniciativas de tours solidarios ofertando sus paquetes en las plataformas. No toman en consideración y deficiente operación.	
<b>Festivales gastronómicos</b>	A nivel local la estrategia se puede denominar como exitosa, sin embargo, el corto tiempo de operación de los mismos no hizo visible los impactos esperados, a excepción de los generados en Portoviejo promocionando sus parroquias rurales que se continúan realizando. Y es que no se monitoreó pertinentemente los efectos de los festivales realizados en los cantones a raíz del terremoto.	x
<b>Eventos culturales y deportivos</b>	Aunque ciertamente de los eventos organizados de esta tipología sólo uno generó mayor impacto, este ganó gran expectación haciendo llegar al destino 17 mil visitantes, de los cuales el 17% fueron excursionista y el 83% turistas con promedio de gasto de \$70 dólares. Por lo que, al ser eventos cortos, el impacto sólo es temporal. Y nuevamente en esta ocasión no se monitorearon de forma adecuada los efectos de los mismos.	x
<b>Stands “Unidos por Manabí”</b>	Esta medida se operativizó alrededor de tres meses, al principio contó con la participación de emprendedores y los municipios pero de a poco la cooperación se redujo. Tuvo buenas ideas promocionales como los cupones de descuento y demás, después fue poco llamativa.	x
<b>Campaña promocional por redes sociales</b>	Tuvo impacto local por la difusión en las redes sociales, no todos la conocen. Se visibilizó un manejo inadecuado de las redes sociales. No se midieron los efectos de la campaña.	x

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Félix et al (2017), Molina (2018), Becerra et al. (2018) y Alcívar et al. (2019)

Como se observa, las iniciativas por parte de los actores que intervienen en la actividad han surtido efecto y, por ende, han aportado a la reactivación del sector, sin embargo, el impacto de éstas se encuentra en un estado medio debido a múltiples razones entre las que destaca la corta operacionalidad de los mismos y el deficiente monitoreo y seguimiento de las acciones ejecutadas. Ciertamente, la medida turística que tuvo mayor nivel de efectividad e impacto fue justamente la implementación y la venta de los tours solidarios que se analiza que fue una gran estrategia por parte del MINTUR, que a su vez, empujó a otros a liderar sus propios paquetes.

Se considera que fue una excelente respuesta al freno de la actividad turística en la provincia el diseño 12 paquetes turísticos en total, de los cuales sólo dos fueron desarrollados por el MINTUR y el restante son iniciativa municipal, bajo la denominación de “Tour Solidario”, con miras de reactivar el turismo en Manabí y Esmeraldas, como parte de una campaña ya concreta en la cartera del ente

(MINTUR, 2016). De los cuales, nueve se le adjudican en territorio manabita y son los que se presentan a continuación:

**Cuadro 4.1.** Paquetes turísticos post terremoto en Manabí del “Tour Solidario”

<b>PAQUETES “TOUR SOLIDARIO” MANABÍ</b>	
<b>NOMBRE DE PAQUETE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Tour feriado Solidario en Manabí Ceibos tour	Paquete coordinado y diseñado por parte de la Agencia Ceibos tour, que tiene duración de 3D/2N, a \$129 por PAX. El mismo comprende la visita a varios cantones y atractivos manabitas como Manta, Portoviejo, Rocafuerte, Puerto López, Montecristi.
Tour feriado Solidario en Manabí Verde tour	Este fue diseñado y también ejecutado por Verde tour S.A, con precio de \$150 por PAX, donde dispone de la visita a Pedernales, Jama, Canoa, San Vicente, Bahía, Montecristi y Chone.
Tour feriado Solidario en Manabí Narwel	Este paquete centra su recorrido y el desarrollo de actividades en el cantón Manta, al precio de \$237 por persona, con duración de 3D/2N.
Mantarraya	Tour que tiene como punto de partida Manta, para llegar al cantón Puerto López, en donde se visitará el Parque Nacional Machalilla, la Isla de la Plata y Montecristi. El precio por persona es de \$250 por persona cubriendo la estadía de 3D/2N.
Galápagos Chiquito – Puerto López	Su duración es de 3D/2N y se arriba directamente al cantón. Comprende la visita a lugares destacados como Los Frailes, Isla de la Plata y la comunidad Agua Blanca.
Manta	Paquete exclusivo en Manta enfocado en el disfrute del sol y playa, durante 3D/2N, al \$219 por persona.
Canoa, San Vicente, Bahía de Caráquez	Los lugares que incluye este tour como lo menciona su nombre mismo, son de sol y playa solamente, sin embargo, se adiciona la visita al cantón Rocafuerte. Este se desarrolla en el marco de 3D/2N en \$104.
Ven a conocer Manabí	Comprende varios tres de la provincia correspondiente a Manta, Calceta, Montecristi, conjugando varias modalidades turísticas, visitando playas, la ruta del Caco y la del sombrero de Paja Toquilla. El paquete tiene costo de \$219 y dura 3D/2N.
Amor en Cojimíes	Tiene una duración de 2D/1N y sus actividades de visita se dan en los cantones de Bahía de Caráquez, Jama y por supuesto en Pedernales, cantón al cual pertenece la parroquia Cojimíes, a un precio de \$120 por PAX.

**Fuente:** Elaboración propia a partir del MINTUR (2016)

Con respecto a los productos creados post terremoto, la mayoría de ellos dejaron de operarse, y los que aún se ejecutan y por ende se promocionan son únicamente tres de ellos. Por lo que las acciones de recuperación y reactivación de la actividad en la provincia fue incipiente e inconsistente. Las mismas que tomaron en consideración los destinos de sol y playa en su mayoría, salvo unos cantones, aunque claramente estas fueron las zonas más afectadas, tendría que haberse integrado otros cantones con oferta alternativa.

Siguiendo con el análisis de las estrategias, tanto los festivales gastronómicos como los eventos de carácter deportivo son otra de las acciones diseñadas y llevada a cabo especialmente por los municipios, que tuvieron un buen impacto en la reactivación, sin embargo al ser eventos de corta duración no son focos de generación de una cantidad mayor de efectos positivos y maximización de los mismos, salvo el ironman que por ser tres días de competencia comprometió a los visitantes que pernoctaron en la zonas realizar actividades extras y hacer uso de otros servicios.

Luego, la idea de ubicar stands en los principales focos comerciales del país no es una mala iniciativa, puesto que se implementaron buenas estrategias promocionales que incitaban a visitar el destino manabita, sin embargo, se pudieron ingeniar otras formas más creativas y participativas de la experiencia que ofrece Manabí desde el punto de vista de actividades. Por otro lado, la estancia y permanencia de los stands fue corta, por lo que debido a la falta del seguimiento de esta acción, no se conoce cuáles fueron los efectos en función a la reactivación local de la difusión.

En definitiva, a pesar de los inconvenientes o el bajo impacto de algunas de las estrategias formuladas, sería desacertado determinar que éstas nos fueron funcionales, porque de alguna forma u otra contribuyeron en el proceso de reactivación de forma inicial más no de manera permanente o a largo plazo, aunque ciertamente y en concordancia con Paguay (2016) las acciones estratégicas repiten las mismas falencias desde la experiencia de otras situaciones similares donde las medidas se basa en motivar el consumo y así captar la demanda potencial. Por el contrario, no se procede a determinar un conjunto de estrategias consensuadas que se volqueen a la idea de reenfocar la reconstrucción del destino desde otra perspectiva, una más sostenible, preparada de mejor manera ante cualquier posible desastre a través del fortalecimiento de la gestión de riesgo turística.

Si bien es cierto, las medidas adoptadas fueron temporales y unas más que otras dejaron de operar con mayor facilidad, por lo que en este sentido se calcula que los tres primeros meses fueron favorables, sin embargo, el sector privado en

especial los emprendimientos se vieron en la necesidad de no estar a expensas del MINTUR y otros actores locales, sino más bien empezaron a adoptar una serie de estrategias orientadas a la promoción para así atraer visitantes al destino para que consumieran sus servicios, tal como se exhibe en el siguiente cuadro:

**Cuadro 4.16.** Estrategias adoptadas por los prestadores de servicio turístico

TIPO	Rebajas	Combos	Oferta (2x1 o 3x2)	Pago / consumo
Alojamiento	x			
A&B		x		x
Agencias de viajes	x			x
Discotecas y bares			x	

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Becerra et al (2018)

Siguiendo con el análisis del panorama post terremoto, debido a las características inherentes de la actividad su capacidad para redimirse y recuperarse es relativamente alta con respecto a otros sectores, y el turismo al ser un engranaje diverso en el que en su cadena involucra a otros sectores, generalmente pasada una catástrofe todos los esfuerzos se dirigen hacia el turismo para así generar la reactivación socioeconómica esperada. Es por ello que, aunque las estrategias adoptadas operaron de forma rápida en el territorio fueron suficientes para dar un empujón a la actividad, y es que en cuestión de flujo tarde o temprano el destino iba a recuperar su imagen e iba a volver a captar demanda en conjunto con los incentivos realizados por los entes y los esfuerzos desde la parte privada. Sin embargo, la recuperación de la infraestructura es otro tema aparte puesto que necesita de otros factores para su rápida intervención.

Y es que, el impacto del sismo del 16 A en Manabí y Esmeraldas traducido en un monto trascendió a una pérdida de \$ 64,5 millones según SENPLADES y MINTUR, cantidad que se necesitaría para actuar especialmente en el sector hotelero puesto que su infraestructura fue grave y mayoritariamente afectada para la readecuación y reconstrucción del mismo. De forma generalizada, la estimación del monto a invertirse en la actividad para la reconstrucción integral ascendió a 3 344 millones de dólares estadounidenses, los cuales tenían que ser adjudicados por los dos sectores claves en la reactivación, donde el sector público tenía mayor responsabilidad con el 64.7% mientras que el restante debía ser asumido por el privado (Carrión, Mancero y Jiménez, 2017).

No obstante, el sector público con la medida de abrir y facilitar los créditos financieros a los mismos que muchos no pudieron acceder, retrasó ciertamente la reactivación turística en Manabí. Por ello, varios autores como Molina (2018), Alcívar et al. (2019), autoridades como presidentes de las Cámaras de Turismo o de asociaciones hoteleras y otros coinciden en que la reactivación hasta la fecha no se ha totalizado debido a la falta de inversión y la dificultad de acceso a créditos financieros para los fines pertinentes.

Por otro lado, en concordancia con Félix et al (2017) a pesar de que en primera instancia la ejecución de las estrategias turísticas adoptadas instó a la participación coordinada de los distintos actores, más allá de eso no se evidenció más adelante un trabajo coordinado, mismo que se vea reflejado en las acciones en conjunto para la reconstrucción del sector al 100%. Por lo que evidencia los bajos índices de gestión y, consecuentemente, la deficiente gobernanza en el destino, factor de importancia para la recuperación post desastre y que claramente ha incidido también en la lenta reactivación local.

En función del análisis realizado, sumado el resultado de las entrevistas realizadas a las autoridades públicas y privadas competentes así como el de las encuestas realizadas a los prestadores de servicio a lo largo de la provincia, a continuación se procede a presentar aquellas problemáticas o limitantes de forma puntual que han incidido en la lenta recuperación del destino Manabí tras el terremoto del 16 A:

- Bajos índices de generación de datos fiables sobre el estado real del sector turístico tras la tragedia y el posterior proceso de recuperación del mismo.
- Incipiente planificación estratégica que contemple estrategias viables que incidan en la reactivación vertiginosa y eficaz en el destino Manabí post terremoto.
- Desintegración de la oferta turística local reflejada en los paquetes turísticos creados para los tours solidarios.

- Insuficientes medidas adoptadas por el estado dirigidas para la reactivación integral del sector turístico.
- Deficiente gestión en el destino que articule los diferentes actores intervinientes en la actividad en pro del desarrollo del sector turístico post terremoto para su reactivación bajo un proceso de gobernanza.
- Limitado presupuesto destinado para la reparación, restauración y levantamiento de la infraestructura turística que sufrió daño en su totalidad o parcial.
- Pésima comunicación de las medidas a los afectados con respecto al tema de requisitos y solicitudes para acceder a los beneficios.
- Desinterés de los afectados por el terremoto del 16 A en las medidas adoptadas por el gobierno y por los actores turísticos limitando el acceso a las gracias.
- Insuficiente presupuesto destinado a las áreas encargadas del turismo en todos los niveles de gobierno para invertir en el sector.
- Deficiente comercialización turística del destino Manabí post terremoto
- Carencia de un marco legal turístico que contemple la gestión de riesgos, ante, durante y post desastre.
- Inexistencia de un modelo de reactivación turística que propicie el manejo adecuado de una crisis frente a un desastre como el del 16 A.
- Falta de un sistema de monitoreo y seguimiento con indicadores pertinentes que evalúen los avances de la reactivación a través de las estrategias adoptadas para el sector.
- Limitado esfuerzo en el diseño de los productos turísticos solidarios que sean innovadores y se ajusten a los requerimientos de la demanda.
- Bajos niveles de cobertura de los servicios básicos post al desastre que aún persisten en la actualidad
- Vías de acceso en estado de deterioro a pesar de los esfuerzos post terremoto, especialmente en zonas rurales

- Escasa intervención del sector público y privado en el sector de alojamiento turístico a pesar de ser el más golpeado
- Pésimo control de construcción de nueva infraestructura turística que tengan en cuenta los potenciales riesgos antes un desastre natural con las exigencias técnicas y ambientales correspondientes.
- Índice alto de prestadores de servicios sin las competencias necesarias para trabajar en el área turística sea en la parte administrativa u operaria
- Latente miedo de la población en viajar hacia las zonas turísticas afectadas por las réplicas fundamentalmente.
- Poca participación de los actores locales en los paquetes turísticos solidarios.
- Desconocimiento de la comunidad local en los beneficios positivos que implica el desarrollo de las actividades turísticas en la reactivación socioeconómica.
- Insuficiente niveles de asociatividad turística entre emprendimientos, cámaras y demás actores.
- Restricciones fuertes y cierre de líneas de créditos a afectados por el terremoto del 16 A.
- Deficiente forma de intervención y respuesta de los entes competentes en el manejo y gestión de la catástrofe y su reactivación respectivamente.

Una vez expuestas las problemáticas que las limitado la reactivación turística en la provincia de Manabí se puede determinar que los factores de mayor incidencia en este retraso están en función de la nula planificación, los deficientes procesos de gobernanza articulada, la mala identificación de estrategias óptimas que conduzcan a la reactivación integral, el carente monitoreo, seguimiento y evaluación del proceso de recuperación que inste a redirigir los esfuerzos en acciones concretas, el limitado presupuesto para la mejora de la infraestructura y otros componentes bases, que en su conjunto ralentizaron el proceso rápido de reactivación que en el último trimestre del 2018 se encontraba dentro de un

rango estimado que fluctúa entre 40% y 60% según los datos de Cedeño y Rodríguez (2019).

#### - 4.1.4. AUDITORÍA INTERNA Y EXTERNA DEL SECTOR TURÍSTICO MANABITA

Seguidamente se procede a evaluar los factores tanto internos como externos del sector turístico manabita posterior al terremoto que corresponde a la identificación de las fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas, con la cual se pretende determinar un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro en donde se identificaron los siguientes criterios detallados en el cuadro 4.17, mismos que están basados en los resultados de las actividades anteriores:

**Cuadro 4.17.** Factores internos y externos que inciden en la actividad turística y gestión.

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
1. Posición estratégica del destino	1. Lenta recuperación turística post terremoto
2. Entorno natural favorable para el turismo	2. Desintegración de la oferta turística
3. Diversidad de recursos naturales y culturales	3. Deficiente proceso de promoción turística tras el 16 A
4. Potencial turístico en modalidades alternas	4. Infraestructura hotelera con estragos por terremoto
5. Capacidad de resiliencia del destino	5. Insuficiencias en el sistema de servicios básicos
6. Predisposición de los emprendedores turísticos para mejorar tras el 16 A	6. Bajo índice de generación de datos fiables del antes, durante y post terremoto
7. Involucramiento y compromiso de la comunidad en la actividad turística	7. Carente planificación estratégica para fomentar la reactivación
8. Iniciativas de los diferentes actores para la reactivación de la provincia	8. Desarticulación de la gobernanza turística
	9. Limitado presupuesto destinado a la reactivación
	10. Falta de comunicación oportuna entre las partes
	11. Carencia de un marco legal que contemple la gestión de riesgo ante desastres naturales
	12. Falta de control y seguimiento al proceso de reactivación
	13. Déficit en el manejo y forma de intervención post desastre
	14. Bajos índices de recurso humano sin las competencias y capacidades necesarias para laborar en turismo y hacer frente a la crisis post desastre
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Apoyo del MINTUR	1. Migración post terremoto

2. Turismo internacional	2. Crisis económica que afecta al sector turístico
3. Creciente del turismo de naturaleza, ecoturismo y aventura.	3. Incremento de la competitividad turística sin afectaciones
4. Apoyo e inversión extranjera	4. Restricciones al acceso de los créditos financieros para la reactivación a emprendedores afectados
5. Apoyo de ONGs a emprendimientos afectados	5. Inestabilidad política
6. Medidas adoptadas por el gobierno central tras el 16	6. Promoción de otros destinos sin afectaciones
7. Mercado interno en crecimiento	7. Fenómenos naturales (Terremoto del 16 A)
8. Universidades con carreras afines	
9. Solidaridad de las personas tras el terremoto	

Fuente: Elaboración propia.

## - MATRIZ EFI

Se procede a evaluar de forma pertinente a través de la matriz de factores internos las fortalezas y debilidades del sector turístico manabita posterior al terremoto del 16 A previamente identificados. Factores los cuales fueron evaluados mediante una ponderación, de modo que el resultado condujo al establecimiento de aquellos aspectos que tienen mayor incidencia en el sector turístico del objeto de estudio, presentado en el cuadro 4.18:

**Cuadro 4.18.** Matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVE-EFI			
DEBILIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADOS
Lenta recuperación turística post terremoto	0.04	2	0.08
Desintegración de la oferta turística	0.01	2	0.02
Deficiente proceso de promoción turística tras el 16 A	0.09	1	0.09
Infraestructura hotelera con estragos por terremoto	0.03	1	0.03
Insuficiencias en el sistema de servicios básicos	0.03	2	0.06
Bajo índice de generación de datos fiables del antes, durante y post terremoto	0.03	1	0.03
Carente planificación estratégica para fomentar la reactivación	0.09	1	0.09
Desarticulación de la gobernanza turística	0.09	1	0.09
Limitado presupuesto destinado a la reactivación	0.09	1	0.09
Falta de comunicación oportuna entre las partes	0.02	2	0.04
Carencia de un marco legal que contemple la gestión de riesgo ante desastres naturales	0.06	1	0.06
Falta de control y seguimiento al proceso de reactivación	0.05	1	0.05
Déficit en el manejo y forma de intervención post desastre	0.04	1	0.04
Bajos índices de recurso humano sin las competencias y capacidades necesarias para laborar en turismo y hacer frente a la crisis post desastre	0.03	1	0.03
FORTALEZAS			

Posición estratégica del destino	0.01	4	0.04
Entono natural favorable para el turismo	0.02	3	0.06
Diversidad de recursos naturales y culturales	0.02	3	0.06
Potencial turístico en modalidades alternas	0.03	4	0.12
Capacidad de resiliencia del destino	0.08	4	0.32
Predisposición de los emprendedores turísticos para mejorar tras el 16 A	0.08	4	0.32
Involucramiento y compromiso de la comunidad en la actividad turística	0.06	4	0.24
Iniciativas de los diferentes actores para la reactivación de la provincia	0.08	4	0.32
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.27</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

El resultado de la matriz EFI fue de 2,27 por debajo de 2,50, lo que estima que las debilidades del sector turístico de la provincia son mayores a sus fortalezas, por lo que en este sentido es fundamental que se trabaje en una planificación estratégica que conduzca a fomentar la reactivación del turismo post terremoto.

De forma generalizada, el destino Manabí desde la perspectiva interna se posiciona como débil, debido fundamentalmente a que en el territorio presentan deficientes procesos que están ligados a la gobernanza articulada, a la planificación estratégica, a la promoción y al limitado presupuesto incidiendo fuertemente en la lenta reactivación del sector turístico. Sin embargo, estas se pueden afrontar con las fortalezas con mayor preponderancia que están en función de la alta capacidad de resiliencia que posee el destino, la predisposición de los prestadores de servicio en mejorar y levantarse tras la difícil situación así como con la formulación de iniciativas estratégicas por parte de los actores para incidir en la recuperación del destino.

## - **MATRIZ EFE**

Consecutivamente se evalúan los factores externos que corresponden a las amenazas y oportunidades que tienen incidencia sobre el sector turístico de la provincia de Manabí post terremoto. En efecto y al igual con el proceder anterior, en esta ocasión los elementos anticipadamente planteados también recibieron una ponderación, que como resultado dio los aspectos que generan mayor efectos en el sector turístico estudiado como se visibiliza en el cuadro 4.19:

Cuadro 4.19. Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE EFE			
AMENAZAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADOS
Migración post terremoto	0.05	2	0.1
Crisis económica que afecta al sector turístico	0.07	1	0.07
Incremento de la competitividad turística sin afectaciones	0.09	1	0.09
Restricciones al acceso de los créditos financieros para la reactivación a emprendedores afectados	0.09	1	0.09
Inestabilidad política	0.07	2	0.14
Promoción de otros destinos sin afectaciones	0.07	2	0.14
Fenómenos naturales (Terremoto del 16 A)	0.09	1	0.09
OPORTUNIDADES			
Apoyo del MINTUR	0.08	4	0.32
Turismo internacional	0.04	3	0.12
Creciente del turismo de naturaleza, ecoturismo y aventura.	0.05	3	0.15
Apoyo e inversión extranjera	0.08	4	0.32
Apoyo de ONGs a emprendimientos afectados	0.07	4	0.28
Medidas adoptadas por el gobierno central tras el 16 A	0.08	4	0.32
Mercado interno en crecimiento	0.04	3	0.12
Universidades con carreras afines a la actividad hotelera en la provincia	0.03	3	0.09
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.44</b>

Fuente: Elaboración propia.

El total obtenido en la matriz EFE fue de 2.44, al ser un valor por debajo de 2,50 se concluye que las amenazas son las relevantes que las oportunidades externas. Esto se debe a varios factores, entre ellos, existen atractivos cercanos como Santa Elena, Guayas, Esmeraldas, que ofrecen una oferta turística similar y que al no haber sido afectados como en Manabí tras el terremoto, ha sido motivo para que los turistas potenciales los prefieran, además la inestabilidad política y las restricciones de acceso a créditos financieros repercutieron en reactivación del sector turístico. Amenazas que se pueden reducir si se direccionan estrategias ligadas a aprovechar las oportunidades externas que se presentan para así incidir en la recuperación total del destino Manabí.

## 4.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO QUE ORIENTE LA DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE REACTIVACIÓN TURÍSTICA

La segunda etapa de investigación tuvo como finalidad realizar un análisis estratégico del destino manabita posterior al evento telúrico del 16 de Abril de

2016 que sirva como base para posteriormente determinar las acciones estratégicas más adecuadas para intervenir en la reactivación turística del sector haciendo uso del método analítico sintético conjugado con matrices afines tanto para la evaluación como para la formulación estratégica.

#### 4.2.1. EVALUAR ESTRATÉGICAMENTE LA GESTIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO DE MANABÍ

Para el cumplimiento de esta actividad que tuvo como objeto evaluar la gestión del sector turístico en la provincia de Manabí tras el terremoto del 16 A se tomó en cuenta los factores que formaron parte de los resultados de la auditoría interna y externa realizada en la anterior fase, que fue valorada a través de la matriz de impactos cruzados del FODA (4.20 y 4.21) permitiendo establecer el planteamiento del problemas así como también la solución estratégica pertinente, presentándose a continuación:

Cuadro 4.20. Matriz del FODA estratégico

		ANÁLISIS EXTERNO															
		OPORTUNIDADES									AMENAZAS						
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	A1	A2	A3	A4	A5	A6	
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	F1	F101	F102	F103	F104	F105	F106	F107	F108	F109	F1A1	F1A2	F1A3	F1A4	F1A5	F1A6
		F2	F201	F202	F203	F204	F205	F206	F207	F208	F209	F2A1	F2A2	F2A3	F2A4	F2A5	F2A6
		F3	F301	F302	F303	F304	F305	F306	F307	F308	F309	F3A1	F3A2	F3A3	F3A4	F3A5	F3A6
		F4	F401	F402	F403	F404	F405	F406	F407	F408	F409	F4A1	F4A2	F4A3	F4A4	F4A5	F4A6
		F5	F501	F502	F503	F504	F505	F506	F507	F508	F509	F5A1	F5A2	F5A3	F5A4	F5A5	F5A6
		F6	F601	F602	F603	F604	F605	F606	F607	F608	F609	F6A1	F6A2	F6A3	F6A4	F6A5	F6A6
		F7	F701	F702	F703	F704	F705	F706	F707	F708	F709	F7A1	F7A2	F7A3	F7A4	F7A5	F7A6
		F8	F801	F802	F803	F804	F805	F806	F807	F808	F809	F8A1	F8A2	F8A3	F8A4	F8A5	F8A6
	DEBILIDADES	D1	D101	D102	D103	D104	D105	D106	D107	D108	D109	D1A1	D1A2	D1A3	D1A4	D1A5	D1A6
		D2	D201	D202	D203	D204	D205	D206	D207	D208	D209	D2A1	D2A2	D2A3	D2A4	D2A5	D2A6
		D3	D301	D302	D303	D304	D305	D306	D307	D308	D309	D3A1	D3A2	D3A3	D3A4	D3A5	D3A6
		D4	D401	D402	D403	D404	D405	D406	D407	D408	D409	D4A1	D4A2	D4A3	D4A4	D4A5	D4A6
D5	D501	D502	D503	D504	D505	D506	D507	D508	D509	D5A1	D5A2	D5A3	D5A4	D5A5	D5A6		
D6	D601	D602	D603	D604	D605	D606	D607	D608	D609	D6A1	D6A2	D6A3	D6A4	D6A5	D6A6		
D7	D701	D702	D703	D704	D705	D706	D707	D708	D709	D7A1	D7A2	D7A3	D7A4	D7A5	D7A6		
D8	D801	D802	D803	D804	D805	D806	D807	D808	D809	D8A1	D8A2	D8A3	D8A4	D8A5	D8A6		
D9	D901	D902	D903	D904	D905	D906	D907	D908	D909	D9A1	D9A2	D9A3	D9A4	D9A5	D9A6		
D10	D100 1	D100 2	D100 3	D100 4	D100 5	D100 6	D100 7	D100 8	D100 9	D10A 1	D10A 2	D10A 3	D10A 4	D10A 5	D10A 6		
D11	D110 1	D110 2	D110 3	D110 4	D110 5	D110 6	D110 7	D110 8	D110 9	D11A 1	D11A 2	D11A 3	D11A 4	D11A 5	D11A 6		
D12	D120 1	D120 2	D120 3	D120 4	D120 5	D120 6	D120 7	D120 8	D120 9	D12A 1	D12A 2	D12A 3	D12A 4	D12A 5	D12A 6		

	D61 3	D613 O1	D613 O2	D613 O3	D613 O4	D613 O5	D613 O6	D613 O7	D613 O8	D613 O6	D613 A1	D613 A2	D613 A3	D613 A4	D613 A5	D613 A6
	D14	D14O 1	D14O 2	D14O 3	D14O 4	D14O 5	D14O 6	D14O 7	D14O 8	D14O 6	D14A 1	D14A 2	D14A 3	D14A 4	D14A 5	D14A 6

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4.21. Resultados del FODA estratégico del sector turístico de Manabí

		ANÁLISIS EXTERNO																		
		OPORTUNIDADES									T	AMENAZAS						T	TF	
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9		A1	A2	A3	A4	A5	A6			
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	F1	1	3	3	0	0	0	4	1	0	12	1	0	4	2	1	0	8	20
		F2	0	4	3	0	0	0	0	0	3	10	2	3	4	2	3	4	18	28
		F3	1	4	3	0	1	0	1	0	4	14	1	0	4	4	4	1	14	28
		F4	2	4	4	2	2	2	4	2	4	26	4	0	4	2	3	1	14	40
		F5	4	2	2	4	4	4	2	2	2	26	1	3	1	1	2	4	12	38
		F6	4	2	3	4	4	2	2	2	3	26	2	3	2	2	3	2	14	40
		F7	2	1	2	4	4	3	2	1	2	21	0	4	2	2	1	0	9	30
		F8	4	0	0	4	4	3	1	2	2	20	3	3	4	1	2	4	17	37
	T	18	20	20	18	19	14	16	10	20	155	14	16	25	16	19	7	101.5	TD	
	DEBILIDADES	D1	4	0	4	4	1	3	3	1	0	20	1	0	4	2	0	1	8	28
		D2	2	2	2	0	0	3	4	1	2	16	1	0	1	2	0	0	4	20
		D3	0	4	2	4	2	3	4	2	1	22	2	2	3	2	2	1	12	34
		D4	1	3	2	3	4	2	2	2	0	19	0	0	3	2	1	2	8	27
		D5	2	2	1	1	4	2	1	1	4	18	2	0	1	0	0	1	4	22
		D6	0	4	4	3	1	2	2	2	2	20	0	0	0	3	2	1	6	26
D7		2	1	2	2	4	1	3	3	2	20	2	3	2	2	4	3	16	36	
D8		2	2	1	2	2	2	3	2	4	20	1	3	4	2	3	2	15	35	
D10		1	2	1	2	1	2	2	1	3	15	2	4	1	2	4	3	16	31	
D11		2	1	2	1	2	1	3	1	3	16	0	1	1	2	3	1	8	24	
D12		1	2	2	1	4	2	1	2	1	16	2	3	1	2	4	2	14	30	
D13		1	1	2	3	2	2	3	2	0	16	1	1	2	2	1	2	9	25	
D14		1	2	1	3	2	2	1	2	3	17	0	1	2	3	2	2	10	27	
T		19	26	26	29	29	27	32	22	25	235	14	18	25	26	26	21	130		
TO	37	46	46	47	48	41	48	32	45	TA	28	34	50	52	14	14				

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4.22. Resultados de la matriz estratégica del FODA

<b>FORTALEZA</b>	-Potencial turístico en modalidades alternas -Involucramiento y compromiso de la comunidad en la actividad turística
<b>OPORTUNIDAD</b>	- Mercado interno en crecimiento - Creciente del turismo de naturaleza, ecoturismo y aventura.
<b>DEDIBILIDAD</b>	- Carente planificación estratégica para fomentar la reactivación - Desarticulación de la gobernanza turística
<b>AMENAZA</b>	- Restricciones al acceso de los créditos financieros para la reactivación a emprendedores afectados

Fuente: Elaboración propia

En función de los resultados de la matriz del FODA correspondientes a la evaluación estratégica del sector turístico post terremoto en la provincia de Manabí se establece que se deben formular accionares que estén ligados en disminuir el riesgo que le suponen las debilidades que están relacionados a la incipiente gobernanza y planificación estratégica, además debe superar las estrictiones al acceso de los créditos financieros para la reactivación turística, la cual se constituye como la principal amenaza.

Dado que el cuadrante que obtuvo mayor ponderación fue el de las debilidades con las oportunidades con un valor de 235 puntos (ver cuadro 4.23)., significa que los lineamientos estratégicos más oportunos para resolver la problemática identificada y así incidir sobre los factores prioritarios deben estar orientadas hacia las estrategias de reorientación (Mini – Maxi). Las cuales básicamente hacen uso de las fortalezas que posee el territorio para de esa manera poder aprovechar las oportunidades externas que se presentan, conduciendo al fomento de la reactivación turística del sector turístico de Manabí post terremoto.

**Cuadro 4.23.** Resultado del cuadrante de estrategias con mayor ponderación del FODA

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	Estrategias ofensiva (155 puntos)	Estrategias defensiva (101.5 puntos)
<b>DEDIBILIDADES</b>	Estrategias de reorientación (235 puntos)	Estrategias de supervivencia (130 puntos)

Fuente: Elaboración propia

Consecutivamente, tomando como referencia los factores con mayor ponderación resultante de la matriz del FODA estratégico, a continuación se procede a emitir tanto el problema estratégico general de la investigación así como la respectiva solución que aporta el mismo:

### **PROBLEMA ESTRATÉGICO GENERAL:**

Si se continúan restringiendo los accesos crediticos financieros para la reactivación turística local, teniendo en cuenta el déficit latente tanto en la gobernanza como en la planificación estratégica, aunque el territorio tenga potencial en modalidades alternativas y su gente esté involucrada

comprometidamente en la reactivación no se podrá aprovechar el apoyo e inversión extranjera ni el crecimiento del mercado interno.

### **SOLUCIÓN ESTRATÉGICA GENERAL:**

Haciendo uso pleno del potencial turístico de la provincia en modalidad alternativas así como el involucramiento y compromiso de la comunidad turística en la reactivación sobre el apoyo e inversión extranjera producto de la catástrofe y el continuo crecimiento del mercado interno se pretende orientar lineamientos estratégicos con la finalidad de superar las restricciones al acceso crediticio.

### **4.2.2. IDENTIFICAR LAS ESTRATEGIAS QUE FOMENTEN LA REACTIVACIÓN TURÍSTICA POST TERREMOTO**

Para efecto de la presente actividad se hizo uso de la matriz de estrategias basada en los resultados del FODA (ver cuadro 4.24), de modo que se combinaron los cuadrantes con sus respectivos factores para así establecer las estrategias más adecuadas dentro del contexto general del sector turístico de la provincia de Manabí haciendo uso de las fortalezas y oportunidades para superar y minimizar las amenazas y debilidades, de modo que dichas acciones conduzcan e incidan al fomento de la reactivación turística integral tras el terremoto del 16 de Abril. La cual se presenta a continuación:

**Cuadro 4.24.** Estrategias del FODA para la reactivación post terremoto en Manabí

<b>FORTALEZAS - F</b>	<b>DEBILIDADES - D</b>
F1. Posición estratégica del destino	D1. Lenta recuperación turística post terremoto
F2. Entono natural favorable	D2. Desintegración de la oferta turística
F3. Diversidad de recursos naturales y culturales	D3. Deficiente proceso de promoción turística tras el 16 A
F4. Potencial turístico en modalidades alternativas	D4. Infraestructura hotelera con estragos por terremoto
F5. Capacidad de resiliencia del destino	D5. Insuficiencias en el sistema de servicios básicos
F6. Predisposición de los emprendedores turísticos para mejorar tras el 16 A	D6. Bajo índice de generación de datos fiables del antes, durante y post terremoto
F7. Involucramiento y compromiso de la comunidad en la actividad turística	D7. Carente planificación estratégica para fomentar la reactivación
F8. Iniciativas de los diferentes actores para la reactivación de la provincia	D 8. Desarticulación de la gobernanza turística
	D 9. Limitado presupuesto destinado a la reactivación

<b>OPORTUNIDADES - O</b>	<b>ESTRATEGIAS - FO</b>	<b>ESTRATEGIAS - DO</b>
<p>O1. Apoyo del MINTUR</p> <p>O2. Turismo internacional</p> <p>O3. Creciente del turismo de naturaleza, ecoturismo y aventura.</p> <p>O4. Apoyo e inversión extranjera</p> <p>O5. Apoyo de ONGs a emprendimientos afectados</p> <p>O6. Medidas adoptadas por el gobierno central tras el 16</p> <p>O7. Mercado interno en crecimiento</p> <p>O8. Universidades con carreras afines</p> <p>O9. Solidaridad de las personas tras el terremoto</p>	<p>1. Promover el desarrollo del turismo alternativo y con ello el diseño de productos enfocados a las tipologías de esta modalidad para aprovechar la potencialidad del territorio (F1, F2, F3, F4, O2, O3, O7)</p> <p>2. Coordinar efectivamente los esfuerzos, iniciativas e involucramiento del sector público, privado y local para canalizarlo hacia la reactivación turística (F5, F6, F7, F8, O1, O4, O5, O8)</p> <p>3. Desarrollar un proceso de gestión que coordine a los actores claves para la implementación efectiva de las acciones y medidas para la reactivación local turística (F6, F7, F8, O1, O4, O5, O6, O8)</p>	<p>D10. Falta de comunicación oportuna entre las partes</p> <p>D11. Carencia de un marco legal que contemple la gestión de riesgo ante desastres naturales</p> <p>D12. Falta de control y seguimiento al proceso de reactivación</p> <p>D13. Déficit en el manejo y forma de intervención post desastre</p> <p>D14. Bajos índices de recurso humano sin las competencias y capacidades necesarias para laborar en turismo y hacer frente a la crisis post desastre</p> <p>1. Desarrollar una óptima comercialización de la oferta integral del destino para captar los distintos mercados emergentes y con ello incidir en la reactivación (D1, D2, D3, O1, O2, O3, O5, O9)</p> <p>2. Generar proyectos para la mejora de la infraestructura básica y turística canalizando el apoyo e inversiones por distintos entes (D4, D5, O1, O4, O5, O8)</p> <p>3. Planificar la actividad turística estratégicamente con el pertinente proceso de control y evaluación para fomentar la reactivación turística (D7, D12 O1, O8)</p> <p>4. Fomentar la articulación de los actores claves del turismo a través de un proceso de gobernanza para evitar la descoordinación y efectivizar los procesos de comunicación regulación y control (D8, D10, D12 O1, O4, O5, O8)</p> <p>5. Gestionar y fomentar la inversión en el sector turístico para su reactivación (D9, O1, O4, O5, O6)</p> <p>6. Incrementar el índice de competitividad del recurso humano a través de los programas de capacitación en temas pertinentes al turismo y del manejo de crisis ante y post desastre (D13, D14, O1, O5, O8)</p> <p>7. Posicionar a Manabí como un destino resiliente preparado para hacer frente a un desastre natural caracterizado tener en cuenta la gestión de riesgo y crisis en su planificación (D3, D13, D14, O1, O2, O5, O6, O7, O9)</p>
<b>AMENAZAS - A</b>	<b>ESTRATEGIAS - FA</b>	<b>ESTRATEGIAS - DA</b>

<p>A1. Migración post terremoto  A2. Crisis económica que afecta al sector turístico  A3. Incremento de la competitividad turística sin afectaciones  A4. Restricciones al acceso de los créditos financieros para la reactivación a emprendedores afectados  A5. Inestabilidad política  A6. Promoción de otros destinos sin afectaciones  A7. Fenómenos naturales (Terremoto del 16 A)</p>	<p>1. Consolidar al turismo y el involucramiento de los actores como fuente de reactivación socioeconómica frente a fenómenos naturales y sus efectos (F1, F2, F3, F4, F6, F7, F8, A1, A7)  2. Fortalecer la capacidad de resiliencia del destino para competir frente al desarrollo de los destinos cercanos sin afectaciones (F5, F6, F8, A1, A 3)  3. Promover la estabilidad política y la evolución de un marco legal que sustente el desarrollo de la actividad turística alternativa integrando criterios de sostenibilidad y gestión de riesgo post catástrofe (F4, F7, A5, A7)</p>	<p>1. Crear acuerdos con las entidades bancarias nacionales para facilitar los trámites y acceso a créditos financieros para agilizar la reactivación del sector, aminorar la crisis y evitar el desarrollo y promoción de la competencia sin afectaciones por el 16 A (D1, D4, D5, A2, A3, A4, A6)</p>
--	---	---

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, las estrategias identificadas a raíz de los elementos del FODA previamente analizados resultaron ser 14 lineamientos los cuales están en función del sector turístico post terremoto en la provincia de Manabí que ciertamente en su conjunto pretenden fomentar la reactivación del turismo a partir de la solución de las problemáticas. En este sentido, se procede a exponer los pilares estratégicos sobre los cuales se fundamentan las estrategias y, que posteriormente, dictaminarán la formulación de la programación estratégica:

- Gestión y gobernanza
- Consolidación socioeconómica del destino post terremoto
- Desarrollo de la oferta turística post terremoto
- Marketing y posicionamiento del destino post terremoto

#### **4.3. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO QUE FOMENTE LA REACTIVACIÓN TURÍSTICA**

La última fase que recoge la propuesta del presente trabajo de titulación tuvo como finalidad estructurar una planificación estratégica a través de un modelo que dio forma al plan orientado a fomentar la reactivación del sector turístico de Manabí post terremoto. El cual se diseñó en función de los resultados de las fases precedentes que sentaron base para la fijación del planteamiento, programación estratégica y la operatividad y control de la planificación estratégica.

### **4.3.1. DISEÑAR EL PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA PROPUESTA**

El planteamiento estratégico dentro del plan para la reactivación del sector turístico de la provincia Manabí se constituye como el punto inicial de partida para determinar hacia dónde y cómo se desea llegar hasta el fin deseado que corresponde al fomento de la restauración de la actividad, tomando como base las características identificadas en la primera y segunda fase. Partiendo con la definición de la misión formulada desde las características del territorio, para luego a raíz de ello fijar la visión que está planteada para ser ejecutada dentro de un plazo de 5 años.

De igual manera, en este acápite se definirá los principios sobre los cuales se asentará la ejecución de la propuesta, las políticas y premisas como guías y finalmente, la estructuración de los objetivos como metas a ser alcanzadas con la aplicación de la presente propuesta de planificación estratégica para la provincia de Manabí. A continuación se esbozan los componentes conformantes del planteamiento estratégico:

#### **— MISIÓN:**

Posicionar a Manabí como un destino alternativo líder post terremoto caracterizado por un modelo de planificación del territorio basado en la gestión de riesgos y en el manejo adecuado de la crisis ante desastres naturales, donde el desarrollo de la actividad turística de forma coordinada involucre la participación de los actores claves, fundamentando su ejecución en las prácticas sostenibles de modo que incida en el proceso de reactivación y conduzca hacia el desarrollo integral de la provincia.

#### **— VISIÓN:**

Al 2026 Manabí liderará el turismo alternativo a nivel nacional, y se posicionará como destino resiliente reconocido por su capacidad de determinar acciones ante, durante y post desastres así como su consecuente adaptación a la crisis y

capacidad rápida de recuperación frente a amenazas naturales mediante la planificación, gobernanza, comercialización y desarrollo de oferta que en su conjunto promueven el desarrollo integral del territorio.

#### — PRINCIPIOS:

Los principios hacen referencia al conjunto de valores sobre los cuales se deberá encuadrar el proceso de reactivación turística del sector manabita, instaurándose como los atributos que caracterizan al destino. Los mismos que se exponen seguidamente:

- **Liderazgo en la gestión:** Gestión transformada en un proceso que responde a la gobernanza articulada del destino que consolide a Manabí como destino turístico alternativo y resiliente.
- **Compromiso:** Característica y capacidad de todos los actores intervinientes en la reactivación turística del sector manabita reflejada en las actuaciones aisladas y coordinadas.
- **Sostenibilidad:** Principio sobre el cual el proceso de reactivación y de desarrollo de la actividad turística debe fundamentarse, en respuesta a las implicaciones que concibe el desarrollo actual y sostenible.
- **Innovación:** Característica y estrategia que responda a los criterios de reactivación así como en la prestación de los servicios turísticos y oferta en general.
- **Resiliencia:** Capacidad de prevención, respuesta, adaptación, manejo y recuperación del destino manabita frente a cualquier evento de tipo natural como terremotos.

#### — POLÍTICAS

En la propuesta las políticas definidas se constituyen como lineamientos o guías para orientar las acciones a determinarse para el fomento del proceso de reactivación del sector turístico en la provincia de Manabí y son las que se enuncian a continuación:

- El turismo es una herramienta efectiva para la reactivación socioeconómica de un territorio golpeado por desastres naturales, especialmente por terremotos.
- La gestión y gobernanza interviniente en el sector se debe caracterizar por el trabajo coordinado, transparente y mancomunado para así incidir tanto en el proceso de reactivación como consecuentemente en el desarrollo integral del destino.
- La planificación estratégica considerar ejes fundamentales para la reactivación como la gobernanza, la comercialización, el desarrollo de la oferta y otros elementos esenciales.
- Desarrollo y ejecución de acciones efectuadas por la gobernanza de forma eficiente y efectiva.
- Garantizar el pertinente control, seguimiento y evaluación de las estrategias de reactivación contempladas en la propuesta de planificación estratégica para el sector turístico manabita.

#### — **PREMISAS:**

A continuación se exponen las premisas que corresponden a aseveraciones con respecto a la propuesta ejecución de plan estratégico para la reactivación turística de Manabí:

- La planificación en su conjunto es una guía estratégica que proyecta incidir en el proceso de reactivación del sector turístico manabita a través de ejes que contemplan la gestión y gobernanza, la consolidación socioeconómica, el desarrollo de la oferta turística y el marketing y posicionamiento del destino posterior al terremoto del 16 A.
- La operación de la planificación está sujeta al involucramiento, articulación y trabajo participativo de los agentes intervinientes en la actividad turística bajo un proceso de gobernanza, propiciando mayor nivel de éxito en el proceso de reactivación turística de Manabí.

#### — **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:**

Los objetivos que contempla la presente propuesta de plan son los fines a nivel estratégico que el sector turístico de la provincia de Manabí se espera y logre con la aplicación de las estrategias y su respectiva programación dentro de un

plazo corto de 5 años. Mismos que están trazados en función del objetivo general de la propuesta que gira en torno a la reactivación del sector turismo post terremoto y en respuesta también de la visión planteada, los mismos que se desglosan a continuación:

- Fortalecer el sistema de gestión y gobernanza turística a nivel provincial que trabaje en pro fomento de la reactivación tras el 16 A.
- Consolidar al sector turístico en el destino como actividad socioeconómica fundamental con alta capacidad y dinamismo para incidir en el proceso de reactivación local.
- Contribuir a la recuperación del sector a través del desarrollo de una oferta turística en base a las potencialidades del territorio de carácter innovadora, sostenible e integral que tenga en consideración la gestión de riesgos y promueva el desarrollo local.
- Mejorar los procesos de comercialización turística y posicionar a Manabí como líder en turismo alternativo - sostenible y destino resiliente para impactar en la reactivación.

#### **4.3.2. ESTABLECER LA PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA DEL PLAN**

En base a la definición del planteamiento estratégico y en función de los resultados de las frases precedentes que determinaron las problemáticas en el territorio que limitan el proceso de reactivación turística en el sector manabita así como la formulación de los ejes con sus respectivas estrategias a continuación se expone en el cuadro 4.25 la programación estratégica para Manabí que contempla el bosquejo de un total de 9 programas con 54 proyectos alineados a los objetivos trazados para en su conjunto dar solución a la problemática de la investigación:

**Cuadro 4.25.** Programación de la planificación turística para Manabí

PILAR	ESTRATEGIA	PROGRAMAS	PROYECTOS
Gestión y gobernanza	Fortalecer el sistema de gestión y gobernanza turística a nivel provincial que trabaje en pro fomento de la reactivación tras el 16 A.	Fortalecimiento institucional del subproceso del turismo	1. Coordinación institucional entre gobiernos y con el sector público
			2. Reingeniería de los procesos de gestión en los GADs
			3. Reestructuración institucional de las áreas de turismo en los GADs
			4. Fortalecimiento de las capacidades técnicas del talento humano.
			5. Ejecución de planes de reactivación turística
			6. Planificación anti desastres naturales
			7. Creación de un sistema de estadísticas para turismo
		Marco normativo post terremoto	8. Fomento y desarrollo de una normativa para el desarrollo del turismo provincial
			9. Confección de una normativa para la construcción de infraestructura turística ante desastres naturales
		Fortalecimiento de la gobernanza turística	10. Establecer reglamentos para la contratación del personal público y privado en turismo
			11. Plantear políticas de construcción de infraestructura turística antisísmicas
			12. Identificar los actores claves para la reactivación turística
			13. Crear alianzas con entidades bancarias que financien la reconstrucción del sector turístico
			14. Establecer mecanismos de cooperación entre agentes involucrados y claves en el turismo
		Fortalecimiento de las capacidades del recurso humano en turismo	15. Promover la asociatividad turística entre prestadores de servicios para generar mayor impacto en la reactivación
16. Desarrollo de planes de capacitación dirigidas al personal técnico de turismo, prestadores y/o emprendedores turísticos y otros involucrados en la actividad turística a nivel provincial en temas del turismo y de manejo ante catástrofes naturales			
17. Fortalecimiento de las capacidades y habilidades del recurso humano implicado en el sector turístico			
18. Promover y concientizar sobre la importancia del turismo y sus beneficios en zonas rurales			
19. Establecimiento de zonas de evacuación en destinos y establecimientos turísticos			
20. Implementación de centros de información turística (Itur) en sitios estratégicos			
21. Promover la especialización de guías turísticos con formación en manejo de crisis anti desastres			
22. Plan de reconstrucción en establecimientos turísticos, especialmente del sector hotelero			
Infraestructura y facilidades turísticas	23. Plan de mejoramiento de cobertura de servicios básicos post terremoto		
	24. Promover la implementación de infraestructura en los cantones donde se carece de establecimientos		
	25. Gestión de fondos económicos provenientes de sector público, privado, local o de ONG para los emprendimientos afectados y las nuevas iniciativas orientadas a la reactivación		
	26. Fomento del mecanismo de la gestión pública para conseguir fondos para la actividad turística		
Consolidación	Consolidar al sector turístico en el destino como actividad socioeconómica	Consolidación del turismo en la economía	

	<p>mica fundamental con alta capacidad y dinamismo para incidir en el proceso de reactivación local.</p>		<p>27. Estrategias para atraer la inversión nacional y extranjera hacia las zonas más afectadas por el terremoto en la provincia de Manabí</p> <p>28. Establecer alianzas estratégicas para trabajar en el fomento de la reactivación socioeconómica local turística</p> <p>29. Desarrollo de estrategias de posicionamiento del destino para la atracción de divisas</p> <p>30. Promover la importancia del turismo como motor de desarrollo sostenible en la comunidad local</p>
<p><b>Desarrollo de la oferta post terremoto</b></p>	<p>Contribuir a la recuperación del sector a través del desarrollo de una oferta turística en base a las potencialidades del territorio de carácter innovadora, sostenible e integral que tenga en consideración la gestión de riesgos y promueva el desarrollo local.</p>	<p>Diseño y desarrollo de productos turísticos</p>	<p>31. Desarrollo de destinos con oferta alternativas</p> <p>32. Creación de productos turísticos innovadores y sostenibles</p> <p>33. Generación de rutas que incluyan varios destinos a través de la asociatividad</p> <p>34. Promover el desarrollo del turismo alternativo</p> <p>35. Diseño de plan estratégico para el desarrollo del turismo alternativo en la provincia</p> <p>36. Creación de cartera de productos de turismo alternativo</p> <p>37. Plan de innovación para el desarrollo del turismo provincial post terremoto</p> <p>38. Innovación en la creación y comercialización de productos</p> <p>39. Diseñar oferta turística en función de las características del territorio y las preferencias de los demandantes potenciales o reales</p>
<p><b>Marketing y posicionamiento post terremoto</b></p>	<p>Mejorar los procesos de comercialización turística y posicionar a Manabí como líder en turismo alternativo - sostenible y destino resiliente para impactar en la reactivación.</p>	<p>Marketing turístico provincial post terremoto</p>	<p>40. Estudios de mercados y segmentación de la demanda</p> <p>41. Fijar adecuadamente los precios de la oferta de productos en relación a la capacidad de gasto</p> <p>42. Colocación de la oferta en los medios compatibles con el mercado</p> <p>43. Propuestas de promoción llamativas que incentiven a la demanda a visitar Manabí</p> <p>44. Desarrollo de planes de marketing a nivel provincial y cantonal post terremoto</p> <p>45. Creación de un portal web</p> <p>46. Diseño de una aplicación con los principales productos estrellas, los paquetes solidarios y los productos nuevos relacionados a la modalidad alternativa</p> <p>47. Diseño de una marca destino</p>
		<p>Posicionamiento del turismo como destino resiliente</p>	<p>48. Elaboración de medidas preventivas para mejorar la seguridad del turista ante desastres naturales.</p> <p>49. Estrategias actuación de crisis ante eventos naturales para el turismo</p> <p>50. Implementación de estrategias de prevención ante desastres naturales.</p> <p>51. Plan de seguridad y asistencia post terremoto</p> <p>52. Estrategia de posicionamiento de Manabí como destino resiliente</p> <p>53. Implementación de tecnología antisísmica en establecimientos turísticos</p> <p>54. Rutas de evacuación en establecimientos como estrategias de percepción de seguridad al turista y al recurso humano</p>

Como se puede observar en el cuadro 4.25, se propusieron un total 9 programas y 54 proyectos, los cuales están basados en las estrategias que se establecieron después de la identificación del posicionamiento estratégico de Manabí. El eje estratégico correspondiente a la gestión y gobernanza contempló cinco programas con 24 proyectos que están en función del fortalecimiento del subproceso del turismo (7 proyectos), el marco normativo post terremoto (4 proyectos), el fortalecimiento de la gobernanza turística (4 proyectos), al igual que el fortalecimiento de las capacidades del recurso humano que labora en la actividad (3 proyectos) y finalmente, el programa de infraestructura y facilidades turísticas (6 proyectos).

De igual manera, pilar orientado hacia la consolidación del turismo post terremoto implicó la formulación de un programa que trata sobre la consolidación de la actividad en la economía con un total de 6 proyectos. Seguidamente, el eje de desarrollo de la oferta post terremoto contó con un solo programa que lleva el mismo nombre y contempla 7 proyectos. Y, por último el eje estratégico denominado marketing y posicionamiento estratégico plantea dos programas, por un lado el marketing turístico provincial post terremoto con 10 proyectos y, el programa que implica el posicionamiento del turismo como destino resiliente vislumbra 7 proyectos. Programación que en su conjunto van direccionados a la misma meta u objetivo que es fomentar la reactivación de actividad turística en la provincia de Manabí.

#### **4.3.3. DETERMINAR EL CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN**

Uno de los aspectos principales y de gran importancia en toda planificación es la etapa de la evaluación y control, ya que esta permitirá identificar el estado de cumplimiento de cada actividad programada e identificar errores, los cuales deben ser corregidos oportunamente. En la propuesta del plan estratégico para fomentar la actividad turística en la provincia de Manabí están plasmadas varias herramientas que permitirán la evaluación y control del desarrollo del mismo tales como:

- El cumplimiento de los indicadores establecidos por cada proyecto;
- El desarrollo de los programas y proyectos en el tiempo oportuno identificando lo expresado en la duración,
- Una base de presupuesto, donde se establecen y controlan los gastos por programas o proyectos no sean superior a lo establecido.
- Y, por último los responsables, recalcando que el encargado principal de la evaluación y control de lo detallado anteriormente es el Subproceso de Turismo, ya que dicha entidad es la responsable de gestionar la actividad turística.

En este sentido, establecida la programación estratégica, se procede a detallar los indicadores que permitirán identificar su cumplimiento, el tiempo, responsables de su ejecución y los costos necesario para su desarrollo los cuales están basados en información recopilada de entrevistas a los representantes del Departamentos de Planificación y del Subproceso de Turismo del de la provincia de Manabí , y también en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, todo esto con la finalidad de esclarecer dudas y facilitar su aplicación. Visibilizándose en el cuadro 4.26 la ficha operación, control y evaluación de la propuesta de planificación para fomentar la reactivación del sector turístico post terremoto de Manabí:

Cuadro 4.26. Programación de la planificación turística para Manabí

PROGRAMA	PROYECTOS	INDICADOR	DURACIÓN	MONTO	RESPONSABLE
Fortalecimiento institucional del subproceso del turismo	Coordinación institucional entre gobiernos	-Convenios institucionales	6 meses	1.000,00	GPM y GADs
	Reingeniería de los procesos de gestión	-Reestructuración de procesos internos -N° de atribuciones cumplidas acorde a las competencias de los niveles gobiernos	6 meses	5.000,00	GPM y GADs
	Reestructuración institucional de las áreas de turismo	-Reestructuración -Roles de pago -Fichas de recurso humano	1 año	8.000,00	GPM y GADs
	Fortalecimiento de las capacidades técnicas	-Perfiles del personal profesional en el área -N° de capacitaciones	5 años	20.000,00	MINTUR, GPM y GADs
	Ejecución de planes de reactivación turística	-N° de planes -Programas y proyectos ejecutados	6 meses	100.000,00	MINTUR, GPM y GADs
	Planificación anti desastres naturales	-Documento de plan	6 meses	2.500,00	MINTUR, GPM
	Creación de un sistema de estadísticas	-Sistema operativo	1 año	2.500,00	MINTUR, GPM
Marco normativo post terremoto	Fomento y desarrollo de una normativa	-N° de normativas creadas	2 meses	2.500,00	MINTUR, GPM
	Confección de una normativa para la construcción de infraestructura turística ante desastres naturales	-N° de normativas creadas -Aplicación de normativas	2 meses	2.500,00	MINTUR, GPM
	Establecer reglamentos para contratación de personal público y privado en turismo	-Documento oficial de reglamento -Requisitos de contratación -Papeleo del proceso de contratación	1 mes	2.000,00	GPM, prestadores y GADs
	Plantear políticas de construcción de infraestructura turística antisísmicas	-N° de políticas creadas	2 meses	2.000,00	Sector Público y Privado
Fortalecimiento de la gobernanza turística	Identificar los actores claves para la reactivación	-Mapeo de actores	6 meses	2.500,00	GPM, GADs
	Crear alianzas con entidades bancarias que financien la reconstrucción del sector turístico	-N° de alianzas estratégicas -Documentos de acuerdos	1 mes	1.000,00	GPM, GADs, Prestadores, actores privados
	Establecer mecanismos de cooperación entre agentes involucrados y claves en el turismo	-N° de mecanismos creados	6 meses	1.000,00	GPM y GADs
	Promover la asociatividad turística entre prestadores de servicios para generar mayor impacto en la reactivación	-N° de asociaciones turísticas creadas	6 meses	3.000,00	GPM, GADs y sector privado

Fortalecimiento de las capacidades del recurso humano en turismo	Desarrollo de planes de capacitación dirigidas al personal técnico de turismo, prestadores y/o emprendedores turísticos y otros involucrados en la actividad turística a nivel provincial en temas del turismo y de manejo ante catástrofes naturales	-N° de planes -N° de programas de capacitación -Temas de capacitaciones	1 año	10.000,00	MINTUR, GADs	GPM,
	Fortalecimiento de las capacidades y habilidades del recurso humano implicado en el sector turístico	-N° de capacitaciones recibidas -Hojas de registro -Curriculum	2 años	25.000,00	MINTUR, GADs, prestadores	GPM,
	Promover y concientizar sobre la importancia del turismo y sus beneficios en zonas rurales	-N° de capacitaciones en comunidades locales	6 meses	2.500,00	MINTUR, GADs y comunidades locales	GPM,
Infraestructura y facilidades turísticas	Establecimiento de zonas de evacuación en destinos y establecimientos turísticos	-N° de rutas de evacuación creadas	1 año	5.000.00	MINTUR, GADs	GPM,
	Implementación de centros de información turística (Itur) en sitios estratégicos	-N° de centros de información implementados	3 años	500.000.00	MINTUR, GADs	GPM,
	Promover la especialización de guías turísticos con formación en manejo de crisis anti desastres	-N° de guías especializados -Perfil de guías certificados -N° de capacitaciones de los temas	2 años	10.000.00	MINTUR, GADs	GPM,
	Plan de reconstrucción en establecimientos turísticos, especialmente del sector hotelero	-N° de planes de reconstrucción -N° de establecimientos con planes de reconstrucción -N° de programas y proyectos	5 años	100.000.00	MINTUR, GADs, prestadores	GPM,
	Plan de mejoramiento de cobertura de servicios básicos post terremoto	-N° de servicios mejorados e implementados -% de cobertura de servicios básicos	5 años	500.000,00	GPM, GADs y MTOP	
	Promover la implementación de infraestructura en los cantones donde se carece de establecimientos	-N° de infraestructura creada -Catastro turístico	3 años	2.000.00	MINTUR, GADs	GPM,
Consolidación del turismo en la economía	Gestión de fondos económicos provenientes de sector público, privado, local o de ONG para los emprendimientos afectados y las nuevas iniciativas orientadas a la reactivación	-Convenios económicos con los distintos actores y entes (ONGs, instituciones, empresas turísticas) - Total de fondo económico gestionado -Convenios con las instituciones financieras	2 años	1.000.00	MINTUR, GADs, sector privado	GPM,
	Fomento del mecanismo de la gestión pública para conseguir fondos para la actividad turística	-Memorados -POA	4 años	1.500.000	MINTUR, GADs	GPM,
	Estrategias para atraer la inversión nacional y extranjera hacia las zonas más afectadas por el terremoto en la provincia de Manabí	-N° de estrategias -Monto total de inversión nacional y extranjera para la reactivación	4 años	2.000.000	MINTUR, GADs	GPM,
	Establecer alianzas estratégicas para trabajar en el fomento de la reactivación socioeconómica local turística	-N° de alianzas estratégicas -Documentos	2 años	1.000.000	Sector público y privado	

Diseño y desarrollo de productos turísticos	Desarrollo de estrategias de posicionamiento del destino para la atracción de divisas	-N° de estrategias de posicionamiento	6 meses	500.000	GPM, GADs	
	Promover la importancia del turismo como motor de desarrollo sostenible en la comunidad local	-N° de ideas o iniciativas de la localidad -N° de cursos	2 meses	500.000	GPM, GADs	
	Desarrollo de destinos con oferta alternativas	-N° de destinos con oferta alternativa	2 años	10.500.000	GPM, GADs	
	Creación de productos turísticos innovadores y sostenibles	-N° de productos creados	1 año	5.000.000	GPM, GADs	
	Generación de rutas que incluyan varios destinos a través de la asociatividad	-N° de rutas creadas -Asociatividad	4 años	1.500.000	GPM, GADs	
	Promover el desarrollo del turismo alternativo	-N° de campañas o iniciativas	1 año	2.500.000	MINTUR, GADs	GPM,
	Diseño de plan estratégico para el desarrollo del turismo alternativo en la provincia	-Plan estratégico de turismo alternativo	5 años	15.000.000	GPM, GADs	
	Creación de cartera de productos alternativo	-Cartera de producto -N° de productos en cartera	6 meses	7.000.000	GPM, GADs	
	Plan de innovación para el desarrollo del turismo provincial post terremoto	-Plan de innovación post terremoto	4 años	5.500.000	GPM, GADs	
Marketing turístico provincial post terremoto	Innovación en la creación y comercialización de productos	-Plan de innovación -N° de estrategias de innovación y comercialización	2 meses	5.000.000	GPM, GADs, academia	
	Diseñar oferta turística en función de las características del territorio y las preferencias de los demandantes	-Oferta turística en función del mercado	6 meses	1.500.000	GPM, GADs, academia	
	Estudios de mercados y segmentación de la demanda	-Estudio de mercado -Segmentación de mercados -Perfil de mercado	6 meses	7.000.000	GPM, GADs, academia	
	Fijar adecuadamente los precios de la oferta de productos en relación a la capacidad de gasto	-Estudios -Cartera de precios -Estrategias de precio	6 meses	1.500.000	GPM, GADs, academia	
	Colocación de la oferta en los medios compatibles con el mercado	-Estrategias de plaza	6 meses	1.500.000	GPM, GADs, academia	
	Propuestas de promoción llamativas que incentiven a la demanda a visitar Manabí	-Estrategias de promoción -Medios utilizados -Campañas promocionales	6 años	1.500.000	GPM, GADs, academia	
	Desarrollo de planes de marketing a nivel provincial y cantonal post terremoto	-Planes de marketing -Estrategias del marketing mix	4 años	15.000.000	GPM, GADs, academia	
Creación de un portal web	-Portal web	1 año	6.500.000	GPM, GADs		

Posicionamiento del turismo como destino resiliente	Diseño de una aplicación con los principales productos estrellas, los paquetes solidarios y los productos nuevos relacionados a la modalidad alternativa	-Aplicación turística de Manabí	4 años	10.000.000	GPM, GADs
	Diseño de una marca destino	-Marca destino	1 año	3.000.000	GPM, GADs
	Elaboración de medidas preventivas para mejorar la seguridad del turista ante desastres naturales.	-N° de medidas preventivas -Políticas de seguridad	3 meses	1.500.000	MINTUR, GPM, GADs
	Estrategias actuación de crisis ante eventos naturales para el turismo	-N° de estrategias de actuación	3 meses	2.000.000	GPM, GADs
	Plan de seguridad y asistencia post terremoto	-Documento de plan	4 años	10.000.000	GPM, GADs
	Estrategia de posicionamiento de Manabí como destino resiliente	-N° de estrategias de posicionamiento	1 año	1.500.000	GPM, GADs
	Implementación de tecnología antisísmica en establecimientos turísticos	-Tecnología implementada en establecimientos	2 años	8.000.000	GPM, GADs, prestadores
	Rutas de evacuación en establecimientos como estrategias de percepción de seguridad al turista y al recurso humano	-N° de rutas creadas -Estrategias de seguridad anti desastres	1 años	5.000.000	GPM, GADs, prestadores

Fuente: Elaboración propia

# CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 5.1. CONCLUSIONES

En función de los requerimientos teóricos, metodológicos y prácticos que requiere la investigación seguidamente se concluye que:

- La provincia de Manabí posee un entorno favorable para el desarrollo del turismo especialmente el orientado a la modalidad alternativa. Tras el terremoto del 16 A el sector turístico golpeó fuertemente al territorio, mayoritariamente a siete de los veintidós destinos, afectando a un 59% de su infraestructura general, provocando la pérdida del 29% de plazas de trabajo, repercutiendo también en la infraestructura de los servicios básicos y frenando el progreso de la actividad, la cual lentamente se fue recuperando tras las medidas que propuso el estado y que llevaron a cabo los actores turísticos. En efecto, la reactivación se ha visto limitada debido a los deficientes procesos de planificación, gobernanza, comercialización, limitado presupuesto y las incipientes medidas adoptadas que no fueron inconsistentes.
- La evaluación estratégica del sector turístico post terremoto en la provincia de Manabí determina que se deben formular accionares que estén ligados en disminuir el riesgo que le suponen las debilidades que están relacionados a la incipiente gobernanza y planificación estratégica, además debe superar las estrictiones al acceso de los créditos financieros para la reactivación turística, la cual se constituye como la principal amenaza. Por ello, se identificaron 14 estrategias con las que se pretende incidir en la reactivación efectiva del turismo en Manabí que están en función de los ejes: gestión y gobernanza, consolidación socioeconómica del destino, desarrollo de la oferta turística y, por último, marketing y posicionamiento post terremoto.
- De cara al déficit de planificación, se diseñó un plan estratégico con su misión y visión que está en función de liderar el mercado de turismo alternativo y posicionarse como destino resiliente, enmarcando su desarrollo en unos principios, políticas y premisas, donde se plantearon cuatro objetivos que en su conjunto buscan fomentar la reactivación a través de la gobernanza, la planificación y consolidación, el desarrollo de la oferta así como la promoción y posicionamiento. Que en función de las estrategias se plantearon un total de 9 programas que giran en torno al fortalecimiento institucional, el marco normativo, el fortalecimiento de la

gobernanza y de la capacidad del recurso humano, la infraestructura y facilidades turísticas, la consolidación del turismo en la economía, el diseño y desarrollo de productos, el marketing turístico y el posicionamiento como destino resiliente, con sus 54 proyectos con su respectiva ficha de control y evaluación.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

En torno a las conclusiones trazadas seguidamente se emiten las recomendaciones que se enuncia así:

- A los actores competentes, en especial al GP de Manabí, se les recomienda diagnosticar con frecuencia el estado del sector turístico con respecto al proceso de reactivación post terremoto, de modo que se conozcan los factores tanto internos como externos que los caracteriza e incide en la zona, de modo que sea punto de partida para la identificación de las acciones a implementar en el destino.
- Es aconsejable evaluar estratégicamente al destino manabita para de esa forma identificar con mayor precisión el tipo de lineamientos a seguir y en función de herramientas determinar las estrategias más adecuadas para incidir en el proceso de reactivación turística local.
- Se recomienda al GP de Manabí que en conjunto con los demás actores pertinentes planifiquen cada cinco años el desarrollo de la actividad turística. Por lo que se propone la implementación de la presente propuesta a través de la ejecución coordinada de las acciones propuestas que se detallan en el plan estratégico para así incidir en la recuperación del sector turístico manabita tras el terremoto del 16 A.

## BIBLIOGRAFÍA

- \_\_\_\_\_ (2015). 5 Pasos para elaborar un plan estratégico. *Revista Sonora Innovación y Tecnología*, 1, 1-40. Recuperado de [https://c.ymcdn.com/sites/www.aitp.org/resource/resmgr/docs/sonorait\\_abr\\_jun\\_2013.pdf](https://c.ymcdn.com/sites/www.aitp.org/resource/resmgr/docs/sonorait_abr_jun_2013.pdf)
- Álava, M. (2018). El turismo en la reactivación económica de la provincia de Manabí, Año 2017. (Tesis de maestría). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/10795/1/T-UCSG-POS-MFEE-123.pdf>
- Alcívar, B., Zamora, Y., Montesdeoca, M y Loor, Y. (2019). Análisis de las propuestas de reactivación económica para el sector turístico de Manabí, post 16 A. *Revista ECA Sinergia*, 10(1), 132-146.
- Álvarez, J y Rodríguez, D. (2013). Vulnerabilidad del Turismo y Comunicación Institucional ante Desastres: Estudio de casos. *Redmarka*, 2(11), 137-161. Recuperado de [http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/39/1500/redmarka\\_n11\\_pp137\\_161.pdf](http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/39/1500/redmarka_n11_pp137_161.pdf)
- Ángeles, A. (2015). Planes Estratégicos Integrales para la incorporación y uso de Tic: Claves para administrar el cambio. *Razón y Palabra*, 17(79). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199524411030.pdf>
- Arteaga, C. y Pérez, S. (2012). Cuaderno de trabajo subprograma política, pobreza y exclusión social. Vicerrectoría de investigación y desarrollo. Santiago de Chile: LOM.
- Arteaga, C., Martuccelli, D., (2012). Neoliberalismo, corporativismo y experiencias posicionales. Los casos de Chile y Francia. *Revista Mexicana de Sociología*, 74(2), 275-302. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/321/32123139004.pdf>
- Barreiro, K. (2018). Modelo y estrategias para el desarrollo turístico post terremoto en Manabí. (Trabajo de titulación) Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí MFL. Recuperado de <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/937/1/TTT5.pdf>
- Basurto, J. (2017). Plan estratégico para mejorar la gestión turística post terremoto del 16 de Abril del 2016 en el cantón Bolívar - Manabí. (Trabajo de titulación). Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí MFL. Recuperado de <http://190.15.136.145/bitstream/42000/484/1/TT63.pdf>
- BID (Banco Interamericano de Desarrollo). (2017). Información para la gestión de riesgo de desastres. Estudio de caso de cinco países. Santiago de Chile: Documento CEPAL.

- Calderón, F. (2010). Sostenibilidad y planificación: ejes del desarrollo turístico sostenible, Ecuador. *Revista DELOS Desarrollo Local Sostenible*, 11(33). 5-6. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/delos/08/fjcv.pdf>
- Cardoso, C., Castillo, M y Hernández, C. (2015). Sosteniendo al turismo o turismo sostenible (TS). *Estudios y Perspectivas en Turismo*. 23(8), 376 – 395.
- Carreto, J. (18 de mayo de 2016). Planeación Estratégica. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/>
- Carrión, A., Giunta, I., Mancero, A y Jiménez, G. (2017). *Posterremoto, gestión de riesgos y cooperación internacional: Ecuador*. Editorial IAEN
- Cedeño y Rodríguez, (2019) Análisis del impacto del plan de reconstrucción y reactivación productiva post terremoto en el desarrollo económico de la provincia de Manabí. Periodo 2016-2018. (Trabajo de titulación). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/13917/1/T-UCSG-PRE-ECO-CECO-291.pdf>
- Cedeño, C y Rodríguez, D. (2019). Análisis del impacto del plan de reconstrucción y reactivación productiva post terremoto en el desarrollo económico de la provincia de Manabí. Periodo 2016-2018. (Trabajo de titulación). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/13917/1/T-UCSG-PRE-ECO-CECO-291.pdf>
- Chung A. 2016. Prospectiva estratégica: más allá del plan estratégico. Lima, PE. *Industrial Data*, 12(2), 27-31.
- Cooper, C. et a. (1997). *Turismo. Principios y Práctica*. Editorial Diana, México. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/turydes/09/rmpc.pdf>
- Cortéz, E. (2013). *Administración moderna, caso de estudio*. (Tesis de grado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ambato. EC.
- Cousteau, J. (2010). *Humans, orchids and octopus. Explore and preserve the natural world*. Barcelona: Ariel Editions.
- CRUZ ROJA. (2011). *Desastres en América: Argumentos para la preparación jurídica*. Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja: Ginebra. Recuperado de <https://www.ifrc.org/PageFiles/86607/Desastres%20en%20Am%C3%A9rica%20%20Argumento%20para%20la%20preparaci%C3%B3n%20jur%C3%ADdica.pdf>
- Cutter, S y Emrich, C. (2010). Moral hazard, social catastrophe: The changing face of vulnerability along the hurricane coast. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 604, 102-112. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/25097783>

- Dess y Lumpkin. (2015). Plan Estratégico. 1 edición editorial ediciones de la U española – Madrid. p 45
- Diario El Universo. (29 de Julio de 2016). En turismo se estiman pérdidas por \$ 64,5 millones tras terremoto en Ecuador. Recuperado de <https://www.eluniverso.com/noticias/2016/07/29/nota/5714019/turismo-se-estiman-perdidas-645-millones>
- Díez, D. (2015). La planificación estratégica en espacios turísticos de interior Investigaciones Turísticas. (Tesis de grado). Universidad de Alicante. Recuperado de [http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/18097/1/Investigaciones%20Turísticas\\_01\\_05.pdf](http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/18097/1/Investigaciones%20Turísticas_01_05.pdf)
- Domínguez, R., Batista, G. y Recompensa, R. (2013). Fundamentos necesarios para alcanzar el desarrollo socioeconómico local a través de la gestión turística patrimonial. *Revista de Estudios Sociales*,15(29), 17-32.
- Echarri, M. y Bulnes, D. (2015). Diseño preliminar del plan de desarrollo turístico para municipios seleccionados de la provincia Mayabeque, Cuba (2015-2002). *Ecociencia*, 2(6), 1-30. Recuperado de [http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/numero1/num6\\_3.pdf](http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/numero1/num6_3.pdf)
- Editorial ediciones de la U
- EIRD (Estrategia Internacional para la Reducción de Desastres de las Naciones Unidas). (2017). Informe de la Conferencia Mundial sobre la reducción de los Desastres del 18 al 22 de enero 2005 en Kobe, Hyogo. Recuperado de <http://www.unisdr.org/eng/hfa/docs/finalreport-wcdr-spanish.pdf>
- EIRD (Estrategia Internacional para la Reducción de Desastres de las Naciones Unidas). (2017). Informe de evaluación global sobre la reducción de riesgo de desastres. Ginebra: EIRD-ONU. Recuperado de <http://www.preventionweb.net/english/hyogo/gar/report/index.php?id=9413&pid:36 &pil:1>
- EIRD. (Estrategia Internacional para la Reducción de Desastres de las Naciones Unidas). (2017). Terminología sobre Reducción del Riesgo de Desastres. Ginebra: EIRD-ONU. Recuperado de: [http://www.unisdr.org/files/7817\\_UNISDRTerminologySpanish.pdf](http://www.unisdr.org/files/7817_UNISDRTerminologySpanish.pdf)
- El Telégrafo (15 de abril de 2019) A tres años del sismo, Manabí se fortalece a través de cuatro ejes. Recuperado de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional/1/tres-anos-sismo-manabi>
- El Telégrafo (27 de abril de 2016). Continúa el restablecimiento de servicios básicos en zonas afectadas. Recuperado de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/ecuador/2/continua-el-restablecimiento-de-servicios-basicos-en-zonas-afectadas>
- Evoli, J. (2015) Planificación estratégica. Argentina: Editorial EL CID

- Félix, A., Campos, S., Martí, J y Mejía, M. (2017). Recuperación de destinos turísticos posterremoto: revisión del caso Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(80), 639-656. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29055967006/html/index.html>
- Fernández, A. (2015). Vulnerabilidad, gestión de riesgo y gobernabilidad en el Gran Caribe. En Fernández, A. (Comp.). *Comarcas Vulnerables: Riesgos y Desastres Naturales en Centroamérica y El Caribe*. Buenos Aires: CRIES.
- Fernández, P. (2016). Planificación y tipos de planes. Recuperado de [http://web-cache.googleusercontent.com/search?q=cache:qeC0r9eaAVEJ:ie\\_sdolmendesoto.org/wiki/images/9/96/Planificacion\\_y\\_tipos\\_de\\_Planes.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec](http://web-cache.googleusercontent.com/search?q=cache:qeC0r9eaAVEJ:ie_sdolmendesoto.org/wiki/images/9/96/Planificacion_y_tipos_de_Planes.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec)
- Fred, D. (2015). *Conceptos de la Administración Estratégica*. (9ª Ed.). México: McGraw-Hill.
- Gandía A. (2015). Fomento del Turismo y Cambio en la Imagen del Destino. Análisis del antes y después de un desastre natural. (Trabajo de final de carrera) Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17970/PRO-YECTO%20C3%81ngela%20Gand%20C3%ADa%20Calabuig.pdf?sequence=1>
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos*, 18(3), 381-398. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99346931003.pdf>
- García, N., Carreño, L y Doumet, N. (2016). Estrategias para el desarrollo turístico del cantón Bolívar post terremoto del 16 de abril (Ecuador). *Revista ECA Sinergia*, 7(2), 26-39. Recuperado de <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/view/334/359>
- Gaxiola. (2015). Plan estratégico. MX. Recuperado de: [https://c.ymcdn.com/sites/www.aitp.org/resource/resmgr/docs/sonorait\\_abr\\_jun\\_2013.pdf](https://c.ymcdn.com/sites/www.aitp.org/resource/resmgr/docs/sonorait_abr_jun_2013.pdf)
- Gestión de Riesgos. (2016) Informe de situación N°65 – 16/05/2016. Recuperado de <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/05/Informe-de-situaci%C3%B3n-n%C2%B065-especial-16-05-20161.pdf>
- GHISO, A. (2012). Acercamientos: el taller en procesos de investigación interactivos. *Estudios sobre las culturas contemporáneas*, 5 (9), 141-153. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/316/31600907.pdf>
- Gil, G. (2010). El sujeto político. Centro de Análisis e Investigación Política. Documento N° 3.
- Gómez. (2015). Producto turístico. Recuperado de: [http://www.mincetur.gobpe/TURISMO/Producto\\_turistico/Fit/fit/Guias/Amazonas.pdf](http://www.mincetur.gobpe/TURISMO/Producto_turistico/Fit/fit/Guias/Amazonas.pdf)

- Grinevald, J. (2011). Concerns and ideas about the human role in the biosphere. En Naredo, J. y Gutierrez, L. (Ed.) The influence of human race over the face of the earth. Granada: Universidad de Granada.
- IGEPN (Instituto Geofísico de la Escuela Politécnica Nacional). (2016). Cuatro años después del Terremoto de Pedernales: Un testimonio sobre el peligro sísmico en el Ecuador. Recuperado de <https://www.igepn.edu.ec/servicios/comunidad>
- Intriago, J. (2018). Plan de acción para el fortalecimiento del sector turístico productivo afectado por el terremoto del cantón Bolívar. (Trabajo de titulación). Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí MFL. Recuperado de <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/736/1/TT85.pdf>
- Jarrín, O. (22 de abril de 2016). El manejo de la crisis. El Comercio. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/opinion/opinion-manejo-crisis-fuerzasarmadas-sismo.html>
- Kaztman, R. (2015). Activos y estructuras de oportunidades. Estudios sobre las raíces de la vulnerabilidad social en el Uruguay. Montevideo: Kaztman, Rubén.
- La Calle, J. (2016). Reflexiones críticas sobre el turismo en Ecuador, Ecuador. *Revista de Researchgate*. 3(1). 8-9. <https://www.researchgate.net/publication/301674091>
- Lattuada, P. (2016). Facultad de Diseño y Comunicación – Universidad de Palermo. Buenos Aires, AR. Escritos de la Facultad 56(23), 1669-2306. Recuperado de [http://www.mincetur.gobpe/TURISMO/Producto\\_turistico/Fit/fit/Guias/Amazonas.pdf](http://www.mincetur.gobpe/TURISMO/Producto_turistico/Fit/fit/Guias/Amazonas.pdf)
- Lattuada, P. (2016). Facultad de Diseño y Comunicación – Universidad de Palermo. Buenos Aires, AR. Escritos de la Facultad. 56(56), 1669-230. Recuperado de: [http://www.mincetur.gobpe/TURISMO/Producto\\_turistico/Fit/fit/Guias/Amazonas.pdf](http://www.mincetur.gobpe/TURISMO/Producto_turistico/Fit/fit/Guias/Amazonas.pdf)
- Lavell, A. (2015). Desastres y Desarrollo. Hacia un entendimiento de las formas de construcción social de un desastre: El Caso del huracán Mitch en Centroamérica. Buenos Aires: Editorial CRIES.
- Lawler, D. (2012). La resbaladiza naturaleza de la acción colectiva. Utopía y Praxis Latinoamericana. *Revista Internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social*, 14(46), 71 – 81.
- Lema, J. (2014). La guía estratégica, el corazón del plan estratégico. *Revista EIA*, 2, 9-16. Recuperado de <http://repositorio.eia.edu.co/bitstream/11190/529/1/REI00009.pdf>

- Mantilla, K. (2015). Aportaciones para un nuevo modelo de planificación estratégica de relaciones públicas. FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, 2(12), 17-32.
- Mantilla, L. (2015). El turismo. Recuperado de: <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>
- Marciniak, R. (22 de noviembre de 2016). ¿Qué es un plan estratégico? [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://renatamarci-niak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-planestrategico>
- Martínez, D y Milla, A. (2015). La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral. España: Días de Santos. Recuperado de [http://books.google.com.ec/books?id=qGUO-peifd\\_UC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=qGUO-peifd_UC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false).
- Martínez, F. y Domínguez, J. (2015). La demanda turística en Galicia. El Problema de la Concentración. Revista Galega de Economía, 9(2), 91-108. Recuperado de [http://www.usc.es/econo/RGE/Vol.9\\_2/Castel%20E1n/La%20Demanda%20Tur%20EDstica%20en%20Galicia....pdf](http://www.usc.es/econo/RGE/Vol.9_2/Castel%20E1n/La%20Demanda%20Tur%20EDstica%20en%20Galicia....pdf)
- Medianero, D. (s.f.). Guía metodológica para el diseño de planes estratégicos en el sector público. Recuperado de [http://www.pnuma.org/aguamiaac/REGIONAL/MATERIAL%20ADICIONAL/BIBLIOGRAFIAREGIONAL/MATERIAL%20ADICIONAL/BIBLIOGRAFIAREGIONAL%20\(2\)/Guia%20metodologica%20planes%20estrategicos%20sector%20publico.pdf](http://www.pnuma.org/aguamiaac/REGIONAL/MATERIAL%20ADICIONAL/BIBLIOGRAFIAREGIONAL/MATERIAL%20ADICIONAL/BIBLIOGRAFIAREGIONAL%20(2)/Guia%20metodologica%20planes%20estrategicos%20sector%20publico.pdf).
- Melgarejo, A. (2013). La planificación y gestión turística de Siem Riep/Angkor (Camboya): Una aproximación desde el destino arqueológico considerando su relación con el parque arqueológico. Revista Pasos, 11(3), 107 - 119.
- Mina, G. (2019). ANÁLISIS DEL DESTINO TURÍSTICO SÚA PARA LA REACTIVACIÓN POST-TERREMOTO DEL 16 DE ABRIL DEL 2016. (Tesis de grado) Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/1789/1/MINA%20GALL%20c3%93N%20%20GINA%20GEOCONDA.pdf>
- MINCETUR (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo). (2012). Plan Estratégico Nacional de Turismo PENTUR 2012 – 2021. Recuperado de [http://ww2.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/turismo/PENTUR\\_Final.pdf](http://ww2.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/turismo/PENTUR_Final.pdf)
- MINTEL (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información). (2016). Los servicios de telecomunicaciones se restablecieron en Manabí y Esmeraldas. Recuperado de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/los-servicios-de-telecomunicaciones-se-restablecieron-en-manabi-y-esmeraldas/>

- MINTUR (Ministerio de Turismo) (2007). Plan estratégico de desarrollo para el turismo sostenible para Ecuador "PLANDETUR 2020". Recuperado de <http://www.turismo.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/02/PLANDETUR-2020.pdf>
- MINTUR (Ministerio de Turismo) (2007). Plan estratégico de desarrollo para el turismo sostenible para Ecuador "PLANDETUR 2020". Recuperado de <http://www.undp.org.ec/odm/planes/plandetur.pdf>
- Miranda, A. (2015). Plan estratégico para el desarrollo turístico sostenible de la parroquia San Juan, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo. (Tesis de grado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Recuperado de <http://dspace.es-poch.edu.ec/bitstream/123456789/3453/1/23T0404%20MIRANDA%20ARACELY.pdf>.
- Monge, J. y Yangüe R. (2016). El desarrollo turístico sostenible. Tren Crucero del Ecuador. Buenos Aires, Argentina. Estudios y Perspectivas en Turismo, 25(1), 57-72. ISSN: 0327-5841
- Monterrubio, J; Sosa, P; Josiam, B. (2015). Spring Break e impacto social en Cancún, México: Un estudio para la gestión del turismo. Turismo y Sociedad, 15(9), 149-166. DOI: 10.18601/01207555.n15.09
- Moragues, D. (2006). Administración turística moderna. Recuperado de <http://www.aecid.es/galerias/cooperacion/Cultural/descargas/02Turismo.CxD.pf>
- Moreno, A. (2013). La planificación y gestión turística de Siem Riep / Angkor (Camboya): Una aproximación desde el destino arqueológico considerando su relación con el parque arqueológico. PASOS, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 11(1), 107 – 119.
- Moser, C. (2016). The asset vulnerability framework: Reassessing urban poverty reduction strategies. World Development, 1, (26), 1–19.
- Narváez, M. (2018). Plan de desarrollo turístico sostenible para el fortalecimiento de la actividad turística post terremoto en la región cosa de Manabí. (Trabajo de titulación). Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí MFLJ. Recuperado de <http://repositorio.espam.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/42000/732/TT81.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- OMT (Organización Mundial del Turismo). (s.f.) Glosario Básico. Definición de turismo. Recuperado de <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>
- OMT (Organización Mundial del Turismo). 2015. Plan estratégico de desarrollo turístico del cantón Penipe, provincia de Chimborazo. Recuperado de: <http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fdspace.esPOCH.edu.ec%2Fbitst>

ream%2F123456789%2F574%2F1%2F23T0245%2520ZURITA%2520VERONICA.pdf&ei=3CzVU4XMM4HD8AHQ64CYAQ&usg=AFQjCNF2fen7D5fzhyEoOhYJGHg9p60FA&bvm=bv.71778758

- Paguay, J. (11 de mayo de 2016). 16A/TUR parte 3.- Propuestas para reactivar el turismo en zonas afectadas. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://jorgepaguay.wordpress.com/2016/05/11/prop-react-tur/>
- Pailiacho, C. (2013). Diseño de un modelo de gestión turística sostenible para el aprovechamiento del patrimonio natural y cultural de la microcuenca del Río Chimborazo. (Tesis de grado) Ecoturismo. Escuela Superior de Chimborazo. Recuperado de <http://dspace.es-poch.edu.ec/bitstream/123456789/2764/1/23T0359.pdf>
- Paqui, J. (2014). Administración moderna, caso de estudio. (Tesis de grado). Universidad Técnica Particular de Loja.
- Pérez, J. (agosto de 2015). Conceptualización de Plan. [Versión electrónica]. Recuperado de <http://definicion.de/plan/>
- Picazo y Moreno. (2015). Difusión de la investigación científica en turismo. *Revista de la universidad de México*, 35(24), 13.
- Portes, A. (2017). Capital social: Sus orígenes y aplicaciones en la sociología. En J. Carpio, I. Novacovsky & G. M. Serrano (comp.). *De igual a igual. El desafío del estado ante los nuevos problemas sociales*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Ramos, R. (2011). Prometeo y las flores del mal: El problema del riesgo en la sociología contemporánea. *Perspectivas sociológicas y principio de precaución*. Recuperado de: [www.proteccioncivil.org/ceise/ceisevirtual/ceisevcv2000\\_menu.htm](http://www.proteccioncivil.org/ceise/ceisevirtual/ceisevcv2000_menu.htm)
- Reyes, J. (2016). Plan estratégico de desarrollo turístico para dinamizar la actividad turística del cantón la Concordia, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. (Tesis de grado). Universidad Nacional de Chimborazo. Recuperado de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/794/1/UNACH-EC-IG.TUR-2016-0003.pdf>
- Rivera, M y Félix, A. (2019). Planificación estratégica y gobernanza en la recuperación de destinos turísticos afectados por desastres socio-naturales. Un estado de la cuestión. *Investigaciones Geográficas*, (72), 235-254. <https://doi.org/10.14198/INGEO2019.72.11>
- Rodríguez, J. (2017). La conformación de los "desastres naturales", Construcción Social del riesgo y variabilidad climática en Tijuana. *Frontera Norte*, 19(37), 83-112.

- Rodríguez, S. (16 de enero de 2016). Planificación turística. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www1.rionegro.com.ar/diario/2010/01/16/1263605184159.php>
- Rodríguez. (2015). Tipologías y antecedentes de la actividad turística: turismo Tradicional y turismo alternativo. Recuperado de <http://www2.inecc.gob.mx/publicaciones/libros/669/tipologias.pdf>
- Rodríguez-Tounes, D y Fraiz, J. (2011). Gestión proactiva de crisis en el turismo: una experiencia de estudio en Galicia. *PASOS, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 9(2), 279-289. Recuperado de [http://pasosonline.org/Publicados/9211/PS0211\\_05.pdf](http://pasosonline.org/Publicados/9211/PS0211_05.pdf)
- Rojas, M. (2015). Planificación estratégica. (1er Ed.). Bogotá, Colombia:
- Salguero, D. (2017). Escenarios territoriales antes y después del terremoto del 16 de abril del 2016: El caso de San José de Chamanga, cantón Muisne, provincia de Esmeraldas (tesis de grado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/13789/ESCENARIOS%20TERRITORIALES%20ANTES%20Y%20DESPU%C3%89S%20DEL%20TERREMOTO%20DEL%2016%20DE%20ABRIL%20DEL%202016%20EL%20CASO%20DE%20SAN%20JO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo). (2015). Plan Nacional de Desarrollo / Plan Nacional para el Buen Vivir. Recuperado de <http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>
- Silva, I y Sandoval, C. (2015). Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local. Santiago, CH. Naciones Unidas, CEPAL, Serie manuales 76(12), 7 - 99. ISSN 1680-886X
- Simón, et al. (2013). Proyecto de agroturismo en la comarca de Terra de Lemos. *Revista Científica Pasos*, 9(12), 1-25. Recuperado de <http://www.pasosonline.org/Publicados/9211/PASOS24.pdf>
- Simón, et al. (2013). Proyecto de agroturismo en la comarca de Terra de Lemos. *Pasos*, 9(12), 1-25- Recuperado de: <http://www.pasosonline.org/Publicados/9211/PASOS24.pdf>
- Steiner, G. (2015). Planificación estratégica. Lo que Todo Director debe Saber. México: CECSA
- Tellez E. (12 de octubre de 2012). Investigación Internacional. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://ednatsanchez.blogspot.com/2012/10/investigacion-la-investigacion.html>
- Tur, V y Monserrat, J. (2014). El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones. *Razón y Palabra*. 18(88), 1 – 19.

- Valadez, S y Pérez, E. (2011). La integración de la oferta turística a partir del Capital intelectual. *Revista de investigación en turismo y desarrollo local*, 04(13), 10-14.
- Vargas, J. (2012). Políticas Públicas para la reducción de la vulnerabilidad frente a los desastres naturales y sicionaturales. Chile: Serie Medio Ambiente y Desarrollo.
- Wilches–Chaux, G. (2000). *En el borde del caos*. Pensar, Instituto de Estudios Sociales y Culturales. Colombia: Universidad Javariana.
- Zabala, Hernando. (2016). *Planificación estratégica aplicada a corporativas y demás formas asociadas y solidarias*. (1er Ed.). Colombia: Universidad Corporativa de Colombia.

**ANEXOS**

**Anexo 1. Ficha de caracterización de un destino turístico.**

<b>FICHA DE CARACTERIZACIÓN GENERAL DE UN DESTINO</b>		
<b>1. DATOS GENERALES</b>		
Fecha de fundación		
Localización astronómica - Latitud	Latitud norte	
	Latitud sur	
	Longitud este	
	Longitud oeste	
Ubicación	País	
	Región	
Límites	Norte	
	Sur	
	Este	
	Oeste	
Superficie		
Demografía		
Temperatura		
Pluviosidad		
Altitud		
Orografía		
Hidrografía		
División política		
Zona administrativa		

## Anexo 2. Encuesta para los emprendimientos turísticos de la provincia



# ENTREVISTA



**ESCUELA SUPERIOR**  
**POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ “MANUEL FÉLIX LÓPEZ”**  
**CARRERA DE TURISMO**

**Dirigida a:** Directores, coordinadores y técnicos de las áreas y/o departamentos de turismo en los gobiernos autónomos descentralizados a nivel provincial y cantonal

**Objetivo:** Caracterizar la gestión turística post terremoto con la finalidad de obtener información que sentará base para diseñar un plan estratégico para que fomente la reactivación turística en Manabí

**Cargo:** \_\_\_\_\_ **Profesión:** \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál fue el nivel de afectación por el terremoto del 16 de Abril?
2. ¿Realizaron levantamiento oportuno de información turística con respecto a los elementos del sistema y las afectaciones posterior al terremoto?
3. ¿Qué acciones se determinaron desde su competencia para fomentar la reactivación turística? ¿Aún se siguen ejecutando? Determine el tiempo de duración de cada una.
4. ¿Qué se planificó post terremoto? ¿Cuáles fueron los principales ejes de acción?
5. ¿Qué cambio supuso el terremoto del 16 A en la planificación turística de la provincia y/o cantón?
6. ¿Planifican la infraestructura, la creación de productos, la accesibilidad, la señalización y otros aspectos importantes posterior al terremoto del 16 A?
7. ¿Realizan el seguimiento del proceso de reactivación turística de la provincia y evalúan sus progresos o retrocesos?
8. ¿Considera que la normativa turística tiene en consideración la gestión de riesgos ante desastres? ¿Existen o crearon reglamentos, políticas y ordenanzas post terremoto?
9. ¿Dentro de la gestión turística se da un proceso de gobernanza articulado?
10. ¿Cuál considera Ud., que son las fortalezas y debilidades del sector turístico post terremoto?
11. ¿Cree que las medidas adoptadas por el gobierno central o por los entes turísticos fueron funcionales?
12. ¿Cuáles son las problemáticas que han incidido en la reactivación local?

### Anexo 3. Entrevista para los gestores públicos del turismo en Manabí



## ENTREVISTA



**ESCUELA SUPERIOR**  
**POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ “MANUEL FÉLIX LÓPEZ”**  
**CARRERA DE TURISMO**

**Dirigida a:** Directores, coordinadores y técnicos de las áreas y/o departamentos de turismo en los gobiernos autónomos descentralizados a nivel provincial y cantonal

**Objetivo:** Caracterizar la gestión turística post terremoto con la finalidad de obtener información que sentará base para diseñar un plan estratégico para que fomente la reactivación turística en Manabí

**Cargo:** \_\_\_\_\_ **Profesión:** \_\_\_\_\_

13. ¿Cuál fue el nivel de afectación por el terremoto del 16 de Abril?
  14. ¿Realizaron levantamiento oportuno de información turística con respecto a los elementos del sistema y las afectaciones posterior al terremoto?
  15. ¿Qué acciones se determinaron desde su competencia para fomentar la reactivación turística? ¿Aún se siguen ejecutando? Determine el tiempo de duración de cada una.
  16. ¿Qué se planificó post terremoto? ¿Cuáles fueron los principales ejes de acción?
  17. ¿Qué cambio supuso el terremoto del 16 A en la planificación turística de la provincia y/o cantón?
  18. ¿Planifican la infraestructura, la creación de productos, la accesibilidad, la señalización y otros aspectos importantes posterior al terremoto del 16 A?
  19. ¿Realizan el seguimiento del proceso de reactivación turística de la provincia y evalúan sus progresos o retrocesos?
  20. ¿Considera que la normativa turística tiene en consideración la gestión de riesgos ante desastres? ¿Existen o crearon reglamentos, políticas y ordenanzas post terremoto?
1. ¿Dentro de la gestión turística se da un proceso de gobernanza articulado?
  2. ¿Cuál considera Ud., que son las fortalezas y debilidades del sector turístico post terremoto?
  3. ¿Cree que las medidas adoptadas por el gobierno central o por los entes turísticos fueron funcionales?
  4. ¿Cuáles son las problemáticas que han incidido en la reactivación local?

**Anexo 4.** Matriz de evaluación de factores externos

FACTORES EXTERNOS - EFE			
OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADOS
AMENAZAS			
TOTAL	1.00		

**Anexo 5.** Matriz de evaluación de factores externos

FACTORES INTERNOS - EFI			
DEBILIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADOS
FORTALEZAS			
TOTAL	1.00		

**Anexo 6.** Ponderación de los factores en la matriz EFE y EFI

FACTORES EXTERNOS - EFE			
OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADOS
AMENAZAS			
TOTAL	1.00		
	Se le otorga un valor o importancia a cada factor que debe ir de 0.0 a 0.99 donde la sumatoria de todos debe ser 1	Se estipula una clasificación que si el factor representa una: Debilidad mayor (1) Debilidad menor (2) Fuerza menor (3) Fuerza mayor (4)	Es la suma de los resultados de la ponderación y clasificación, la cual se multiplican entre sí. Si el resultado es igual o mayor a 2.5 significa que el entorno es favorable, en caso contrario, se debe trabajar con las fortalezas y reforzar las debilidades
FACTORES INTERNOS - EFI			
FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADOS

DEBILIDADES			
TOTAL	1.00		
	Se le otorga un valor o importancia a cada factor que debe ir de 0.0 a 0.99 donde la sumatoria de todos debe ser 1	Se estipula una clasificación que si el factor representa una: Debilidad mayor (1) Debilidad menor (2) Fuerza menor (3) Fuerza mayor (4)	Es la suma de los resultados de la ponderación y clasificación, la cual se multiplican entre sí. Si el resultado es igual o mayor a 2.5 indica la solidez del destino, si está por debajo, evidencia lo internamente débil que es el territorio.

### Anexo 7. Matriz del FODA estratégico

	OPORTUNIDADES							AMENAZAS					TG
	O1	O2	O3	O4	O5	T	A1	A2	A3	A4	A5	T	
FORTALEZAS	F1												
	F2												
	F3												
	F4												
	F5												
	T												
DEBILIDADES	D1												
	D2												
	D3												
	D4												
	D5												
	T												
TG													

### Anexo 8. Escala de valor y significancia para relacionar cuadrantes del FODA

VALOR	SIGNIFICANCIA
0	Sin relación
1	Poca relación
2	Relación regular
3	Mucha relación

### Anexo 9. Estrategias resultantes del FODA estratégico

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	ESTRATEGIA OFENSIVA Maxi – Maxi	ESTRATEGIA DEFENSIVA Mini-Maxi
<b>DEBILIDADES</b>	ESTRATEGIA REORIENTACIÓN Maxi-Mini	ESTRATEGIA SUPERVIVENCIA Mini-Mini

### Anexo 10. Matriz de estrategias basada en el FODA

	<b>FORTALEZAS - F</b>	<b>DEBILIDADES - D</b>
	F1.	D1.
	F2.	D2.
	F3.	D3.
<b>OPORTUNIDADES - O</b>	<b>ESTRATEGIAS - FO</b>	<b>ESTRATEGIAS - DO</b>
O1.	Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades	Vencer debilidades aprovechando oportunidades
O2.		
O3.		
<b>AMENAZAS - A</b>	<b>ESTRATEGIAS - FA</b>	<b>ESTRATEGIAS - DA</b>
A1.	Usar fortalezas para evitar amenazas	Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas
A2.		
A3.		

### Anexo 11. Combinación de los factores del FODA para la obtención de las estrategias

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>COMBINACIÓN</b>
<b>OFENSIVAS</b>	Se combinan las Fortalezas con las Oportunidades para obtener estrategias FO
<b>DEFENSIVAS</b>	Se combinan las Fortalezas con las Amenazas para obtener estrategias FA
<b>REORIENTACIÓN</b>	Se combinan las Debilidades con las Oportunidades para obtener estrategias DO
<b>SUPERVIVENCIA</b>	Se combinan las Debilidades con las Amenazas para obtener estrategias DA

### Anexo 12. Esquema para una propuesta de plan estratégico

		<b>INTRODUCCIÓN</b>
<b>PROPUESTA ESQUEMÁTICA DE MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b> (Barreiro, 2018)	Elementos	Misión
		Visión
		Valores
		Objetivos estratégicos
		Políticas
	Planteamiento estratégico	Estrategias
		Programas
		Proyectos
	Programación estratégica	Priorización de proyectos
		Indicadores
Control y evaluación	Duración	

---

 Responsables
 

---

### Anexo 13. Matriz de programación estratégica

ESTRATEGIA	PROGRAMA	N°	PROYECTO	COSTO

### Anexo 14. Matriz de control de la programación

PROGRAMA	PROYECTO	DURACIÓN	RESPONSABLE

### Anexo 15. Resultados de la encuesta

#### 1. ¿Su negocio fue afectado por el terremoto del 16 de abril del 2016?

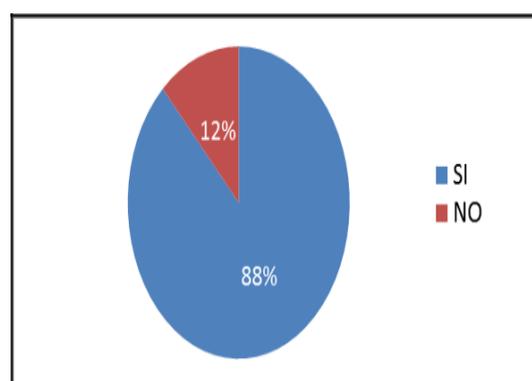
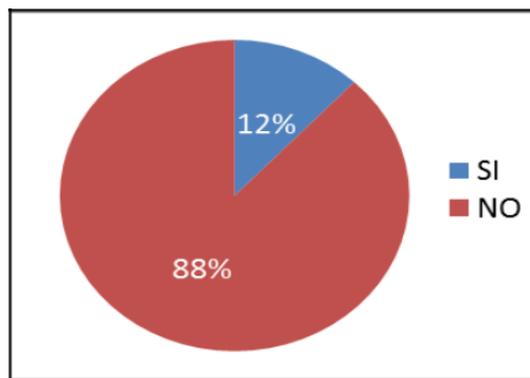
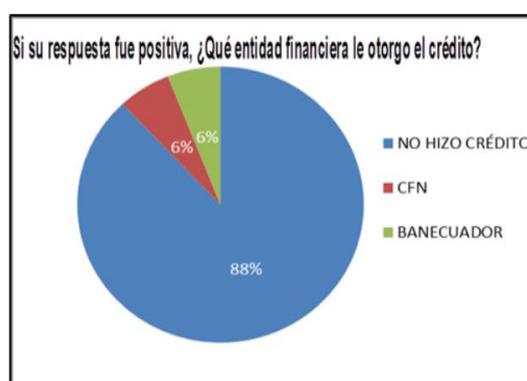


Gráfico 4. 1. Establecimientos afectados por el terremoto.

#### 2. ¿Ha recibido créditos financieros para la reactivación de su negocio?

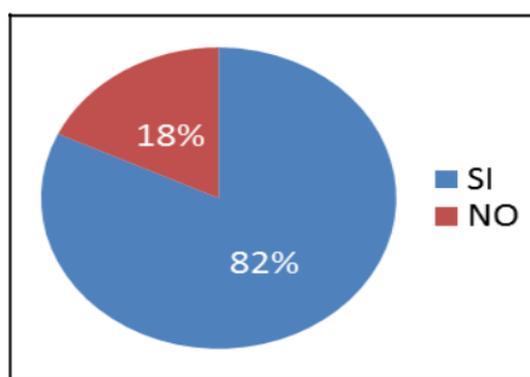


**Gráfico 4. 2.** Acceso a créditos financieros.



**Gráfico 4. 3.** Entidades crediticias.

### 3. ¿Su negocio cuenta con todos los servicios básicos?



**Gráfico 4. 4.** Servicios básicos.

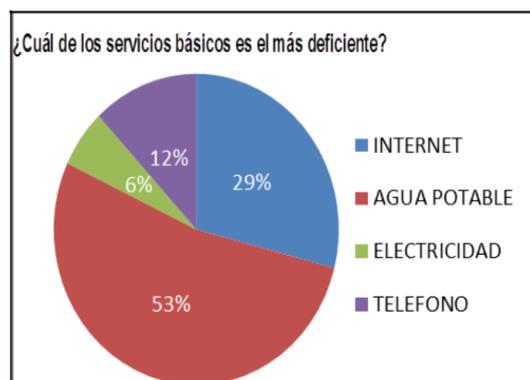


Gráfico 4. 5. Servicios básicos deficientes.

**4. ¿El emprendimiento que usted dirige ha recibido la visita del Subproceso de Turismo con el fin de conocer y evaluar las principales problemáticas que los afectan?**

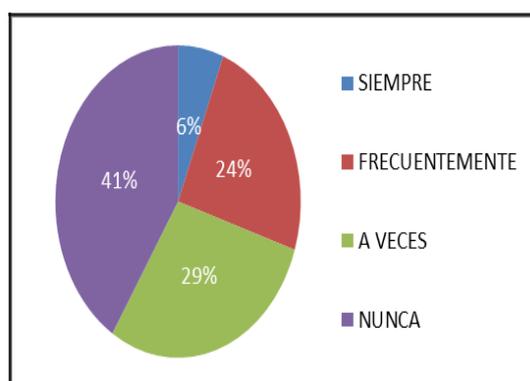


Gráfico 4. 6. Visita del subproceso de turismo a los establecimientos turísticos.

**5. ¿Su emprendimiento tiene problemas actuales que pueden ser resueltos por el Subproceso de Turismo?**

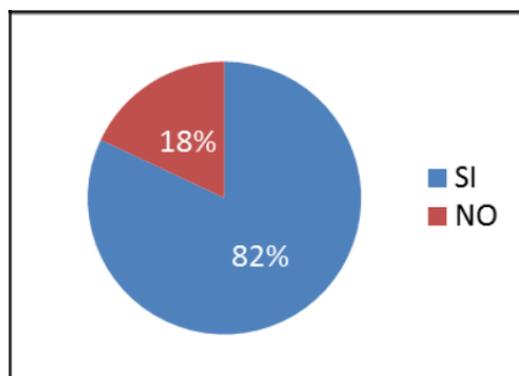


Gráfico 4. 7. Establecimientos con problemas.

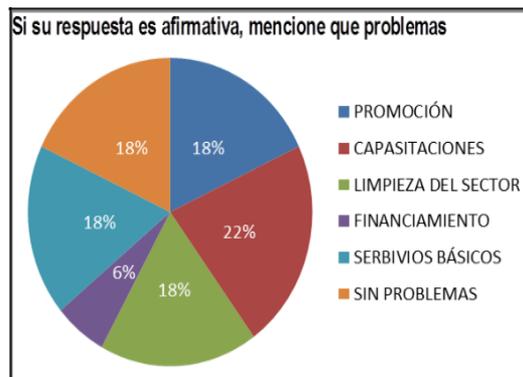


Gráfico 4. 8. Problemas de los establecimientos.

6. ¿Considera que el emprendimiento que usted dirige ha sido beneficiado por la ejecución de proyectos turísticos municipales?

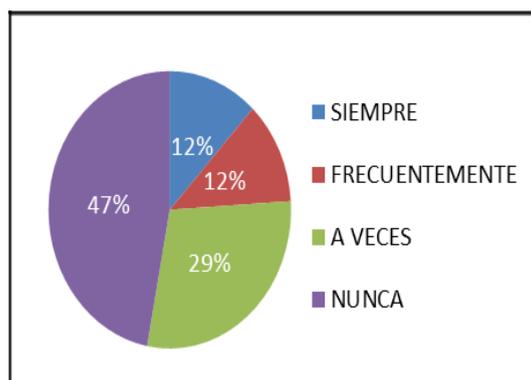


Gráfico 4. 9. Emprendimientos beneficiados por proyectos turísticos locales.

7. ¿Dentro de la prestación de servicios como restauración, hotelería, atracciones y demás cuánto estaría dispuesto a pagar diario?

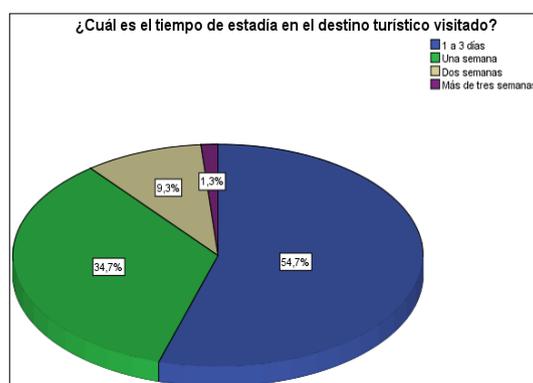


Gráfico 4. 11. Tiempo de estadía en un destino turístico.

## 8. De los atractivos visitados ¿Qué otras actividades recomiendas?



Gráfico 4. 12. Actividades recomendadas.

## 9. ¿Qué servicio recomiendas para la mejora del destino turístico?

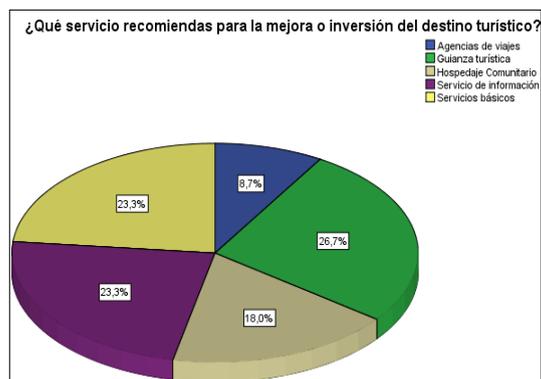


Gráfico 4. 13. Recomendaciones.