



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DIRECCIÓN DE POSTGRADO

**GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TURISMO SOSTENIBLE EN SAN
CRISTÓBAL**

POR

**JUAN CARLOS BECERRA HERNÁNDEZ
MELINTON ANTONIO PUGA REYES**

Tesis presentada como requisito parcial para la obtención del grado de:

MÁSTER EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Año 2012

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

Melinton Antonio Puga Reyes
Juan Carlos Becerra Hernandez

DECLARAMOS QUE:

El proyecto de grado denominado “PROPUESTA DE GESTION ESTRATEGICA DEL TURISMO SOSTENIBLE EN EL CANTON SAN CRISTOBAL”, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría.

En virtud de estea declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Puerto Baquerizo Moreno, 20 de octubre del 2012.

MELINTON ANTONIO PUGA REYES JUAN CARLOS BECERRA HERNANDEZ

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por los Señores JUAN CARLOS BECERRA HERNÁNDEZ Y MELINTON ANTONIO PUGA REYES como requerimiento parcial a la obtención del título de MASTER EN PLANEACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

Quito, 20 de octubre del 2012

Ing. Roberto López



ESPE
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO
DIRECCION DE POSTGRADOS.

AUTORIZACION

Nosotros Melinton Antonio Puga Reyes y Juan Carlos Becerra Hernandez, Autorizamos a la ESPE la publicación de la Tesis GESTION ESTRATEGICA DEL TURISMO SOSTENIBLE EN EL CANTON SAN CRISTOBAL, BASADO EN LA METODOLOGIA DEL BALANCED SCORECARD. En la Biblioteca Virtual repósito institucional.

Quito, 20 de octubre del 2012.

MELINTON ANTONIO PUGA REYES JUAN CARLOS BECERRA HERNANDEZ

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a las personas que demuestran su aprecio, cariño y comprensión en las buenas y malas situaciones que nos regala la vida; especialmente a mi esposa, madre, padre, hermanos e hijos.

Juan Carlos

DEDICATORIA.

El presente trabajo lo dedico a las personas que me han demostrado su confianza, respeto y cariño, en todos los actos de mi vida, y de quienes he sacrificado su tiempo para poder culminar exitosamente este proyecto profesional; para mi esposa, hijo, padres y hermanos.

Melinton Antonio

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi esposa por su comprensión y sacrificio del tiempo que disfrutáramos en familia y que no se cristalice, a mis padres por regalarme la vida y fortalecerla con un legado de principios que me han permitido avanzar por el camino del bien y contribuir con nuestra sociedad.

Al Consejo de Gobierno y la ESPE que abrió la oportunidad de Especializarse a profesionales de la provincia de Galápagos en un campo elemental como es la Planificación y Dirección Estratégica.

Al Ing. Roberto López quien supo dirigir con paciencia, generando la confianza y el respaldo necesario para culminar con éxito el trabajo planteado.

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco de manera especial a mi esposa e hijo de quienes he sacrificado buena parte de su tiempo para dedicarlo a culminar un reto más en mi vida profesional, y a mis padres que de una u otra manera contribuyeron para que se vea cristalizado este nuevo proyecto en mi vida profesional.

Al consejo de gobierno como entidad, que por su iniciativa genero este espacio de formación académica a favor de los profesionales que residimos en la provincia.

Al ing. roberto lopez, director de este proyecto de tesis, quien con su sabiduria y paciencia supo orientar los mejores criterios, a fin de terminar de manera efectiva este anhelo profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: GENERALIDADES	10
1.1 Antecedentes	10
1.1.1 Republica del Ecuador	10
1.1.2. Provincia de Galápagos	11
1.1.2.1 División Política.....	11
1.1.2.2 Aspectos Físico-Geográficos	12
1.1.2.3 Clima	15
1.1.2.4 Temperatura	16
1.1.2.5 Hidrología	17
1.1.2.6 Geología y Geomorfología	17
1.1.2.7 Edafología	20
1.1.2.8 Sistemas Ecológicos y Biodiversidad	20
1.1.2.9 Principales usos de la Reserva Marina	25
1.1.2.10 Características Demográficas.....	26
1.1.3 San Cristóbal.....	28
1.1.3.1 Geología y Geomorfología	29
1.1.3.3 Sistema Biótico	32
1.2 Marco Institucional del Turismo en Galápagos.....	40
1.3 Fines, Medios y Conformación del Consejo Cantonal de Turismo	43
1.4 Situación Actual del Turismo en Galápagos y en el Cantón San	48
Cristóbal.....	48
1.5 Objetivos Del Estudio	53
1.5.1 General	53
1.5.2 Especifico	53
1.6 Marco Teórico Conceptual.....	53
1.6.1 Conceptos Básicos	53
1.6.2 Metodología a ser utilizada.....	65
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS SITUACIONAL	126
2.1 Análisis del Entorno	126
2.1.1 Microambiente	127
2.1.1.1 Demográfico.....	127
2.1.1.1.1 Turistas que ingresaron a Galápagos	128
2.1.1.1.2 Ingreso de Turistas por origen	129
2.1.1.1.3 Ingreso de Turistas por meses.....	130
2.1.1.1.4 Ingreso de Turistas por lugar de Ingreso.....	130
2.1.1.1.5 Utilización de tipo de Hospedaje.....	131
2.1.1.1.6 Visitantes que ingresaron al Parque Nacional Galápagos por Edad	131
2.1.1.1.7 Análisis Demográfico de Principales Países que Visitan el PNG	132
2.1.1.2 Económico	134
2.1.1.2.1 Estadísticas de Ingresos por Turismo Comparado con los Ingresos de las Exportaciones.....	134
2.1.1.2.2 Balanza Turística del Ecuador	135
2.1.1.2.3 Análisis Económico de los principales países que visitan el PNG	136

2.1.1.2.4	Análisis económico de los tributos generados por el turismo en Galápagos.....	137
2.1.1.3	Político.....	138
2.1.1.4	Legal.....	139
2.1.1.5	Cultural.....	145
2.1.1.5.1	Migración y ambiente en las islas Galápagos.....	145
2.1.1.6	Tecnológico.....	147
2.1.1.7	Ambiental.....	148
2.1.2	Microambiente.....	152
2.1.2.1	Condición de la Oferta.....	152
2.1.2.2	Condiciones de la Demanda.....	160
2.1.2.2.1	Industria Turística.....	160
2.1.2.2.2	Situación Actual de Galápagos.....	163
2.1.2.3	Las Industrias Relacionadas y de Apoyo.....	163
2.1.2.4	Estrategia, Estructura y Rivalidad Empresarial.....	165
2.1.2.5	Principales Barreras de Entrada al Turismo Sostenible en las Islas Galápagos.....	166
2.1.2.5.1	Costos en Capacidad Instalada.....	166
2.1.2.5.2	La Especificidad de los Activos.....	167
2.1.2.5.3	Obtención de Licencias para la Explotación de Recursos....	167
2.1.2.5.4	Financiamiento para Pequeños Empresarios en Actividades Relacionadas con el Sector Turismo.....	167
2.1.2.5.5	Competencia Internacional.....	168
2.1.2.5.6	Capacitación de Recursos Humanos.....	168
2.1.2.5.7	Capacidad de Carga de las Áreas de Conservación.....	168
2.2	Análisis Interno.....	168
2.2.1	Oferta Turística del Cantón San Cristóbal	169
2.2.1.1	Recursos Turísticos.....	169
2.2.1.1.1	Recursos Naturales de la Reserva Marina de Galápagos.....	169
2.2.1.1.2	Recursos Naturales Terrestres del Parque Nacional Galápagos.....	170
2.2.1.2	Planta turística.....	174
2.2.1.3	Infraestructura Turística.....	175
2.2.1.4	Servicios Básicos.....	176
2.2.1.5	Energía Eléctrica.....	178
2.2.1.6	Sector Agropecuario.....	180
2.2.1.7	Sector Artesanal.....	182
2.2.1.8	Sector Pesca.....	184
2.2.1.9	Sector Transporte.....	186
2.2.1.10	Sector Salud.....	187
2.2.1.11	Sector Educación.....	189
2.3	Análisis FODA del Cantón San Cristóbal.....	190
2.3.1	Síntesis.....	191
CAPÍTULO 3: PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DEL TURISMO SOSTENIBLE DEL CANTÓN SAN CRISTÓBAL.....		194
3.1	Misión.....	194
3.2	Visión.....	194

3.3	Valores	194
3.4	Objetivos	195
3.4.1	Objetivos Estratégicos	195
3.5	ANÁLISIS FODA	196
3.6	Determinación del Cuadro de Mando Integral	203
3.6.1	Definición de Cuadro de Mando Integral	203
3.6.2	Cuadro de Mando Integral	204
3.6.3	Mapa Estratégico	209
3.6.4	Resumen de Propuesta	210
CAPÍTULO 4: IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS.....		211
4.1	Determinación y Desarrollo de Proyectos	211
4.1.1	Determinación de proyectos	211
4.1.2	Priorización de Proyectos	211
4.1.3	Perfil de Proyectos	214
4.1.4	Desarrollo del Perfil del Proyecto	215
4.1.4.1	Diseñar nuevos productos y servicios turísticos	215
4.1.4.2	Implantación de buenas normas para un Turismo Sostenible	217
4.1.4.3	Plan de mejora continua a los prestadores de servicios turísticos	219
4.1.4.4	Implantación al 2015 de normas ISO-9001-2008	221
4.1.4.5	Elaborar Plan de Capacitación	223
4.1.4.6	Plan de mejoramiento de Recursos turísticos del Cantón	225
4.1.4.7	Plan de manejo ambiental de la biodiversidad que permita mantener las	228
	Características únicas del destino turístico	228
4.1.4.8	Definir modelo estandarizado de gestión de calidad para los negocios turísticos	230
4.1.4.9	Ampliación de la red de alcantarillado del Cantón san Cristóbal ..	232
4.1.4.10	Ejecución del proyecto de agua potable del Cantón San Cristóbal	234
4.1.4.11	Elaboración y ejecución de campañas de concientización	238
4.1.4.12	Ampliación del Parque Eólico	240
4.1.4.13	Establecer plan de ventas de paquetes turísticos a largo plazo ..	242
4.1.4.14	Elaboración de Plan de Marketing	244
4.1.4.15	Definición de Indicadores y Diseño de programas con su Aplicativo Web	245
4.2	Programación de Proyectos	248
4.3	Plan Operativo	249
4.3.1	Introducción	249
4.3.2	Presentación	250
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		254
5.1	Conclusiones	254
5.2	Recomendaciones	255

LISTADO DE TABLAS

TABLA No. 1.1 División Política de la Provincia de Galápagos	12
TABLA No. 1.2 Superficie por Cantones.....	13
TABLA No. 1.3 Distribución de la superficie terrestre en la Provincia de Galápagos	14
TABLA No. 1.4 Riqueza de Especies y Endemismo de Vertebrados en Galápagos	24
TABLA No. 1.5 Número de Habitantes por Islas	27
TABLA No. 1.6 Proyecciones de población por cantón 1998 y 2006	28
TABLA No. 1.7 Población por Área Geográfica y Sexo	31
TABLA 2.1 Turistas que ingresaron a Galápagos 1979-2009.....	132
TABLA No. 2.2 Ingreso de Turistas por Procedencia 2009	1
TABLA No. 2.3 Ingreso de Turistas por meses 2009	134
TABLA No. 2.4 Ingreso de Turistas por Lugar de Ingreso 2009	135
TABLA No. 2.5 Utilización del Tipo de Hospedaje 2009	135
TABLA No. 2.6 Visitantes Según Rango de Edad 2009	136
TABLA No. 2.7 Estadísticas Demográficas del Ecuador	136
TABLA No. 2.8 Estadísticas Demográficas de Estados Unidos	137
TABLA No. 2.9 Ingreso por Turismo comparado con las Exportaciones Año 2004-2008 En millones de dólares.....	139
TABLA No. 2.10 Ingreso y Egreso de Turismo en Millones de \$	140
TABLA No. 2.11 Recaudación y Distribución de los Tributos Generados por el Ingreso de Turistas al PNG durante el 2008	142
TABLA No. 2.12 Tarifa de Paquetes Turísticos de Cruceros Navegables	170
TABLA No. 2.13 Resumen Planta Turística de San Cristóbal	179
TABLA No. 2.14 Cobertura Alcantarillado	181
TABLA No. 2.15 Generación de energía Renovable en San Cristóbal	184
TABLA No. 3.1 Análisis Foda.....	200
TABLA No. 3.2 Matriz Ofensiva.....	202
TABLA No. 3.3 Matriz Defensiva.....	203

TABLA No. 3.4 Orden de Importancia de Objetivos Estratégicos	206
TABLA No. 4.1 Impacto Estratégico de los Proyectos	217
TABLA No. 4.2 Matriz de Prioridad de Proyectos	218
TABLA No. 4.3 Matriz de Prioridad de Ejecución de Proyectos	219
TABLA No. 4.4 Diagrama de GATT de Proyectos	252

LISTADO DE CUADROS

CUADRO No. 1.1 Listado de Organizaciones Sociales y Productivas del Cantón San Cristóbal	43
CUADRO No. 2.2 Principales Indicadores del Ecuador	141
CUADRO No. 2.3 Principales Indicadores de Estados Unidos	153
CUADRO No. 2.4 Leyes y Reglamentos que Regulan el Sector Turístico	145
CUADRO No. 2.5 Servicio y Uso de Tecnología en Galápagos	152
CUADRO No. 2.6 Convenios y Tratados Internacionales para Proteger Galápagos.....	153

LISTADO DE FIGURAS

FIGURA No 1.1 División Política de la Republica del Ecuador	11
FIGURA No. 1.2 División Política de la Provincia de Galápagos	13
FIGURA No. 1.3 Relieve de la Provincia de Galápagos	21
FIGURA No. 1.4 División Territorial: Cabecera parroquial: Puerto Velasco Ibarra	29
FIGURA No. 1.5 Actores del turismo de Galápagos	42
FIGURA No. 1.6 Enfoque y Direccionamiento Estratégico	69
FIGURA No. 2.1 Modelo de Empresas que Operan en Galápagos de Tamaño Medio.....	159
FIGURA No. 2.2 Modelo de Empresas que Operan en Galápagos Pequeñas	160
FIGURA No. 2.3 Modelo de Empresa Hotelera de Iniciativas Familiares	161
FIGURA No. 2.4 Operación turística de Pequeña Escala	162
FIGURA No. 2.5 Operación Turística de Mediana Escala	163
FIGURA No. 2.6 Operación turística a Mayor Escala	164
FIGURA No. 3.1 Diagrama de Causa Efecto	205
FIGURA No. 3.2 Hexágono Estratégico.....	207
FIGURA No. 4.1 Conformación del Consejo Cantonal de Turismo.	256
FIGURA No. 4.2 Organigrama Estructura Propuesto para Gerenciar el Turismo en San Cristóbal.....	257

LISTADO DE ANEXOS.

ANEXO No 1 Declaratoria de Cumbre de Ecoturismo Galápagos	262-264
ANEXO No. 2 Fotos del Cantón San Cristóbal	265-266
ANEXO No. 3 Encuesta de Condiciones de Vida-ECV-2009.....	267-269
ANEXO No. 4 Encuesta realizada a Turistas que salieron por los aeropuertos de Baltra y San Cristóbal, Marzo a Mayo del 2010.	270-280

RESUMEN EJECUTIVO

TEMA: **GESTIÓN ESTRATEGICA DEL TURISMO SOSTENIBLE EN SAN CRISTÓBAL**

El Ecuador está constituido por cuatro regiones Costa, Sierra, Oriente y Galápagos configurando una gran biodiversidad, y presencia de diferentes etnias asentadas en todo el territorio. La región insular comprende uno de los más bellos parques de preservación de especies a nivel mundial.

Galápagos está situada a 972 Km de la costa continental del Ecuador, La superficie terrestre total es de 7.882 Km². La superficie total de las 5 islas pobladas (San Cristóbal, Santa Cruz, Isabela, Floreana y Baltra) es de 6.330 Km². Las zonas colonizadas o áreas de asentamiento humano (Urbanas y Agrícolas) ocupan 278 Km²; apenas el 3% de la superficie total del archipiélago; el 97% restante tiene la categoría de Parque Nacional. Políticamente está conformada por tres cantones, Santa Cruz, San Cristóbal e Isabela, con una población total de 23.000 habitantes de los cuales el 70% corresponden al sector urbano y el 30% al rural.

San Cristóbal es la capital política de la región Insular y tiene una zona colonizada de 83.93 Km (15%) y está situada al Sudeste de la Provincia Insular de Galápagos, hacia los 9° 16' de Latitud Sur y 91° de Longitud Oeste, se extiende desde el Sudeste hacia el Noreste, en una extensión de 26.2 Millas y un ancho aproximado de 7.5 Millas. Posee gran variedad de flora y fauna marina y terrestre, lo cual le ha permitido proyectarse como un destino turístico de gran potencial para Galápagos y el Ecuador.

En la actualidad la población de San Cristóbal percibe el turismo como una importante fuente de ingresos, pero a la que ellos no tienen acceso por el momento. La mayor parte de los visitantes llegan por avión a la isla de Santa Cruz (aeropuerto de Baltra), por lo que los beneficios llegan sólo a esta isla y a los operadores de tours navegables, que son en su mayoría de fuera de Galápagos.

En San Cristóbal se aprecia un malestar entre la comunidad al no participar, ni siquiera en el denominado “turismo suelto”. Por otro lado la iniciativa empresarial entre la población es escasa y los pocos empresarios turísticos que operan rara vez por Cristóbal, tienen patentes de tour navegable, lo que hace que los turistas lleguen a la población e inmediatamente se embarquen, sin generar ningún beneficio para la población local.

La planta hotelera y de restaurantes de San Cristóbal no se encuentra preparada para satisfacer las expectativas de los visitantes que llegan a Galápagos, los mismos que tienen un nivel de vida elevado y que pagan fuertes sumas de dinero sólo por llegar a las islas. El nivel de exigencia de estos turistas es cada día mayor y por eso deben recibir un producto de calidad.

En Galápagos y en San Cristóbal existen insuficientes criterios de impacto ambiental en las actividades productivas a pesar que por su importancia ecológica se ha procurado cuidar la naturaleza desde la perspectiva de la conservación y el desarrollo sostenible, sin embargo, ha convivido con riesgos inminentes y crecientes gracias a las actividades turísticas.

La apertura geográfica, es decir los flujos del continente que arriban diariamente a las islas, implica un crecimiento poblacional, pero también del número de aviones que llegan, de barcos que arriban, y por lo tanto de la posibilidad de que lleguen nuevas especies introducidas, además de los riesgos como los derrames de combustibles. Al mismo tiempo, la creciente economía insular provoca mayores consumos de productos en vista de la dependencia creciente del continente.

Esto significa que las visitas a los sitios turísticos naturales no genera impactos directos por sí mismas sobre el sistema natural pero sí indirectos, en tanto afectan al conjunto del sistema social y ecológico a través de la lógica

económica basada en el crecimiento sin límites, el aumento del consumo y la acumulación de la riqueza material.

Lo indicado en la parte superior y otros aspectos que no son considerados en este resumen nos han permitido visualizar que el actual modelo turístico genere inequidades económicas, sociales y ambientales en San Cristóbal y Galápagos. De esta forma nos permitimos presentar nuestro trabajo bajo los siguientes objetivos:

Objetivo General

- 🌍 Promover el Turismo Sostenible en San Cristóbal; que contribuya con la naturaleza, conservación y el desarrollo socioeconómico equitativo y solidario, a través de la planificación estratégica.

Objetivos Específicos

Diagnostico de la situación actual del turismo del cantón San Cristóbal

Diseñar estrategias para el desarrollo del Turismo Sostenible.

Proponer mecanismos para la planificación y la coordinación interinstitucional entre los principales actores involucrados en la actividad turística.

Para alcanzar los objetivos indicados se realizó el análisis del entorno del Cantón San Cristóbal el cual consiste en identificar las posibles fuerzas externas que afecten su capacidad para promover el turismo sustentable el mismo que permita que los ingresos generados por el turismo sean distribuidos en forma equitativa y que los recursos naturales sean conservados para futuras generaciones. El entorno del turismo de San Cristóbal está compuesto por un microentorno y un macroentorno.

El microentorno lo forman aquellos agentes y fuerzas que componen la industria turística del Cantón que puedan afectar la calidad del destino turístico. El macroentorno son las fuerzas sociales mayores que afectan la totalidad del

microentorno es decir las fuerzas demográficas, económicas, políticas, legales, tecnológicas, culturales y ambientales.

Dentro del análisis del macroentorno se determinó que durante el año 2009 ingresaron 163.480 turistas a Galápagos de los cuales el mayor porcentaje son extranjeros cuyo principal origen son los Estados Unidos con promedios de ingresos elevados en relación a los turistas nacionales que visitan las Islas encantadas. El marco constitucional en el que se encuentra la Región Insular nace en la Constitución Política del Estado aprobada asamblea nacional constituyente del año 2008, en su artículo 258 en donde se establece que la provincia de Galápagos tendrá un gobierno de régimen especial.

Su planificación y desarrollo se organizara en función de un estricto apego a los principios de conservación del patrimonio natural del Estado y del buen vivir, de conformidad con lo que la ley determine. Su administración estará a cargo de un Consejo de Gobierno presidido por el representante de la Presidencia de la República e integrado por las alcaldesas y alcaldes de los municipios de la provincia de Galápagos, representante de las juntas parroquiales y los representantes de los organismos que determine la ley. El marco legal para desarrollar el turismo sostenible se encuentra teóricamente amparado en leyes, reglamentos, planificaciones y ordenanzas creadas por los Gobiernos Municipales de Galápagos.

La sociedad galapagueña producto del intercambio cultural a través de la visita de turistas de diversas nacionalidades y tecnologías de información y comunicación han conseguido integrarse en forma permanente entre islas, con el Ecuador Continental y el resto del mundo, de esta forma asimilando la necesidad de conservar este patrimonio natural de la humanidad para futuras generaciones.

La conservación del medio ambiente en las islas; se encuentra regulada a través de acuerdos, tratados y convenios Internacionales, que no han garantizado el cuidado y conservación de Galápagos, las alternativas de

solución han sido producto de la presión ejercida por potencias mundiales de incluirlo en la lista de Patrimonio Mundial en Peligro.

Dentro del análisis del micro entorno se determino que El Ecuador con el producto Galápagos tiene poder de negociación al ser único en el mundo lo que le permite realizar un turismo selectivo que apunte al desarrollo sustentable. Para ello debemos definir que es el turismo sostenible;

“El Turismo Sostenible atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida”.

En la actualidad todas las actividades turísticas están reguladas, no obstante existen algunas operadoras que realizan su trabajo sin licencias legales, especialmente a lo que se refiere al buceo, el snorkeling y las agencias de viajes. Este fenómeno se produce aun cuando las actividades del área se encuentran regidas por cinco instituciones: el Ministerio de Turismo, los Gobiernos Municipales, la Dirección General de la Marina Mercante, la Dirección General del Parque Nacional Galápagos y la Cámara Provincial de Turismo de Galápagos.

Sumando todas las actividades turísticas, el Ministerio de Turismo y CAPTURGAL calculan que el promedio de crecimiento de la Demanda turística es de un 9% anual, lo que beneficia, según las cifras que entrega el ministerio de Turismo a 354 empresas.

Todo el sector turístico completa en forma bastante natural su propia cadena productiva y de valor: el hotel que da alojamiento conecta al turista con una oficina de turismo que a su vez lo conecta con una embarcación (guía incluido) o bien a los restaurantes, cafés o discotecas. Esta cadena principal recibe el nombre de servicios directos. Por otro lado, se produce una cadena secundaria

llamada Servicios Indirectos que se encuentra conectada al mismo circuito pero incluye operaciones menores como los paseos terrestres y las actividades de Kayak y snorkel. Conforme a las cifras de CAPTURGAL, un total de 673 instalaciones están agrupadas en ambas categorías. 529 identificadas como empresas de Servicios Directos y 144 de servicios indirectos.

La isla Santa Cruz concentra el mayor número de servicios turísticos y la mayor descarga de pasajeros con fines turísticos. En cuanto a la capacidad hotelera, presenta una diferencia aun mayor pues cuenta con un 52% del total de habitaciones del archipiélago, contra un 29% de San Cristóbal y un 16,3% de Isabela.

La demanda del turismo refleja la diversidad de visitantes a las islas; la mayoría son extranjeros que viene de Estados Unidos. Una cantidad significativa también proviene de Gran Bretaña y de Alemania. Mientras la mayoría visita las islas para disfrutar de su admirable naturaleza, hay diversidad en las demandas y capacidad de pago de las distintas calidades de alojamiento y servicios. Los perfiles presentados a continuación toman en cuenta estas diferencias.

Estos separan a los visitantes extranjeros de los residentes ecuatorianos, cuyos ingresos promedio son un 10% menor que los de Norteamérica o Europa. Los visitantes extranjeros también están separados en categorías según el tamaño de la embarcación y el tiempo de duración de su vacación. En cualquiera de las categorías, los turistas podrían quedarse en hoteles. Destacándose las siguientes categorías:

- Categoría 1 - Turistas extranjeros que viajan en las embarcaciones más grandes y costosas (capacidad de 40 a 100 turistas). Aproximadamente el 31% de todos los turistas están en esta categoría.
- Categoría 2 - Turistas extranjeros que viajan en embarcaciones más pequeñas (capacidad de 10 a 20 turistas) y generalmente menos costosas. Esta categoría incluye la mayor parte de turistas, 43%.

- Categoría 3 - Turistas extranjeros con vacaciones que duran 7 o más días; la mayoría son mochileros y estudiantes. Esta categoría incluye al 7% del total de turistas.
- Categoría 4 - Turistas ecuatorianos que residen en el continente, y por lo general llegan a hoteles. Representan apenas 1/3 de todos los visitantes, y tan solo el 19% del número total de Turistas.

En lo que respecta al análisis de la oferta del Cantón San Cristóbal, se destaca que existen una variedad de recursos turísticos naturales autorizados, dentro de la reserva marina y terrestre del Parque Nacional Galápagos, para desarrollar un verdadero turismo con participación local.

La Planta turística cuenta con un total de 324 plazas que ofrecen diferentes tipos de facilidades dentro de la misma, así como facilidades al exterior de las habitaciones (piscinas, restaurantes). Mayormente los hoteles se encuentran ubicados en el área comercial de San Cristóbal frente al muelle de pasajeros y de carga, rodeados de tiendas de souvenir, restaurantes y bares.

Las actuales condiciones de los servicios de alojamiento están dotados de energía producida por combustibles fósiles, existe desperdicio de agua, no cuentan con ventilación natural que evite el uso de aire acondicionado, en conclusión no reúnen las características para el desarrollo de buenas prácticas para un turismo sostenible, con participación local.

La infraestructura turística de San Cristóbal, se encuentra en condiciones de contribuir a la implantación de un turismo sostenible. En lo que concierne a servicios básicos no se cuenta con agua potable, los desechos sólidos son tratados y carencia de una planta de tratamiento de aguas residuales, las aguas negras aún son enviadas al mar (este proyecto recién se encuentra en construcción).

Para lo cual hemos definido el presente **PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DEL TURISMO SOSTENIBLE DEL CANTÓN SAN CRISTÓBAL**

Misión

Proporcionar al visitante experiencias altamente satisfactorias y enriquecedoras ofreciéndole productos turísticos sostenibles y competitivos, que con el concurso de los actores públicos, privados y sociales de la región, contribuyan a mejorar la calidad de vida de los habitantes de cantón San Cristóbal.

Visión

“En el 2015 ser el mejor destino turístico de turismo sostenible en el Ecuador, que proporcione servicios de alta calidad a sus visitantes logrando la satisfacción de sus clientes y de todos los actores involucrados” contribuyendo al desarrollo sustentable de la región.

Estrategia

Establecer un sistema de gestión de turismo sostenible que contribuya a la conservación del medio ambiente, sostenibilidad social y permita distribuir equitativamente los recursos económicos generados por el turismo.

- **Objetivos Estratégicos**

- Distribuir los recursos financieros de manera equitativa.
- Mejorar el nivel de vida de la población local.
- Mantener los recursos turísticos existentes.
- Satisfacer las necesidades del cliente.
- Elaborar la planificación turística para implementar un turismo sostenible.
- Potenciar y motivar a los prestadores de servicios turísticos para que mejoren la atención al cliente.
- Crear capacidades tecnológicas para disponer de información turística actualizada.
- Impartir valores y fomentar creencias para establecer un turismo sostenible.

Actividades Estratégicas

- Fortalecer el Consejo Cantonal de Turismo.
- Diseñar nuevos productos y servicios turísticos.
- Implantación al 2015 de las buenas normas para un turismo sostenible.
- Plan de mejora continua de formación y capacitación a los prestadores de servicios turísticos, para mejorar el servicio y atención al cliente.
- Implantación al 2015, de normas ISO-9001, al 25% de los negocios turísticos.
- Elaborar plan de Capacitación a la cadena de valor del sector turístico.
- Plan de mejoramiento de Recursos turísticos del Cantón.
- Elaborar y ejecutar un plan de manejo ambiental de la biodiversidad que permita mantener las características únicas del destino turístico.
- Definir un modelo estandarizado de gestión de calidad para los negocios turísticos.
- Ampliación de la red alcantarillado del Cantón San Cristóbal.
- Ejecución de proyecto de Agua Potable del Cantón.
- Realizar estudio de mercado del turismo sostenible.
- Ampliación del parque eólico.
- Establecer un plan de ventas de paquetes turísticos a largo plazo.
- Elaborar un plan de Marketing.
- Definir indicadores y diseño de programa y aplicativo web.
- Elaboración de campanas de concientización.

INDICADORES DE GESTIÓN

- Indicadores financieros.
- Indicadores Sociales.
- Indicadores Ambientales.
- Indicadores de Atención al Cliente.
- Indicadores de procesos.
- Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento.

CAPÍTULO 1: GENERALIDADES

1.1 Antecedentes

1.1.1 Republica del Ecuador

El Ecuador se encuentra localizado en América del Sur, en la línea equinoccial, de la cual toma su nombre. Contiene cuatro regiones, Costa, Sierra, Oriente y Región Insular, configurando una gran biodiversidad, y presencia de diferentes etnias asentadas en todo el territorio. La Costa limita con el Océano Pacífico, y la Sierra forma parte de la cordillera de los Andes; el Oriente posee bosques primarios, y la región insular comprende uno de los más bellos parques de preservación de especies a nivel mundial, constituido en las Islas Galápagos.

FIGURA No 1.1. División Política de la Republica del Ecuador



Fuente: Mapa Enciclopedia, Microsoft Encarta 2002

1.1.2. Provincia de Galápagos

Galápagos está situada a 972 Km de la costa continental del Ecuador, La superficie terrestre total es de 7.882 Km².

La superficie total de las 5 islas pobladas (San Cristóbal, Santa Cruz, Isabela, Floreana y Baltra) es de 6.330 Km².

Las zonas colonizadas o áreas de asentamiento humano (Urbanas y Agrícolas) ocupan 278 Km²; apenas el 3% de la superficie total del archipiélago; el 97% restante tiene la categoría de Parque Nacional.

Le corresponde el sexto uso horario occidental, a diferencia del Ecuador continental al que le corresponde el séptimo uso horario.

1.1.2.1 División Política

Galápagos es una provincia que está dividida políticamente en tres cantones que corresponden a las Islas: San Cristóbal, donde se encuentra Puerto Baquerizo Moreno su cabecera provincial y cantonal; Santa Cruz, cuya capital es Puerto Ayora; e Isabela, con su capital Puerto Villamil.

TABLA No. 1.1 División Política de la Provincia de Galápagos

Cantones	Parroquias		
	Urbana	Rural	Islas
San Cristóbal	Puerto Baquerizo	El Progreso	San Cristóbal, Floreana
		Santa María	Española, Genovesa, Santa Fe
Isabela	Puerto Villamil	Tomás de Berlanga	Charles Darwin, Teodoro Wolf y sus islotes, Fernadina
Cantón Santa Cruz	Puerto Ayora	Bellavista	Marchena, Pinta, Pinzón y Seymour y sus islotes
		Santa Rosa	Baltra

Fuente: INEC, República del Ecuador, División Política Administrativa 2001, Julio 2001

TABLA No. 1.2 Superficie por Cantones

Cantones	Capital cantonal	Superficie cantonal (Km2)	%
San Cristóbal *	Puerto Baquerizo	731	11.54
Santa Cruz **	Puerto Ayora	1 013	16
Isabela	Puerto Villamil	4 558	72.46
Total		6 632	100

Fuente: INGALA., * Incluye Floreana

En total, los cantones tienen una cobertura de 6.632 km², repartidos entre islas de la siguiente manera: Isabela es la más grande con el 72.46%, le sigue en extensión Santa Cruz con el 16% y San Cristóbal con el 11.54%.

FIGURA No.1.2 División Política de la Provincia de Galápagos



Fuente: Principales proyectos ejecutados por la actual administración Municipal y otros que requieren el financiamiento del gobierno nacional años 2005 – 2009

1.1.2.2 Aspectos Físico-Geográficos

La Provincia de Galápagos está conformada por 19 islas, 47 islotes y al menos 26 rocas de origen volcánico situadas en el Océano Pacífico a 960 kilómetros del Ecuador continental. Por sus características de formación, su localización que recibe la influencia de varias corrientes marinas, la diversidad biológica

marina, el endemismo de su flora y fauna terrestre y la presencia de procesos evolutivos no alterados, fue declarada Patrimonio Natural de la Humanidad.

TABLA No. 1.3 Distribución de la superficie terrestre en la Provincia de Galápagos

Isla	Total Ha	Área Parque Nacional Ha	% de Parque Nacional en la isla	Área Colonizada (rural+urbana) Ha	% de Área colonizada en la isla
San Cristóbal	55.800	47.407	85.0	8.393	15.0
Santa Cruz	98.600	87.215	88.5	11.385	11.5
Isabela	458.800	455.232	99.2	3.568	0.8
Santa María	17.300	16.990	98.2	310	1.8
Baltra	2.700	0	0.0	2.700	100.0
Resto de las islas	155.000	155.000	100.0	0	0.0
Total	788.200	761.844	96.7	26.356	3.3

Fuente: Plan de Manejo del Parque Nacional Galápagos 1996

De la superficie terrestre total (788.200 has), el 96.7% (761.844 has) es Parque Nacional, el 3.3% (26.356 has) zona colonizada formada por áreas urbanas y agrícolas en las islas San Cristóbal, Santa Cruz, Isabela y Santa María (Floreana). La totalidad de la Isla Baltra constituye una base militar. En el área se puede considerar tres subsistemas considerando el status de Parque Nacional; Parque Terrestre, Reserva Marina y Asentamientos Humanos (área colonizada rural y urbana).

La Reserva Marina de Galápagos (RMG) es la segunda más grande del mundo, se extiende hasta 40 millas náuticas alrededor de la línea base de las islas más periféricas y comprende una superficie aproximada de 140.000 km², de los cuales alrededor de 70.000 km² corresponden a aguas interiores al Archipiélago. La Reserva Marina es única en el mundo por su grado de conservación, biodiversidad, características biogeográficas y su condición legal.

La Reserva Marina constituye el área de sustento alimenticio de varias comunidades de organismos, incluyendo alrededor de un millón de aves

marinas pertenecientes a 19 especies; varios miles de aves costeras residentes de 13 especies; alrededor de 30 especies de aves migratorias regulares; cerca de 20.000 lobos marinos de dos especies, y especies endémicas como la iguana marina, el cormorán no volador, el pingüino y el albatros de Galápagos. Es también el refugio natural de muchas especies marinas severamente amenazadas en otras partes del mundo: ballenas, tiburones y la tortuga verde del Pacífico.

El Archipiélago se caracteriza por la escasez de agua dulce. Las islas San Cristóbal, Isabela y Floreana cuentan con fuentes de agua dulce permanentes, pero que son insuficientes para la demanda de la población. En Santa Cruz hay pequeñas fuentes de agua dulce, que abastecen parte de la población, estas fuentes en la temporada seca son mínimas. El agua que se consume en Baltra y en los barcos que operan en la zona es transportada desde Guayaquil por medio de tanqueros.

Todas las islas son de origen volcánico, en comparación con otras regiones volcánicas activas, son jóvenes en términos geológicos y vulcanológicos, pues emergieron hace cinco millones de años y se consideran todavía en proceso de formación. El 70% de las islas son rocas desprovistas de suelos y vegetación, debido a reciente actividad volcánica y el clima seco

Los suelos son muy superficiales aunque en la zona húmeda pueden llegar hasta profundidades de tres metros. El pH varía de ligeramente ácido a neutro con proporciones moderadas de nitrógeno, siendo bajos en fósforo y potasio.

La isla Floreana tiene los mejores suelos, seguida de San Cristóbal, mientras en Santa Cruz los suelos no soportan un cultivo intensivo a largo plazo, Isabela es la isla con mayor zona húmeda de suelos más recientes pero no ofrece posibilidades para prácticas agropecuarias de rendimiento económico. Pese a que los suelos no presentan las mejores condiciones para desarrollo agropecuario, gran parte de la cobertura vegetal original de las zonas húmedas

de las islas habitadas, ya ha sido de hecho reemplazada por pastos, cultivos permanentes o de ciclo corto y frutales introducidos por los inmigrantes.

1.1.2.3 Clima

Las Islas Galápagos están a nivel de la línea Ecuatorial, sin embargo los determinantes del clima, como son la altitud y vientos, están fuertemente modificados por las corrientes que rodean las islas; así la corriente fría de Humboldt pasa entre y alrededor de las islas casi todo el año; esta corriente se une al norte del Archipiélago con las aguas tropicales de la corriente del Niño que viene desde el golfo de Panamá, durante los meses de enero a abril.

El clima de las Islas Galápagos es atípico para un archipiélago oceánico tropical. La presencia de aguas frías, traídas por la corriente de Humboldt, enfría y seca las Islas Galápagos durante gran parte del año.

La mayor parte de las islas tienen clima subtropical, y sólo las que tienen poca influencia de las corrientes frías lo tienen tropical.

Se distinguen dos estaciones, una estación cálida y húmeda, desde Enero a Junio, y una estación fresca y seca desde Julio hasta Diciembre.

Según la clasificación de Koppen, las islas poseen clima Aw, es decir, cálido con una estación marcadamente seca. La falta de humedad se debe a la corriente de Humboldt que al pasar por Galápagos enfría las aguas, lo que impide la convección (ascenso) del aire y por lo tanto la formación de nubes y las consecuentes lluvias. La influencia de la corriente de Humboldt es preponderante entre junio y noviembre, cerca de Navidad se acerca al archipiélago la corriente cálida de El Niño, produciendo chaparrones a veces intensos.

1.1.2.4 Temperatura

La temperatura media mensual oscila entre los 20 y 25 grados centígrados. A medida que la altitud aumenta en las Islas, las temperaturas del aire disminuyen mientras que la precipitación aumenta alcanzando valores cercanos a los 2.000 mm en las zonas elevadas.

De acuerdo a lo indicado en Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología desde el punto de vista climático, en el archipiélago pueden determinarse 4 fajas:

Primera Faja.

Corresponde a las playas que se encuentran junto al nivel del mar; se caracteriza por poseer un promedio de temperatura de 21 a 22 °C; es completamente seca debido a la influencia de la Corriente Fría de Humbolt, caen sólo unas pequeñas lloviznas durante los meses de Enero a Abril.

Segunda Faja.

Corresponde a los suelos que se extienden desde los límites de la primera hasta 200 m de altura en la parte Sur y 250 m en la parte Norte. Tiene una temperatura media de 18 a 19 °C y es seca como la faja anterior.

Tercera Faja

Se extiende desde los 200 ó 250 m hasta los 450 m de altura; posee una temperatura promedio de 16 a 17 °C, tiene un buen régimen de lluvias, por esta razón existe una vegetación exuberante.

Cuarta Faja

Corresponde a los suelos que se encuentran sobre los 450 m de altura. Tiene una temperatura promedio de 10 a 12 °C, con un cielo muy frecuentemente cubierto de nubes que producen lloviznas y pequeños aguaceros.

Vientos

Los vientos característicos son los alisos. En las zonas costeras de las islas grandes, que reciben vientos secos del SE existen precipitaciones bajas. En líneas generales el Suroeste de las Islas es más húmedo que las laderas Noroeste.

1.1.2.5 Hidrología

Para la descripción de la hidrología de las Islas Galápagos tiene una gran influencia la pluviometría. Las precipitaciones pluviométricas de hasta 100 milímetros ocurren en los meses de Junio, Julio, Agosto y Septiembre, y de 300 milímetros en los meses de Diciembre, Enero y Febrero, estos tres últimos meses son considerados los más lluviosos, mientras. Marzo, Abril, Mayo, Octubre y Noviembre son los meses secos.

El agua dulce es escasa o inexistente debido a la falta de precipitaciones, mayoritariamente ocupa los perímetros de las islas a elevaciones menores de 700 metros.

En estas áreas de ubicación baja, está disponible estacionalmente agua salobre salina, de fuentes intermitentes y depresiones, generalmente desde enero hasta abril, con condiciones secas dominando el resto del año.

El agua subterránea está en las elevaciones más altas de las islas con muy pequeñas a pequeñas cantidades de agua dulce disponible localmente proveniente de depósitos volcánicos.

1.1.2.6 Geología y Geomorfología

Las Islas Galápagos constituyen un archipiélago de 14 islas principales y muchas otras islas pequeñas e islotes, ubicado en el océano Pacífico a 1.000 Km, aproximadamente, de la costa oeste ecuatoriana.

Estas islas se encuentran a 1000 Km de la dorsal del Pacífico Este, mientras que la distancia que separa el archipiélago de la llamada dorsal de Galápagos, ubicadas al norte de las islas, es mucho menor: Alrededor de 170 Km.

Se han reconocido 21 volcanes que han emergido del nivel del mar, de los cuales 15 han tenido actividad durante el Holoceno y solo 8 han erupcionado durante la época histórica (Hall, 1977; Simkin y Siebert, 1994).

Los volcanes con actividad histórica se encuentran en las islas occidentales del archipiélago, es decir, las islas Fernandina, Isabela (volcanes Wolf, Alcedo, Sierra Negra y Cerro Azul), Santiago, Pinta y Marchena.

Las islas Galápagos están situadas en la confluencia de tres placas tectónicas: Pacífica, de Cocos y Nazca. La Falla de Galápagos es una región de fractura de estrato rocoso en el fondo del océano Pacífico, justo encima de las islas Galápagos.

Las placas de Cocos y Nazca se mueven rápidamente hacia el este, donde generan un fenómeno de subducción bajo Centroamérica y Sudamérica.

De hecho, la placa de Nazca está arrastrando las Islas Galápagos, en dirección sureste unos siete centímetros al año, hacia la Fosa Peruano-Chilena, que a su vez entra en subducción bajo la Cordillera de los Andes. Allí donde la Falla de Galápagos intercepta la Dorsal del Pacífico Oriental, existe una región de intensa actividad volcánica submarina.

La edad de las islas aumenta de oeste a este, de forma que la isla situada en el extremo suroriental, Española, es la más antigua. Fernandina, al oeste, es la más joven del archipiélago.

Los volcanes de las Islas Galápagos son de tipo escudo, caracterizados por una morfología particular, distinta de otros volcanes de este tipo.

Un perfil topográfico de estos volcanes revela varias características distintivas: altas pendientes en los flancos superiores, pendientes muy bajas en los flancos inferiores y una cumbre muy ancha y plana.

Adicionalmente, los volcanes jóvenes del archipiélago se caracterizan por grandes y profundas calderas somitales.

Las erupciones de estos volcanes se caracterizan predominantemente por la emisión de importantes flujos de lava, ya sea por medio de fracturas radiales (erupciones de flanco) o por fracturas circunferenciales (erupciones somitales).

Dadas las características físicas de estas lavas (baja viscosidad) estos flujos son muy móviles, pudiendo recorrer decenas de Km desde el centro de emisión.

Estas erupciones están acompañadas por una muy limitada emisión de piroclastos (formando columnas de emisión de pocos cientos de metros de altura) responsable de la formación de pequeños conos de escoria (p.e. erupción de 1998 del volcán Cerro Azul).

Ha sido aceptada la teoría que afirma que la formación del archipiélago se debe a erupciones volcánicas. Las islas no son más que las cimas de volcanes basálticos que se elevan aproximadamente a 1,5 Km de la plataforma del mar.

Estas islas pueden haberse formado hace 5 o más millones de años. Sobre las islas se observa una cantidad de conos volcánicos.

Hay volcanes con calderas de 4 y 9 Km de diámetro y con profundidades de hasta 1.000 m.

Sistemas Terrestres

Los hábitats terrestres de Galápagos están definidos en gran parte por sus comunidades de plantas y por sus patrones de lluvia, que a su vez están influenciados por la topografía y la posición del archipiélago. Las comunidades de plantas responden a todos estos factores más la edad geológica de los sitios.

Las plantas determinan la estructura del medio ambiente, existen 4 zonas de vegetación reconocidas, las cuales pueden observarse en todo el archipiélago: zona Litoral, zona Árida (en realidad conocida como semiárida), la zona de Transición y la zona Húmeda.

La zona Húmeda es generalmente dividida en subzonas de: Scalesia, Miconia, Vegetación Parda y de Helechos, las cuales varían de isla a isla. Aunque normalmente la zona Árida no se encuentra subdividida, se puede tomar en cuenta la zona mas baja de arbustos y la zona de bosque superior y ubicar esta franja como la que contiene la mayor variedad en términos de especies dominantes en la comunidad local².

Las zonas de vegetación son el resultado del clima de Galápagos, donde los vientos vienen del sureste la mayoría del año, esto produce una mayor precipitación de los declives hacia el sur; la precipitación es mayor en las partes altas debido a la formación de nubes orogénicas y la condensación. La diversidad de comunidades representadas en Galápagos, abarcan áreas muy pequeñas de terreno, en asentamientos **geológicos muy jóvenes**.

Dentro de las zonas de vegetación: zona Litoral, zona Árida, zona de Transición, zona Húmeda, zona de Pantanos, Plantas Pioneras y Hábitats Acuáticos, se han definido alrededor de 31 comunidades y cerca de 50

² FCD/WWF, 2001.

especies dominantes, identificándose además aquellas que están muy localizadas o restringidas solo a algunas islas, localizadas en pequeñas áreas o son muy raras³.

En general, la flora nativa incluye alrededor de 560 especies de plantas vasculares y más de 600 taxa, incluyendo sub-especies. De éstas, 180 (32%) son especies endémicas con cerca de 200 taxas (Lawesson et al. 1987), uno de estos grupos endémicos importantes son aquellas del género de *Scalesia* de la familia Asteraceae (Compositae), contiene 15 especies y un total de 19 taxas. A nivel general se registran 7 géneros endémicos: *Darwiniothamnus*, *LecocarpusScalesia* (todas en Asteraceae), *Brachycereus* y *Jasminocereus* (Cactaceae) y *Sicyocaulis* (Curcubitaceae)⁴. El endemismo de plantas es más alto en las zonas bajas, en los hábitats más áridos de las islas, donde se ha encontrado el 67% de endemismo en plantas vasculares, mientras que un 29% se halla en las partes altas y húmedas de las islas.

- ◆ En el grupo de invertebrados, se conocen alrededor de 1900 especies nativas, que representan la más grande biodiversidad terrestre de Galápagos (Peck 1997). Los invertebrados terrestres, no incluyendo insectos, están representados por 71 familias, 117 géneros y 386 especies, de éstos, 363 son presumiblemente nativos y que incluyen 193 endémicos y 23 especies introducidas (Baert 2000).

Los grandes grupos de *Acarina* requieren aún más estudios, el endemismo es desconocido pero probablemente está alrededor del 50% (Schatz 1991). Las especies de caracoles de tierra son muy diversas, se han registrado 83 especies indígenas y de éstas, 80 son endémicas. El grupo de los *Bimulidae* tienen la mayor riqueza de especies de caracoles de tierra, representada por 65 especies, todas endémicas (Chambers 1991). Se registran 23 géneros endémicos de insectos cuya distribución es más evidente en islas como Española, San Cristóbal y Santa Fe.

³ Ver CDF/WWF, 2001.

⁴ Op.Cit. CDF y WWF, 2001.

Los patrones de diversidad y endemismo son simples en vertebrados, primeramente debido al reducido número de taxas (aproximadamente 117 taxas, con un endemismo del 59%).

Los patrones de diversidad y endemismo son simples en vertebrados, primeramente debido al reducido número de taxas (aproximadamente 117 taxas, con un endemismo del 59%). Al contrario de lo que sucede con las plantas o con los invertebrados, la baja movilidad de los grupos de vertebrados refleja altos porcentajes de endemismo: reptiles, mamíferos terrestres, aves terrestres, aves marinas, mamíferos marinos. Las islas grandes contienen un gran porcentaje del total de la biodiversidad de Galápagos, tanto en especies nativas como en endémicas.

TABLA No. 1.4 Riqueza de Especies y Endemismo de Vertebrados en Galápagos

GRUPOS DE ORGANISMOS	TOTAL TAXA	% ENDEMISMO
REPTILES	40	100
AVES	58	52
Marinas	19	26
Acuáticas / de Playa	13	23
MAMÍFEROS	16	88
Terrestres	26	84
Marinos (no cetáceos)	2	50
Murciélagos	2	50

Fuente: FCD/WWF, 2001.

Sistemas Marinos

Las islas Galápagos constituyen uno de los más complejos, diversos y únicos archipiélagos oceánicos del mundo que aún mantiene sus ecosistemas y biodiversidad sin grandes alteraciones. El clima, las corrientes marinas y su aislamiento geográfico e histórico han dado cabida a un alto grado de diversidad biológica y endemismo. Se ha reportado la existencia de 2.909 especies de organismos marinos de los cuales el 18% es endémico, aunque en promedio por grupo biótico el endemismo supera el 25%. Los grupos taxonómicos más numerosos son los moluscos (800 sp), peces (447 sp), algas (333 sp) y equinodermos (200 sp)⁵.

Las islas son reconocidas por la presencia de espectaculares criaturas marinas como los tiburones, tiburones-ballena, cetáceos y manta rayas; también son importantes los peces pelágicos con valor comercial como atunes y los picudos. El número de especies marinas tanto de plantas como de animales conocidos en Galápagos, está en constante aumento a partir de 1990, como resultado de nuevos inventarios. En términos de riqueza de especies, el ecosistema marino está en un rango de intermedio a alto, en comparación con otros sistemas insulares como Islas Hawai, Marquesas, etc.

Los principales hábitats marinos de la Reserva Marina son los fondos rocosos, las paredes verticales rocosas, las playas arenosas, los manglares y en forma muy reducida los arrecifes de coral; la vegetación costera de la playa y arena tiene un alto grado de endemismo. Las lagunas costeras, humedales y zonas de intercambio de agua dulce y marina presentan especies únicas, aún por estudiar. Entre los fenómenos naturales que afectan a las comunidades submarinas están los afloramientos de aguas frías al oeste de archipiélago y el fenómeno de El Niño. Las corrientes por lo general son fuertes y las condiciones oceánicas, en general, son más frías de lo que deberían ser de acuerdo a su latitud tropical.

⁵ Op.Cit. FCD/WWF, 2001.

Las áreas de manglar son zonas de reclutamiento de varias especies de peces, crustáceos y moluscos, además son áreas de anidación de diversas aves marinas y terrestres únicas en el mundo, como es el pinzón de manglar. En la zona occidental del archipiélago afloran aguas frías provenientes del Pacífico central, las cuales son ricas en nutrientes y

Esta alta productividad primaria alimenta a un sinnúmero de especies basales (ej: filtradores) los cuales son elementos claves para la alta diversidad de especies de niveles tróficos superiores. La interrelación entre iguanas marinas y algas marinas es muy importante para la biomasa y diversidad vegetal; las iguanas marinas representan el único reptil en el mundo que se alimenta de algas marinas.

1.1.2.9 Principales usos de la Reserva Marina

Los principales usos dentro de la reserva marina son el transporte marítimo, el turismo y la pesca, siendo las dos primeras actividades no extractivas. En lo que se refiere a la actividad extractiva, la pesca artesanal es la única permitida conforme lo dispone la Ley Especial de Galápagos. De acuerdo al último registro pesquero, actualmente en Galápagos existen 1.006 pescadores y una flota de 446 embarcaciones de pesca (incluyen botes, fibras y pangas)⁶ y tienen en la mira la explotación de alrededor de 100 diferentes especies de peces e invertebrados.

Estas especies, que representan una amplia diversidad y son de diferentes niveles tróficos, incluyen un 93% de peces y un 7% de equinodermos, moluscos y crustáceos. Sin embargo, la explotación en los últimos años se ha centrado intensivamente en alrededor de 8 especies marinas.

⁶ (Informe Galapagos 2006-2007)

En lo referente al turismo, 80 embarcaciones ofrecen una disponibilidad de 1.685 plazas en Galápagos y se movilizan en los 56 sitios de visita terrestres y 62 sitios de visita marinos. Esta flota turística movilizó en los últimos 20 años alrededor de 850.000 personas, con un crecimiento anual entre el 200-2006 de 14%. En 1979 se registraron 11.765 visitantes; mientras en el 2000 superó los 70.000 visitantes⁷, de continuar así se prevé que en los próximos 10 años la cifra alcance los 500.000 turistas.

1.1.2.10 Características Demográficas

La población de Galápagos crece a un 5.9% anual; a ese ritmo, se duplicará al llegar al año 2010, cuando alcanzará los 30.000 habitantes. Este crecimiento es sobre todo resultado de la migración a las islas, que creció a un ritmo del 13% anual entre 1984 y 1990.

Por el contrario, el crecimiento natural de la población de Galápagos es bajo, propio de una sociedad en transición demográfica. La tasa de fecundidad (número promedio de hijos por mujer en edad fértil) fue de 2.55 en 1999⁸. Al 2006 vivían en

TABLA No. 1.5 Número de Habitantes por Islas

Cantón	Año			
	1982	1990	1998	2006
San Cristóbal	2.321	3.603	5.372	6.142
Isabela	644	864	1.427	1.780
Santa Cruz	3.154	5.318	8.512	11.262
Total	6.119	9.785	15.311	19.184

Fuente: INEC-2006.

⁷ Informe Galápagos 2006-2007

⁸ Borja, R. et al. Parque Nacional Galápagos: Dinámicas migratorias y sus efectos en el uso de los recursos Naturales. Fundación Natura – The Nature Conservancy – WWF, Junio de 2000.

Galápagos 19.184 personas⁹. Si la tasa de crecimiento del decenio anterior se mantiene, actualmente Galápagos tendría alrededor de 20.000 habitantes.

A mediados del siglo pasado, la migración a Galápagos fue promovida por el Estado ecuatoriano, que fomentó la “colonización” de las islas desconociendo su estatus de Parque Nacional. Durante la década de los setenta, el Estado utilizó la renta petrolera en inversiones ingentes en infraestructura, servicios básicos y subsidios para convertir a Galápagos en vitrina turística del Ecuador. Actualmente, la migración está espoleada sobre todo por necesidades económicas, de empleo y de logro de un patrimonio material¹⁰, en el contexto de la profunda y prolongada crisis que atraviesa la economía nacional.

Según el censo del 2006, la población de Galápagos era de 19.184 habitantes. Dentro de esa población están el 4.2% del total que no residen habitualmente en las islas. La población de Galápagos es eminentemente urbana en 85.1%, población que desde 1973 a 1990 prácticamente se triplicó, en el área rural en este período la población creció en 5%. El ritmo de crecimiento poblacional de la provincia es de una tasa de 4.5% anual para el período 1962-1974, de 5.9% anual para el período 1982-1990 y del 3.93% en el periodo del 1990-2001.

TABLA No. 1.6 Proyecciones de población por cantón 1998 y 2006

Cantón	1982-1990	1990-1998	1998-2006
San Cristóbal	5,7	5,4	5,1
Isabela	3,7	6,5	6,5
Santa Cruz	6,7	7,0	6,1
Total	6,0	6,4	5,8

Fuente: Programa de Manejo Ambiental para Galápagos 1997

Alrededor del 25% de la población actual de Galápagos llegó a las islas entre 1993 y 1998 y al menos el 40% de la población actual tiene la condición de emigrante antiguo (que llegó a las islas antes de 1993). La población de Galápagos se multiplicó por 12 veces en 50 años gracias al aporte migratorio

⁹ INEC, Censo de Población y Vivienda Galápagos 2006. Cifra calculada por Carlos Larrea excluyendo a los turistas censados.

¹⁰ Informe Galápagos, 2006-2007.

neto. La población tiene solo un 35% de personas nacidas en Galápagos siendo su mayoría poblacional migrantes. La composición por edades refleja que un 32% de la población es menor de 14 años, 64% está comprendida entre los 15 - 64 años, mientras que la población de la tercera edad representa solo el 4%.

1.1.3 San Cristóbal

Tiene una zona colonizada de 83.93 Km² (15%) y esta situada al Sudeste de la Provincia Insular de Galápagos, hacia los 9° 16'' de Latitud Sur y 91° de Longitud Oeste, se extiende desde el Sudeste hacia el Noreste, en una extensión de 26.2 Millas y un ancho aproximado de 7.5 Millas.

Los puntos extremos son Punta Wrech en latitud 00° 54.6'' Sur y longitud 89° 37.6'' Este, y Punta Pitt en latitud 00° 42.7 '' Sur y longitud 89° 14.5'' Este.

División Territorial: Cabecera cantonal: Puerto Baquerizo Moreno.

Parroquia: El Progreso

Isla Floreana

Tiene una zona colonizada de 3.10 Km² (1.8%), se encuentra ubicada al Sur de la Provincia de Galápagos

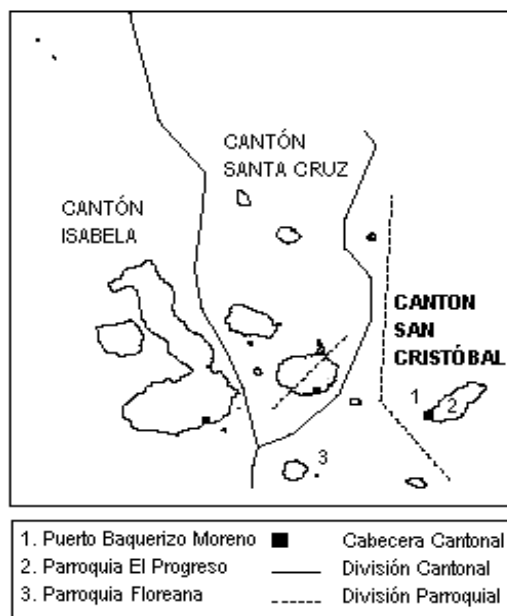


FIGURA No. 1.4 División Territorial: Cabecera parroquial: Puerto Velasco Ibarra.

1.1.3.1 Geología y Geomorfología

Una de las islas más antiguas, al sur del Archipiélago, cuenta con una extensión de 558 km². La altitud máxima es de 730 m que corresponde al cerro San Joaquín situado en la zona sur-occidental de la Isla. Esta isla es la unión entre dos zonas muy distintas:

La zona sur-occidental, alta y antigua: Tiene la forma típica de un volcán escudo evolucionado, con la zona basal formada por coladas de lava horizontales o poco inclinadas. Los flancos intermedios con frentes de derrames marcados por abruptos casi circundantes, de pendiente moderada a fuerte, y por último, el manto somital que debido a las diferentes emanaciones han formado superficies suavemente onduladas muy disectadas con franjas planas, paralelas y separadas por profundas gargantas.

Las lavas son principalmente basálticas olivínicas ricas en magnesio.

En la parte occidental se han cartografiado numerosas fallas en dirección este-oeste que modifican localmente el relieve.

La zona nor-oriental, baja y reciente: Se corresponde con una plataforma baja con escasas construcciones volcánicas menores y derrames lávicos recientes. El basamento antiguo se caracteriza por una superficie somital moderadamente ondulada, caótica y flancos ligeramente inclinados y medianamente disectados.

Los derrames más recientes presentan formas caóticas ligeramente onduladas con numerosas bocas, cráteres y micro-conos. Encima de estos aparecen otros derrames formando pequeñas extensiones muy localizadas con huellas nítidas de flujos de lava.

Isla Floreana

También llamada “la isla de las mil montañas” se encuentra 640 m.s.n.m. y consta de una superficie de 173 km². La altitud máxima se encuentra en el volcán de Pajas, a una altura aproximada de 550 m. Encima de un gran volcán escudo original se superponen varios conos y cráteres relativamente jóvenes.

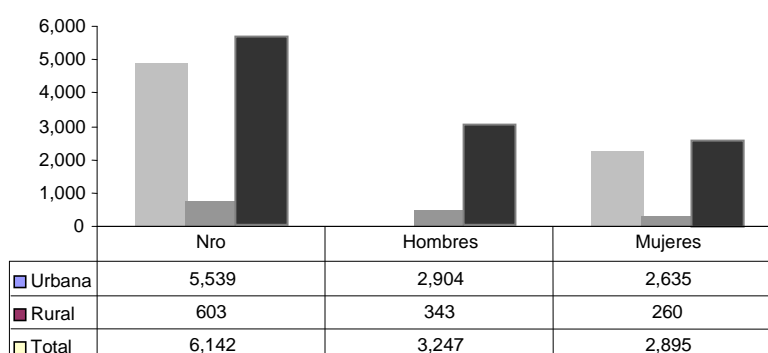
La mayoría de las rocas expuestas provienen de etapas tardías y consisten esencialmente en lavas de tipo basaltos olivínicos alcalinos, y de tobas basálticas de grano grueso con cenizas y escorias.

1.1.3.2 Características demográficas

Población

San Cristóbal es el segundo cantón de mayor concentración poblacional, pues representa el 32,0% del total de habitantes de la región. El crecimiento desmesurado de la población ha ocurrido, principalmente, por la migración desde el continente, debido a la atracción que generan las actividades y Galápagos en general. Cuenta actualmente con 6.142 personas.

TABLA No. 1.7 Población por Área Geográfica y Sexo



Fuente: INEC. Censo 2006.

El promedio cantonal revela que el 52,87% son hombres (3.247) y el restante 47,13% mujeres (2.895). En este sentido, se podría inferir un grado de similitud con los otros cantones. La diferencia es mucho más pronunciada en el sector

rural, donde el porcentaje de hombres supera el 56,88% y de mujeres, el 43,12%. Este desequilibrio podría deberse a la migración femenina en busca de empleo.

INEC indican que la población residente de Galápagos ha aumentado de 8.611 habitantes en 1990 a 19.184 habitantes en 2006; es decir, ha subido en un 123% en los últimos 16 años. El crecimiento de la población genera un incremento en ciertas actividades económicas (principalmente el turismo y las pesquerías).

La población inmigrante de San Cristóbal proviene, de manera predominante y en su orden, de las provincias de Guayas, Pichincha, Tungurahua, Manabí y Loja.

Estas cifras deben llamar la atención de quienes han reclamado un manejo más profesional o despolitizado de la migración y sus problemas.

Los datos del censo demuestran que el tipo de inmigrante que llega a Galápagos es el que menos requiere el Cantón y la región. Por ejemplo, la gran mayoría no ha rebasado los límites de la educación secundaria. De todas maneras, es importante resaltar que el porcentaje de población inmigrante, con estudios superiores, representa la cuarta parte.

Si se analiza la distribución poblacional por edades, los datos ofrecen otro indicador para el estudio del proceso migratorio, pues una gran mayoría es población adulta. Obsérvese que el 34,34% de la población oscila entre los 20 y 39 años de edad, más un 19,70% entre 40 y 59 años.

En efecto, los niños y niñas representan no más del 21,36%, y un porcentaje igual la población entre 10 y 19 años con 19,76%. La población de 60 años en adelante es más escasa, con apenas el 4,84%.

Estos datos revelan que los niños y jóvenes no constituyen una presión poblacional en el sentido natural del crecimiento, sino aquella población en edad laboral, con cuyos datos se puede inferir la hipótesis de que el principal problema poblacional se refiere a la migración ocasionada por la búsqueda de empleo.

En conclusión, es urgente que el cantón se dote de una política clara al respecto, pues como se observa en los datos del censo, la Ley Especial y las acciones emanadas a través de la instancia de control del INGALA no han dado los resultados esperados.

1.1.3.3 Sistema Biótico

Isla San Cristóbal

Franja Litoral: (0-10 m) ocupa toda la línea costera de San Cristóbal. Incluye playas arenosas, orillas rocosas bajas y accidentadas, donde la vegetación debe estar adaptada a un ambiente salobre. Cerca de la orilla se encuentra usualmente a *Cryptocarpus pyriformis*, *Avicennia germinans*, *Sesuvium spp.*, entre otras.

Zona Árida: Rodea la isla con importantes variaciones en su extensión, en la zona sur puede llegar a desaparecer, mientras en la zona norte es mucho mas ancha, especialmente en la parte este.

La cobertura vegetal parece abierta por la poca densidad del estrato arbóreo, pero localmente el estrato arbustivo es muy denso. Según el sitio, el estrato arbóreo puede estar dominado por: *Piscidia carthagenensis* (matazarno), *Jasminocereus thouarsii* (candelabro), o *Prosopis juliflora* (algarrobo), otras especies arbóreas como *Opuntia megasperma* (tuna), *Bursera gravolens* (palo santo), e *Hippomene mancenilla* (manzanillo), esta última especie se localiza en los lechos de los ríos temporales.

Las especies arbustivas más importantes son: *Scutia pauciflora* (espino), *Cortón scouleri* (chala), *Vallesia glabra* (peralillo) y *Gessypium barbadense* (algodón).

La ausencia de helechos terrestres y hepífitos es una de las características de esta zona, excepto en grietas de lava. Las especies se encuentran usualmente espaciadas. La zona árida comprende la mayor parte de la extensión de San Cristóbal.

Zona Muy Seca: La vegetación de esta se caracteriza por la presencia de bosques cerrados de palo santo. Localmente en los ríos se logra dominar el manzanillo, y en pendientes suaves la mezcla.

En San Cristóbal el bosque de esta zona no obedece a la regla general. Se trata de un bosque localizado al sur de la zona agrícola. Aquí los árboles palo santo están esparcidos y asociados a especies que pertenecen tanto a la zona árida como a la zona seca. Se encuentra, candelabro, tuna, matazarno, *Psidium galapageium* (guayabillo), *Pisonia floribunda* (peg-pega) y *Zanthoxylum fagara* (uña de gato), no se puede distinguir dominancia de una a otra en este bosque.

El espacio abierto dejado por los árboles es aprovechado por los arbustos notándose un buen desarrollo de la chala, peralillo, *Macraea laricifolia* (romerillo), *Chicocca alba* (espuela de gallo) y *Waltheria ovata*.

Zona Seca: Está localizada en la parte de la isla entre 100 y 250 m de altitud en la vertiente sur y 400 y 750 m en la vertiente norte.

La única formación vegetal de esta zona es un bosque denso ampliamente dominado por guayabillo. Las especies arbóreas secundarias son pega-pega y uña de gato. La mayor densidad de uña de gato se encuentra en las partes mas bajas, al contacto con la zona muy seca. El palo santo desaparece y el

manzanillo puede estar presente sin estar ligado a condiciones edáficas particulares, además logra tamaños impresionantes en esta zona.

Zona Húmeda: Esta zona llega hasta la cumbre en la vertiente norte y a altitudes entre 400 y 450 m en la vertiente sur. La transición entre zona seca y húmeda se realiza a través de un bosque denso dominado por el árbol *Zanthoxylum fagara*, arbustos y hierbas también son abundantes al igual que epífitas, especialmente líquenes que cubren las ramas de los árboles y se tornan de color café durante la época seca. La mayoría de esta zona ha sido eliminada después de la colonización de las islas.

La vegetación natural se caracteriza por la abundancia de *Scalesia pedunculata* (lechoso). Otras especies características son *Pisonia floribunda*, *Psidium galapageium* y *Zanthoxylum fagara*. Durante la época fría hay presencia de lluvia en forma de garúa que proporciona humedad a los árboles y a numerosas epífitas, lianas, musgos, líquenes y helechos. Los arbustos están bien desarrollados, pero no se disponen tan cerca como en la zona de transición. Esta zona es rica en fertilidad y productividad por lo que se han transformado en áreas de cultivo y ganadería quedando solo remanentes de bosque nativo. La vegetación espontánea de esta zona en San Cristóbal está dominada por guayaba *Psidium guajava* y poma-rosa *Syzygium jambos* (INGALA et al. 1989).

Zona Muy Húmeda: Solo se encuentra en las zonas más altas de la vertiente sur. La vegetación de la parte baja es una asociación de vegetación herbácea, pampas naturales o pastos mixtos de origen antrópico y regazos de vegetación mixta con especies nativas e introducidas, la especie nativa más notable es *Miconia robinsoniana* (cacaotillo) que se encuentra restringida a las encañadas y suelos pantanosos o con mal drenaje.

En las zonas más altas la vegetación se trona casi exclusivamente herbácea, en los sitios más protegidos como en barrancos sobreviven algunos

ejemplares de *Cyathea Weatherbyana* (helecho arbóreo). Se distinguen dos zonas:

- La Zona de Miconia solo está presente en Santa Cruz y en San Cristóbal (en las partes altas). Es posible encontrar Miconia en los alrededores del Junco (dentro de los límites del Parque Nacional Galápagos), en la ladera sur del Cerro San Joaquín y formando parches aislados en los Cerros Tropezón y Santo Tomás (dentro de la zona rural fuera de la jurisdicción del parque). En la Zona de Miconia (450-600 m) los árboles altos son reemplazados por arbustos bajos y densos. Esta zona se forma casi en su totalidad por el arbusto endémico conocido como cacaotillo *Miconia robinsoniana* y también está severamente reducida por pastoreo de animales introducidos y por la competencia con plantas introducidas, especialmente guayaba *Psidium guajava* y mora *Rubus niveus*, (Cruz-Delgado com. pers.).

- La Zona de Pampa (>550 m) se compone principalmente de helechos, gramíneas y ciperáceas, que se encuentran en las partes más altas, la planta más alta es el helecho arborescente que alcanza 3 m *Cyathea weatherbyana*; la vegetación forma asociaciones de plantas herbáceas, pampas naturales o pastos de origen antrópico con rezagos de vegetación mixta con especies nativas e introducidas (INGALA et al. 1989). Durante la época fría esta zona presenta continuamente húmeda y se forman pozas de agua. Al igual que la zona de Miconia su permanencia se ve amenazada por impactos de la actividad humana y presencia de *Psidium guajava* y *Rubus niveus* (Rodríguez.

1993, MacMullen 1999). Con excepción de El Junco esta zona se encuentra totalmente dentro de la zona rural de uso agrícola

Isla Floreana¹¹

La presencia de la colonización, trajo las usuales perturbaciones y cambios en la vegetación natural más allá de los límites agrícolas, lo que favoreció la

¹¹ Idem. Plan Regional

propagación de especies introducidas, como ocurre en los terrenos de fincas, ocasionados por los incendios para la limpieza de los campos:

Las zonas climáticas se colocan en áreas concéntricas casi regulares.

La posición totalmente desprotegida de la isla frente a los fuertes vientos del sur favorece un ambiente general menos árido.

Zona Árida: Esta zona climática ocupa una superficie reducida, debido a que como se ha indicado antes esta isla presenta un ambiente general menos árido, además, presenta acantilados en la orilla sur, por lo que esta zona solo aparece al lado noreste de la isla.

La presencia de la vegetación en esta zona es abierta con asociaciones de formaciones arbóreas y arbustivas. Los arbustos más abundantes pertenecen a las especies siguientes: espino *Castela galapageia*, *Scutia pauciflora* (espino), algarrobo *Prosopis juliflora*, Chala *Croton scouleri*. El árbol más frecuente es *Parkinsonia aculeata*, mencionando que en los sitios donde predominan las rocas se observa la presencia de palo santo *Bursera graveolens*.

Zona Muy Seca: Esta zona climática circunda casi toda la isla, con la presencia del palo santo *Bursera graveolens*, que ha podido desarrollarse hasta conformar bosques tupidos, en asociación de arbustos rastreros un poco más diversificados, entre los más sobresalientes tenemos: peralillo *Vallesia glabra*, rodilla de caballo *Clerodendrum mole*, tuna *Opuntia megasperma* y *Waltheria ovata*.

Zona Seca: Esta zona climática ocupa un anillo concéntrico al interior de la zona muy seca, el límite inferior está alrededor de la cota de 100 m.n.s.m. en el sector sur y alrededor de la cota de 200 m.s.n.m. en el sector norte.

Las formaciones vegetales arbóreas predominan en la parte suroeste, mientras que el resto de la zona está cubierto por formaciones arbustivas, entre las especies arbóreas tenemos pega-pega (*Pisonia floribunda*), pudiendo observar el arbusto de seca (*Geoffroea spinosa*), especie introducida y palo santo *Bursera graveolens*.

Cabe señalar que ésta zona se caracteriza por la presencia de una formación arbustiva compuesta por: romerillo *Macraea laricifolia*, chala *Croton scouleri*, y la especie introducida falsa mora *Lantana camara*. A lo largo de los caminos existentes, aparece una nueva especie introducida, hoja de cera *Kalanchoe pinnata*.

Zona húmeda: Esta zona ocupa la parte más alta de la isla, su límite inferior se encuentra entre 200 y 300 m de altitud, según la exposición sur o norte respectivamente. La vegetación natural fuera de la zona agrícola puede encontrarse en el fondo del cráter del Cerro Pajas, ahí se ve un bosque denso de *Scalesia pedunculata* (lechoso) con un sotobosque donde destacan *Darwiniothamnus tenuifolius* y la endémica *Lippia salicifolia*. En zonas de transición hacia la zona seca se observa la presencia de *Zanthoxylum fagara* (uña de gato) y romerillo.

Durante el 2009 en convenio firmado entre el ex INGALA hoy CONSEJO DE GOBIERNO DE REGIMEN ESPECIAL DE GALAPAGOS, LA ESPE Y EL IECE cuyo fin es formar a profesionales locales en la maestría en Planificación y dirección estratégica; comprometiéndose los maestrantes a elaborar un estudio que conlleve a la solución de un problema de la provincia insular. Uno de los objetivos del PLANDETUR 2020 es generar 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. Crear las condiciones para que el turismo sostenible sea un eje dinamizador de la economía ecuatoriana que busca mejorar la calidad de vida de su población

y la satisfacción de la demanda turística actual, aprovechando sus ventajas comparativas y elementos de unidad del país. Insertar al turismo sostenible en la política de Estado y en la planificación nacional para potenciar el desarrollo integral y la racionalización de la inversión pública y privada.

Dentro de los Productos Turísticos del Ecuador las islas Galápagos, Patrimonio Natural de la Humanidad presentan bajo criterios de unicidad y de concentración de la oferta según el Ministerio de Turismo es el lugar apropiado para desarrollar el ECOTURISMO, Turismo de Deportes y Aventura, considerados como producto estrella.

Sin embargo la alerta lanzada por la Unesco ha servido para debatir cuál es el número de turistas que puede absorber Galápagos sin dañar su biodiversidad. Las instituciones insulares están analizando si ya se ha llegado al límite o si todavía se puede crecer. Pedro Rosábal, el representante de la Unión Internacional de la Naturaleza (UICN) en la expedición de la Unesco que elaboró el informe sobre Galápagos, subraya que en los últimos años ha habido una "expansión desmesurada". Dicho informe sugiere que el futuro pasa por limitar el turismo apostando por productos de alta calidad que dejen elevados dividendos en las islas. Un estudio de la Fundación Charles Darwin, presentado por Felipe Cruz en el congreso de la UICN de Barcelona, apunta en el mismo sentido: menos turistas pero con mayor poder adquisitivo es igual a un menor impacto ecológico y más negocio. En esta línea, el parque nacional Galápagos ha duplicado este año el precio de entrada a este espacio protegido, pasando de los 100 a los 200 dólares.

El turismo ya es el primer sector económico de las islas, lo que ha provocado la sustitución progresiva de las actividades tradicionales por la prestación de servicios. Los cruceros siguen captando el grueso del negocio, pero las cuatro islas habitadas ya albergan hoteles, restaurantes, centros de buceo y de pesca deportiva crecimiento que no está regido en planificaciones institucionales sino que se deben a iniciativas individuales que en varias ocasiones quedan en

buenas intenciones al encontrarse con la gran empresa que está debidamente organizada y que capta en gran porcentaje la demanda existente de turistas nacionales e internacionales.

En el 2007, la Unesco puso las Galápagos en la lista de enclaves patrimonio de la humanidad en peligro e instó al Gobierno de Ecuador a que implantara un plan para frenar las especies invasoras, controlar el aumento del turismo y la llegada de inmigrantes; a pesar que la región insular salió de la lista negra aun siguen presentes los problemas sociales y ambientales antes indicados.

La degradación de los recursos, la pérdida de ecosistema con su flora y fauna, la falta de una oferta adecuada y de instalaciones complementarias, la falta de renovación de los espacios, la repartición inequitativa de los beneficios de la actividad turística, todos estos son aspectos básicos para demandar la adecuada gestión de un destino como Galápagos, que cuenten con una renovada visión y claros objetivos. Aspectos como estos promueven el crecimiento de la llegada de turistas, lo que acarrea como resultado una alta presión e impactos negativos en el ecosistema insular.

Es el mejor momento para realizar una reingeniería del modelo de desarrollo turístico en San Cristóbal. Es necesario que la industria turística del archipiélago se alinee a las tendencias de turismo mundial, como por ejemplo el ecoturismo, que es un segmento turístico que muestra un crecimiento sostenido y firme y que está inmerso dentro de los parámetros de un desarrollo sostenible. Sería interesante y bastante acertado proponer un modelo de turismo para San Cristóbal que se enmarque dentro de los fundamentos del desarrollo sostenible y más específicamente del **ecoturismo**.

Para lo cual el Gobierno Municipal de San Cristóbal, conforme lo establecido en la ley de Régimen Municipal, es quien planificara y controlara el desarrollo local. Para lo cual implantara **PLAN ESTRATEGICO PARA EL DESARROLLO DEL TURISMO SOSTENIBLE DEL CANTON SAN CRISTOBAL.**

1.2 Marco Institucional del Turismo en Galápagos.

En Galápagos existen algunos niveles de gobierno (local, regional/provincial y nacional) y con la nueva constitución se incorporan las Juntas Parroquiales como uno de los actores de los gobiernos seccionales a nivel local. Las juntas parroquiales y los municipios constituyen los gobiernos locales. Existen nueve juntas parroquiales y tres municipios representado por cada uno de los cantones de las islas: San Cristóbal, Santa Cruz e Isabela. A nivel nacional se encuentran algunos ministerios: Ministerio de Turismo, Ministerio de Ambiente, Dirección de la Marina Mercante, Ministerio de Educación, Ministerio de Agricultura y Ganadería entre otros. La conexión entre los organismos locales y nacionales es el Consejo del Ingala (Actual Consejo de Gobierno de Régimen Especial de Galápagos) y la Dirección del Parque Nacional Galápagos como los actores fundamentales a nivel regional/provincial.

FIGURA No. 1.5 Actores del turismo de Galápagos



Fuente: sistema de gestión del turismo sostenible de Galápagos.

Dentro de los actores privados, la Cámara de Turismo de Galápagos (CAPTURGAL) es uno de los principales actores dentro de las Islas, aunque en el último tiempo ha perdido protagonismo y capacidad de convocatoria debido a la no obligatoriedad a la asociación y agremiación, reforma impulsada desde el Estado. Esto ha traído como consecuencia un debilitamiento de las organizaciones, precisamente porque los miembros deciden dejar de pertenecer a estos grupos representativos porque ya no ven la utilidad de pagar las cuotas. Los principales gremios y asociaciones (pescadores, guías de turismo, agricultores, artesanos, transporte), y otros actores de la sociedad civil se presentan en el siguiente cuadro.

**CUADRO No. 1.1 Listado de Organizaciones Sociales y Productivas del
Cantón San Cristóbal**

Nombre	Sector
Cooperativa de Producción Pesquera San Cristóbal	Pesca
Cooperativa de Pesca COPESPROMAR	Pesca
Grupo Scout Galápagos	Jóvenes
Asociación de Salasacas Nucanchi Llacta Salasaca	Étnico
Asociación de Ganaderos de San Cristóbal El Junco	Ganadero
Asociación de Armadores Excepcionales de Turismo de San Cristóbal	Turismo
Asociación de Empleados del Banco Nacional de Fomento	Sindical
Asociación de Empleados del Consejo Provincial	Sindical
Asociación de Empleados del INGALA	Sindical
Asociación de jubilados y tercera edad de San Cristóbal	Gremial
Asociación de profesores, empleados y trabajadores del Colegio fiscomisional Humboldt	Sindical
Asociación de servidores municipales de San Cristóbal	Sindical
Asociación de trabajadores autónomos de turismo de San Cristóbal	Sindical
Asociación de Voluntarias del INNFA de San Cristóbal	Gremial
Comuna Unión y Progreso San Cristóbal	Agropecuaria
Cooperativa de Ahorro y Crédito Insular San Cristóbal	Finanzas
Cooperativa de Transporte y Turismo Lobería	Turismo
Cuerpo de Bomberos de San Cristóbal	Otra
FEDEC Galápagos	Cultural/ecológica
Pre-cooperativa de transporte Islas Galápagos	Transporte

Elaboración: propia

También es importante mencionar a las organizaciones no gubernamentales (ONGs) que en su mayoría realizan actividades de investigación y

conservación en las islas. Una de las más importantes y que se encuentra en las islas desde la creación del Parque Nacional Galápagos es la Fundación Charles Darwin (FChD). Ésta surgió como órgano asesor del parque en temas relacionados con la conservación e investigación de los fenómenos ecosistémicos y de las especies. Actualmente se encuentra también trabajando en temas sociales. Así en el año 2007 se publicó un reporte denominado “Galápagos en Riesgo” (Watkins y Cruz, 2007), el mismo que es un análisis de la problemática del turismo en las islas. La FChD mantuvo su hegemonía y monopolio hasta los años 80, en que empiezan a surgir nuevas ONGs sobre todo locales y que tienen que ver en su mayoría con temas ambientales pero también con desarrollo y educación (Ospina, 2006).

1.3 Fines, Medios y Conformación del Consejo Cantonal de Turismo

El Consejo de Turismo del Cantón San Cristóbal tiene como sus fines:

- a) Asesor y apoyar a la Municipalidad, como ente responsable de la actividad turística, a través de la acción de sus instancias directivas de apoyo y gestión;
- b) Establecer las políticas locales para el desarrollo y promoción turística del cantón bajo un nuevo modelo de manejo con mayor participación de la comunidad local, en concordancia con las políticas nacionales que existieren al respecto;
- c) Asumir el liderazgo para la formulación del Plan Estratégico Participativo del Turismo en el cantón San Cristóbal que posibilite la articulación con las propuestas nacionales de los Ministerios afines a la actividad;
- d) Promover consensos y acuerdos entre los diferentes actores del sector turístico en el cantón;

- e) Promover políticas de protección y supervisión del patrimonio cultural, ambiental y turístico del cantón;
- f) Fortalecer el proceso de consolidación del cantón San Cristóbal como un destino turístico, en el ámbito nacional e internacional;
- g) Estimular la actividad turística y **ecoturística** a nivel local y regional en el marco de las políticas de desarrollo integral del cantón;
- h) Impulsar la coordinación pública, privada y comunitaria, orientada al diseño, ejecución y seguimiento de planes y programas turísticos;
- i) Promover la participación ciudadana generando conciencia y prácticas sostenibles para el fomento y promoción de la actividad turística y **ecoturística**;
- j) Asesorar y apoyar al Concejo Municipal en los ámbitos pertinentes para el cumplimiento de sus roles específicos y las atribuciones, funciones y obligaciones contraídas mediante el Convenio de Descentralización y Transferencia de Competencias; y,
- k) Difundir y vigilar el cumplimiento de los valores y la ética en el buen trato con el turista en la jurisdicción cantonal.

Para alcanzar los fines pertinentes propuestos por el Consejo de Turismo se valdrá de los siguientes medios:

- a) El Plan Estratégico de Desarrollo Turístico del Cantón San Cristóbal;
- b) La optimización de los recursos interinstitucionales humanos, materiales y económicos, relacionados con la actividad turística;

- c) El apoyo del Ministerio de Turismo para la capacitación permanente de los recursos humanos locales para garantizar la calidad en la prestación de los servicios turísticos;
- d) El apoyo de las autoridades para el control y vigilancia de la calidad de los servicios y establecimientos turísticos del cantón que han obtenido licencias de funcionamiento anual;
- e) El apoyo de las instituciones públicas afines para la planificación y desarrollo de productos y ejecución de proyectos turísticos, en el ámbito cantonal; y,
- f) La coordinación con otros municipios para el desarrollo de productos o circuitos turísticos que posibiliten la promoción conjunta del destino y acceso a nuevos mercados.

ESTRUCTURA, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

El Consejo de Turismo del Cantón San Cristóbal está constituido por la Asamblea como órgano superior.

- a) La Asamblea es la instancia consultiva asesora. Estará constituida por las máximas autoridades y los representantes de todas las instituciones estatales y privadas y organizaciones no gubernamentales que realizan acciones en el campo de la promoción y servicios turísticos. La Asamblea estará presidida por el Alcalde del cantón.
- b) La Asamblea conocerá los planes de trabajo del Consejo Cantonal de Turismo y emitirá criterios sobre las líneas prioritarias de acción, la promoción o prestación de servicios turísticos y temas de interés ciudadano. Se reunirá por lo menos dos veces al año. El Director (a) de Turismo y Cultura Municipal actuará como Secretario (a) Técnico (a), quien tendrá solamente voz informativa.

El Consejo Cantonal de Turismo de San Cristóbal estará integrado por:

- a) El Alcalde del cantón o su delegado, quien lo presidirá con voto dirimente;
- b) El Presidente de la Comisión de Turismo del Concejo Cantonal o su delegado;
- c) El Presidente del Consejo de Gobierno del Régimen Especial de Galápagos o su delegado;
- d) El Director Provincial del Ministerio de Turismo o su delegado cantonal;
- e) El Director del Parque Nacional Galápagos o su delegado cantonal;
- f) El Director Regional de los Espacios Acuáticos Insular;
- g) El Presidente de la Cámara Cantonal de Turismo o su delegado; y,
- h) Los Presidentes de las Juntas Parroquiales del cantón o sus delegados.

El Director (a) de la Dirección de Turismo y Cultura Municipal actuará como Secretario (a) Técnico y tendrá voz pero no voto en la sesiones del Consejo.

Cada miembro principal tendrá su delegado permanente, quien lo reemplazará. Tanto los miembros principales como los delegados permanentes deberán estar legalmente acreditados. La nominación de los miembros del Directorio será institucional y no de carácter personal.

Los Miembros Consultores. Son aquellos que podrán ser convocados a Reuniones del Consejo Cantonal de Turismo, con voz pero sin voto, cuando se vayan a tratar temas específicos a su actividad.

1. Agrupaciones de la comunidad legalmente reconocidas.
2. Personas naturales e instituciones públicas o privadas.

El Vicepresidente del Consejo de Turismo será elegido de entre sus miembros, para un período de dos años, pudiendo ser reelegido por un período adicional, en caso de mantener su representación institucional.

El Consejo de Turismo se reunirá en forma ordinaria cada dos meses y será convocado por el Presidente. Podrá reunirse de manera extraordinaria cuando la situación lo amerite o cuando al menos cinco de sus miembros lo soliciten. El quórum para su instalación será de la mitad más uno de sus miembros.

Son funciones del Consejo de Turismo las siguientes:

- a) Ejecutar y realizar el seguimiento a las resoluciones de la Asamblea;
- b) Sugerir a las diferentes instancias la aplicación de políticas y normas que apoyen el desarrollo turístico del cantón;
- c) Proponer al Municipio la creación de incentivos para elevar la calidad de los servicios y productos turísticos del cantón;
- d) Facilitar el consenso entre los actores locales del sector turístico, en los temas que les atañen; y,
- e) Formular y aprobar el Plan Estratégico de Turismo del Cantón San Cristóbal.

Son funciones del Presidente del Consejo de Turismo:

- a) Presidir el Consejo de Turismo;

- b) Representar al Consejo en las reuniones interinstitucionales;
- c) Establecer alianzas estratégicas con otros sectores para potenciar el desarrollo del turismo en el cantón; y,
- d) Coordinar con el Director (a) de Turismo y Cultura Municipal las acciones a desarrollarse y colaborar en la formulación de los planes operativos anuales del Consejo de Turismo.¹²

1.4 Situación Actual del Turismo en Galápagos y en el Cantón San Cristóbal

Durante los últimos treinta años el número de visitantes a Galápagos creció a un ritmo del 6.1% anual. Para 2009, el número de visitantes a las islas podría llegar a los 163480¹³.

Según Willen y Stewart¹⁴ (2000), los turistas extranjeros que incluyen Galápagos en su visita, gastan alrededor de 3,676 dólares per capita en sus vacaciones y los nacionales 932.32 dólares.

Alrededor del 66% del gasto de los turistas extranjeros se queda en el Ecuador (50.8% en el Ecuador Continental y 15.1% en Galápagos). Alrededor del 95.2% del gasto de los turistas nacionales se queda en el Ecuador (el saldo corresponde a paquetes turísticos que algunos ecuatorianos compran en el extranjero o por el Internet); de este porcentaje, 58.5% va al Ecuador continental y 36.7%, a Galápagos. En total, algo menos del 30% de los gastos de los turistas nacionales y extranjeros que visitan Galápagos se dirige hacia la economía mundial y un 19% se queda en la economía galapagueña.

Esta información confirma que el turismo hacia las Galápagos representa un importante rubro de ingresos para la economía ecuatoriana (alrededor de 135 millones de dólares en 1998, de los cuales más de 30 millones se quedarían en

¹² Direccion Juridica GAD San Cristobal

¹³ . Estadísticas PNG.

¹⁴ Resumido en el Artículo “El Turismo en Galápagos” del Informe Galápagos 2000-2001 de la Fundación Natura-WWF (en prensa)

la economía galapagueña). Además, es importante recalcar que los turistas nacionales dejan relativamente más recursos per cápita en Galápagos.

- Los gastos estimados por Willen y Stewart se proyectaron al año 2000 aplicando la cifra del gasto promedio por turista nacional y extranjero al número de turistas de cada tipo que ingresaron a Galápagos en ese año (lo cual puede implicar cierto error puesto que no toma en cuenta la inflación ni el aumento y diversificación de la oferta local).

La actividad turística en Galápagos se ha basado principalmente en dos tipos de productos: tour navegable y tour diario y según el tipo de embarcación, sus características y servicios, el Parque Nacional Galápagos los identifica como A-B-C para Tour Navegable y D-E para Tour diario. La ocupación total del turismo navegable con pernoctación a bordo representa aproximadamente un 87.5% de la actividad, mientras que el turismo diario, el cual consume ciertos productos y servicios en tierra, representa únicamente alrededor de un 12,5%.

De acuerdo al Reglamento Especial de Turismo de Áreas Naturales Protegidas (RETANP), las operaciones de turismo principales en el Parque Nacional Galápagos y en la Reserva Marina de Galápagos son: crucero navegable, tour diario, tour de bahía y buceo clase i, ii, tour de bahía clase iii, pesca deportiva, tour de buceo navegable, tour de puerto a puerto. El RETANP estipula procedimientos y requerimientos para que las patentes sean adjudicadas para residentes permanentes.

En el año 2006 ingresaron a Galápagos 145.229 turistas, de los cuales el 25% fueron ecuatorianos. El gasto promedio per cápita de los turistas extranjeros es de 3.677 dólares, de los cuales el 15% gastan en Galápagos. El resto se reparte ¹⁵entre los gastos en el Ecuador continental y en el extranjero. El gasto per cápita de los turistas nacionales es un poco menos de la cuarta parte (923 dólares).

¹⁵ Estudio Socioeconomico Fundacion Charles Darwin

Al 2006, los gastos del turismo en Galápagos se estiman en US\$156 millones, según este estudio. Este total incluye los ingresos de las embarcaciones (US\$120 millones, sin incluir la tarifa de las agencias de viaje), los ingresos de los hoteles en Galápagos (US\$10,7 millones), la estimación de los otros gastos que los turistas realizan en tierra (US\$12,4 millones), y la estimación de los ingresos al sector público provenientes del turismo (US\$12 millones, incluyendo la tarifa de entrada al PNG y el pago de tasas relacionadas con el turismo, como.: patentes y cupos).

Cabe indicar que el último valor implica un flujo de ingresos a varias instituciones locales (PNG, INGALA, municipios, Consejo Provincial) que se ramifica en varios beneficiarios secundarios y en la comunidad en general, sobre todo a través de las fuentes de empleo. La discusión sobre cómo se distribuyen los flujos del turismo y sobretodo cuánto de estos beneficios llega a los residentes de Galápagos ha sido extensa. Si bien es cierto el gasto en el lugar de destino, es decir Galápagos, asciende a US\$156 millones, muchos de los propietarios de las principales fuentes de ingreso, embarcaciones, no son de Galápagos. En la actualidad, los operadores locales tienen posesión del 40% de las embarcaciones concesionadas en el archipiélago, por la naturaleza de los mercados altamente competitivos y cambiantes del turismo.¹⁶

Galápagos contribuye aproximadamente con un tercio de las divisas que genera el turismo en la economía nacional y constituye uno de los principales productos turísticos del Ecuador. Esta realidad no se ha reflejado de manera consistente en los beneficios para la población de la región, debido en gran medida –de acuerdo a los datos y la percepción de la comunidad- a que en las actuales condiciones prevalece el modelo de “barco hotel”. El crecimiento hotelero se ha dado en forma diferente en cada isla habitada. La hotelería ha resultado más exitosa en Santa Cruz donde, previo a la existencia de un turismo organizado, Puerto Ayora contaba con sólo dos o tres hoteles. Hasta 1991, ya era claro que Santa Cruz era el centro turístico de las islas y para el

¹⁶ Informe Galapagos 2006-2007

año 2006 su capacidad de huéspedes era superior a la de San Cristóbal (Cuadro19). Sin embargo, San Cristóbal e Isabela también han registrado un importante crecimiento turístico en los últimos años.

La Cámara de Turismo de Galápagos junto con el Parque Nacional Galápagos está realizando iniciativas que fomenten el desarrollo del turismo terrestre como una alternativa económica sustentable para la comunidad y el ambiente. Se cuenta con el diseño del “Plan de Desarrollo Ecoturístico de San Cristóbal con Participación Local” el mismo que se enfoca a ampliar la distribución de los ingresos por turismo a actores locales.

Actualmente existe en San Cristóbal una sola agencia operadora registrada en el Ministerio de Turismo, además, tres que no están legalmente constituidas. Algunas embarcaciones turísticas que tienen patentes en propiedad de residentes de San Cristóbal operan desde Santa Cruz. Del mismo modo, el número de embarcaciones ha ido descendiendo paulatinamente en los últimos años, al mismo tiempo que está aumentando la capacidad de las mismas, lo que ha sido posible por la fusión de cupos.

La población de San Cristóbal percibe el turismo como una importante fuente de ingresos, pero a la que ellos no tienen acceso por el momento. La mayor parte de los visitantes llegan por avión a la isla de Santa Cruz (aeropuerto de Baltra), por lo que los beneficios llegan sólo a esta isla y a los operadores de tours navegables, que son en su mayoría de fuera de Galápagos.

En San Cristóbal se aprecia un malestar entre la comunidad al no participar, ni siquiera en el denominado “turismo suelto”. Por otro lado la iniciativa empresarial entre la población es escasa y los pocos empresarios turísticos que operan rara vez por Cristóbal, tienen patentes de tour navegable, lo que hace que los turistas lleguen a la población e inmediatamente se embarquen, sin generar ningún beneficio para la población local.

La planta hotelera y de restaurantes de San Cristóbal es de mala calidad por lo que no satisface las expectativas de los visitantes que llegan a Galápagos, que tienen un nivel de vida elevado y que pagan fuertes sumas sólo por llegar a las islas. El nivel de exigencia de estos turistas es cada día mayor y por eso deben recibir un producto de calidad.

Son algunos los factores que inciden en la poca participación del turismo en tierra con respecto al turismo a bordo:

- Falta de estructuración de una oferta de turismo consolidada, con criterios concertados para el desarrollo de esta actividad.
- Ausencia de estrategias de mercadeo y comercialización del producto: poca promoción nacional e internacional de San Cristóbal; limitada gestión de venta pues los operadores priorizan la comercialización de cruceros; poca diversificación de los productos que se ofertan y costos elevados pues no existe relación costo – beneficio - calidad y no se cumplen las expectativas; la oferta de atractivos turísticos de la isla está mal promocionada y comercializada; oferta de opciones recreativas y culturales para ocupación del tiempo libre es limitada.
- No se cuenta con una unidad estratégica del sector hotelero. Falta liderazgo para la toma de decisiones y acciones conjuntas, así como intervención más directa en la comercialización de sus productos.
- Es urgente la dotación de servicios básicos de calidad, manejo de desechos, entre otros aspectos que permitan recuperar estándares acordes al turismo medio y alto.
- En San Cristóbal podría ser factible un acuerdo comercial con las aerolíneas y el propio modelo de turismo de barco hotel, con estrategias atractivas de negocios compartidos, pues no se han explorado las oportunidades de esta alianza.

- Además, debe mejorar sustancialmente la calidad de los servicios en todos los órdenes: transporte, hotelería, restaurantes, etc.

Estas y otras estrategias deben ser asumidas por la Dirección de Turismo del Municipio de San Cristóbal, instancia descentralizada de gestión del turismo en el Cantón.

1.5 Objetivos Del Estudio

1.5.1 General

Promover el Turismo Sostenible en San Cristóbal; que contribuya con la conservación y el desarrollo socioeconómico equitativo y solidario, a través de la planificación estratégica.

1.5.2 Especifico

Diagnostico de la situación actual del turismo del cantón San Cristóbal.

Diseñar estrategias para el desarrollo del Turismo Sostenible.

Proponer mecanismos para la planificación y la coordinación interinstitucional entre los principales actores involucrados en la actividad turística.

1.6 Marco Teórico Conceptual

1.6.1 Conceptos Básicos

Presentamos algunos conceptos necesarios para el complemento o entendimiento de los capítulos ya que creemos que es importante mencionarlos pues el conocimiento de ellos ayudará a la elaboración de esta parte del proyecto.

Turismo Sostenible

El concepto de Desarrollo Sostenible fue introducido por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo en el informe de Brundtland en 1987,

definiéndolo como aquél “desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades propias”. El concepto de Turismo Sostenible posee numerosas acepciones:

Según la Federación de Parques de Nacionales y Naturales, el Turismo Sostenible lo constituyen “todas las formas de desarrollo turístico, gestión, y actividad que mantienen la integridad ambiental, social y económica, así como el bienestar de los recursos naturales y culturales a perpetuidad” (FNNP, 1993).

En 1993, en la Conferencia Euromediterránea sobre Turismo y Desarrollo Sostenible, la Organización Mundial de Turismo (OMT) en el documento titulado *Tourism the year 2000 and beyond qualitative aspects* definió el concepto de Turismo Sostenible:

“El Turismo Sostenible atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida”.

En la mayoría de las definiciones de este concepto se habla de:

a. Sostenibilidad ecológica. Es decir, que el desarrollo del turismo no cause cambios irreversibles en los ecosistemas de los diferentes destinos.

b. Sostenibilidad social. Refiriéndose a la capacidad de una comunidad para absorber el turismo.

c. Sostenibilidad cultural. Una comunidad ha de ser capaz de retener o adoptar sus propias características culturales distintivas ante la cultura del turista.

d. Sostenibilidad económica. Que asegure el nivel de ganancia económica que requiere el sector, para que sea viable.

Principales características del turismo sostenible.

Las directrices para el Desarrollo Sostenible del turismo y las prácticas de gestión sostenible deben aplicarse a todas las formas de éste y a todos tipos de destinos. Es fundamental garantizar la sostenibilidad económica, social y medioambiental del turismo, tanto para contribuir a dicho desarrollo, como para la viabilidad y competitividad de este sector. Los retos que afronta el Turismo Sostenible deben estar relacionados con:

- a. Modelos de consumo, atendiendo especialmente a la estacionalidad y al tipo de turismo.
 - b. Modelos productivos, teniendo en cuenta la oferta y los destinos turísticos.
- Compatibilizar la industria turística y la protección del medio ambiente ha de ser el principal objetivo del Turismo Sostenible.

La OMT plantea el concepto de Desarrollo Sostenible del turismo, en base a los siguientes puntos:

- a. Dar un uso óptimo a los recursos ambientales, que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.
- b. Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales vivos y sus valores tradicionales, así como contribuir al entendimiento y a la tolerancia intercultural.

c. Asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos suficientes bien distribuidos.

El Desarrollo Sostenible del turismo exige la participación de todos los agentes relacionados con el sector. “Además, este modelo de turismo debe reportar también un alto grado de satisfacción a los turistas y representar para ellos una experiencia significativa, que los haga más conscientes de los problemas de la sostenibilidad y fomente en ellos unas prácticas turísticas acordes con ese principio”. OMT (Organización Mundial del Turismo).¹⁷

Beneficios del turismo sostenible.

El Turismo Sostenible incorpora una nueva ética del turismo y del turista, la sensibilidad hacia la naturaleza, la cultura y las formas de vida de las poblaciones receptoras. A la vez que conlleva numerosos beneficios para todos los agentes relacionados con el sector.

El Turismo Sostenible:

- a. Facilita la comprensión de los impactos que genera el turismo en el medio natural, cultural y humano.
- b. Asegura un adecuado equilibrio entre beneficios y costos.
- c. Genera empleo local de manera directa en el sector servicios.
- d. Estimula la rentabilidad de las industrias domésticas locales.
- e. Genera entrada de divisas en el país e inversiones en la economía local.
- f. Diversifica la economía local, particularmente en áreas rurales donde el empleo agrario puede ser esporádico e insuficiente.
- g. Procura el entendimiento y la toma de decisiones entre todos los colectivos sociales para su coexistencia con otros recursos.
- h. Incorpora una planificación que asegura un desarrollo turístico adecuado a la capacidad de carga del ecosistema.

¹⁷ Clauster de Turismo Sostenible

- i. Estimula la mejora de los transportes locales, las comunicaciones y las infraestructuras básicas.

- j. Oferta actividades que pueden ser disfrutadas tanto por la comunidad local como por los turistas. Ayuda a la preservación del patrimonio histórico y cultural.

- k. Anima, por una parte, a la recuperación de usos agrarios en tierras marginales y, por otra, favorece el mantenimiento de la vegetación natural en grandes áreas.

- l. Mejora la autoestima de la población local y la revalorización de su entorno y sus características culturales. Ofrece oportunidad para una mayor comunicación y entendimiento entre personas de distintas procedencias.

- m. Demuestra la importancia de los recursos naturales y culturales para el bienestar económico y social de la comunidad local, y cómo ésta puede ayudar a preservarlos.

- n. Controla y valora los impactos provocados por el turismo, desarrolla métodos fiables de responsabilidad ambiental y contrarresta los efectos negativos¹⁸.

EL BINOMIO TURISMO MEDIO AMBIENTE.

El disfrute de la naturaleza es un derecho de los ciudadanos. En la actualidad los gustos en la demanda no sólo pasan por formar parte de la naturaleza, sino que también forman parte de la vida cotidiana de la población local.

Es necesario conjugar aspectos conservacionistas y turísticos que permitan un planteamiento ordenado y respetuoso de la naturaleza. El Turismo Sostenible puede convertirse en una garantía de conservación.

¹⁸ **Fuente:** Sustainable Tourism Development: Guide for local planners. World Tourism Organization. 1993.

Las relaciones entre turismo y medio ambiente son variadas. El turismo de bajo impacto puede contribuir eficazmente a mejorar las relaciones entre uno y otro, logrando que el desarrollo turístico y la protección del medio ambiente sean actividades complementarias. Algunos de los principales conflictos ambientales del turismo tienen que ver con:

- a. La energía. El consumo de energía más importante del turismo se produce en el transporte.
- b. El agua. La industria turística es una gran consumidora de agua.
- c. Los residuos. Descontrolados, afectan gravemente.
- d. Los incendios. En gran medida, el turismo suele ser una actividad veraniega que coincide con los meses del año de más calor. Esto, unido al comportamiento incívico de algunos turistas, contribuye al problema.
- e. El ruido.
- f. La degradación paisajística. El turismo es un gran consumidor de paisaje.

Desde la entrada en vigor del Acta Única es obligada la protección del medio ambiente en todos los sectores. Así, en las áreas rurales “no sólo para que se puedan cumplir las funciones de amortiguador ecológico y reproductor natural, sino también para ofrecer nuevas perspectivas duraderas de desarrollo como son las zonas de descanso y ocio de las poblaciones humanas”.

A partir del Turismo Sostenible se pretende:

- Entender el significado de las contribuciones que el turismo hace al medio ambiente para así mejorar a calidad de vida de la comunidad.
- Proteger el medio ambiente, ya que es la base de los recursos naturales y culturales. La protección ambiental resultará esencial para el éxito a largo plazo del turismo.
- Mantener un producto turístico competitivo que no afecte al medio natural y cultural del destino.

1. Conflicto. Cuando el turismo interfiere y perjudica a la conservación de la naturaleza.

2. Convivencia. Puede existir entre los que fomentan el turismo y aquéllos que optan por la conservación, cuando ni uno ni otra se encuentran bien desarrollados en un área. Esta situación es pocas veces estable, sobre todo porque un incremento en el turismo puede inducir un cambio sustancial. A esta relación le sigue, ya sea una relación satisfactoria (simbiosis), o una relación de conflicto.

3. Simbiosis. En esta relación, las dos partes se organizan de tal manera que ambas reciben beneficios. Desde el punto de vista de los ambientalistas, los alicientes naturales se desarrollan o se conservan en un estado aún más satisfactorio. Esta relación conduce a la comprensión de que la conservación de la naturaleza puede ser una herramienta.

TURISMO Y EDUCACIÓN AMBIENTAL.

La Educación y la Interpretación Ambientales son elementos muy importantes en la actividad turística. El Turismo Sostenible pretende promover actividades turísticas responsables, su base debe ser la educación para el compromiso.

La Educación Ambiental debe enfocarse hacia:

- Información a los visitantes.
- Gestión de éstos.

En la actualidad los modelos turísticos han empezado a cambiar. Los turistas demandan servicios y productos responsables ambientalmente, desean aprender de los destinos que visitan.

Al mismo tiempo, la Educación Ambiental puede conseguir una mejor comprensión de las problemáticas y concienciar. Debe crear el potencial para proveer al turista de conocimiento ambiental y facilitar cambios de su actitud y conducta.

La Interpretación Ambiental se ha convertido en una herramienta muy utilizada en la gestión de recursos naturales puesto que tiene la capacidad de reducir comportamientos inadecuados a través de la educación.

El nivel y el tipo de educación e interpretación han de adaptarse a las necesidades, intereses y expectativas del visitante.

La Educación Ambiental es considerada como una de las principales claves para que el Desarrollo Sostenible sea posible, a partir de un cambio de conciencia. Podría hablarse de Educación Ambiental como aquella que prepara para la acción, facilitando un mejor conocimiento de los procesos ecológicos, económicos, sociales y culturales. Debe fomentar el cambio social a partir del desarrollo de valores, actitudes y habilidades para asumir una responsabilidad ambiental, siendo así una herramienta para mejorar las relaciones de los seres humanos con su medio, y por lo tanto, para incidir en la prevención y resolución de problemas ambientales. Una sociedad educada en la sostenibilidad es de suponer que actuará para tal fin.

Por consiguiente en la vertiente formal como en la no formal, la Educación Ambiental se encuentra en permanente búsqueda de herramientas para llevar a cabo su objetivo general que es educar en el enfoque ambiental, favoreciendo una conciencia en cualquier ámbito humano, para generar preocupación que se transforme en compromiso con el fin de hacer algo por el medio ambiente, tanto individual como colectivamente, en cualquier escala.

Turismo.- Son los desplazamientos en el tiempo libre que generan fenómenos socioeconómicos, políticos, culturales y jurídicos; conformados por un conjunto de actividades, bienes y servicios que se planean, desarrollan, operan y se ofrecen a la sociedad con fines de consumo en lugares fuera de su residencia habitual en función de recreación, salud, descanso, familia, negocios, deportes y cultura.

Turista.- Un turista es una persona que se traslada de su domicilio permanente, con el objetivo de participar en una o varias de las actividades turísticas.

Atractivo Turístico.- Es todo lugar, objeto o acontecimiento de interés turístico. El turismo solo tiene lugar si existen ciertas atracciones que motivan al viajero abandonar su domicilio habitual y permanecer cierto tiempo fuera de él. Respecto a la actividad turística, guardan la misma relación que los llamados recursos naturales hacia otras actividades.

Productivas.- Nada vale en el mercado si no son puestos en valor y explotados como los recursos naturales, hay casos en que los atractivos turísticos son perecederos y no renovables.

Patrimonio Turístico.- Es la disponibilidad mediata e inmediata de los elementos turísticos con que cuenta un país o una región en un momento determinado. El patrimonio es igual a la suma de los atractivos más la planta e instalaciones turísticas a la que se puede agregar la infraestructura.

Planta Turística.- Conforman la estructura de producción del sector que comprende los servicios turísticos, instalaciones y equipos necesarios para producirlos (equipamiento turístico), más los recursos básicos que motivan aquella producción (atractivos turísticos), además requiere para poder operar de una infraestructura ajena a él, consistente principalmente en los sistemas de transporte y comunicaciones.

Actividad Turística.- Son aquellos actos que realiza el consumidor para que acontezca el turismo. Son el objetivo de su viaje y la razón por la cual requiere que lo sean proporcionados los servicios.

Servicio Turístico.- Es el producto de la Planta Turística que en definitiva consume el turista, pero como la planta está orientada a la facilitación de las

actividades turísticas, el servicio turístico es un medio más que un fin, lo cual debe tenerse en cuenta en el momento de programar inversiones.

Turismo Receptivo.- Desde el punto de vista de la comercialización turística, es el total de desplazamientos de visitantes de un país o países denominados “Emisores” a otros llamados “Receptores” por no menos de 24 horas ni más de 90 días, pero con la condición de que los gastos en los países receptores sean con dinero proveniente de los emisores.

Producción.- Acción de producir, engendrar, crear un producto.

Comercialización.- Dar a un producto condiciones y organización comerciales para su venta (Diccionario Espasa Ilustrado. 2002).

Necesidades absolutas.- Son aquellas que experimentamos sea cual fuere la situación de los demás.

Necesidades innatas.- Son naturales, genéricas inherentes a la naturaleza o al organismo humano.

El consumidor.- Aquella persona que tiene la necesidad, que una vez comprado el producto o servicio satisface sus requerimientos.

Concepto de mercado.- “Es el espacio en donde un conjunto de personas individuales u organizaciones que necesitan un producto o servicios determinados que, deseando o pudiendo comprarlo disponen de la capacidad para ello”, otra forma de expresar una definición de mercado es considerar los componentes del proceso global de la comercialización, “el mercado es conjunto de personas y organizaciones que participan en mayor o menor grado en la compra de bienes y servicios o en la utilización de los mismos”.

Segmentación del mercado.- Segmentar el mercado es dividir el mercado total de tal manera que cada segmento o división, sea homogéneo y que sean

semejantes en sus características básicas, es decir que de él mercado total que es heterogéneo. Los criterios con los que comúnmente se segmenta este mercado pueden agruparse en cuatro categorías generales: Geográfica, demográfica, psicográfica y el comportamiento ante el producto.

Segmentar un mercado turístico.- es dividir el mercado potencial total en un número de subconjuntos los más homogéneos posibles, con el fin de permitir a las operadoras de turismo adaptar políticas de comercialización a cada una de los elementos o subconjuntos. Por ejemplo podemos dividir el mercado turístico en: de descanso, placer o vacaciones, deportivo, de negocios, de convenciones, congresos y similares. Gastronómico, de salud, científico, cultural, religioso, estudiantil, de aventura, ecológico, familiar, etc.

Al establecer los segmentos anteriores podremos orientar adecuadamente la promoción para atraer a uno de esos subconjuntos. La administración analiza con detalles actuales y descubre otros potenciales. En este momento ha de decidirse en qué medida y en qué forma quiere segmentar sus mercados. Como parte de este paso de proceso de planeación debe además pronosticar sus ventas en varios mercados.

Oferta.- Es la presentación en el mercado de productos, bienes y servicios que se ponen a la venta para su compra y consumo.

Oferta turística.- Conjunto de bienes y servicios puestos efectivamente en el mercado, en términos generales, lo que se ofrece. Se puede definir como el total de servicios turísticos y hoteleros de una región o zona, puestos para la satisfacción de las necesidades de un turista o visitante.

Demanda.- Cantidad de productos, bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado.

Es la cantidad de bienes o servicios que la colectividad está dispuesta a adquirir a un precio. Los deseos se traducen en demanda potencial de productos específicos cuando está acompañado de la voluntad de compra y de la posibilidad económica y en demanda real cuando se hace efectiva.

Demanda turística.- Son los bienes o servicios demandados por los turistas, en términos generales la demanda esta dada por las corrientes turísticas y se analizan cuantitativamente y cualitativamente.

Se le puede conocer a esta clase de demanda como el total de turistas que concurren a una región, país, zona o atractivo cualquiera y a los ingresos que genera. En definitiva la demanda turística son todos los bienes y servicios requeridos por personas que asisten a diversos lugares con fines turísticos.

Demanda Histórica.- Es la demanda registrada por estadísticas en cualquiera de las unidades que se midan, para una serie de períodos de largo tiempo y pertenecen a datos reales.

Demanda futura.- Es la demanda proyectada o prevista sobre la base de la tendencia general mostrada por los datos históricos.

Demanda potencial.- Es la demanda que podría ser captada por encima de la demanda futura, a condición de que sean habilitados instrumentos de captación no aplicados anteriormente o de que se debiliten los ejercidos por oferentes sustitutos.

Demanda objetiva.- Es la parte de la demanda potencial que ha sido prefijada para ser captada en un horizonte temporal definido.

Demanda real.- Es una población total que requiere de servicios pero no cuenta con los recursos suficientes.

Demanda efectiva.- Es parte de la población que tiene recursos para satisfacer sus necesidades.

Plan.- curso de acción conscientemente determinado. Guía o conjunto de guías, para enfrentar una situación, elaboradas con antelación a las acciones a las cuales serán aplicadas y desarrolladas de manera consciente y con un propósito determinado.

Estrategia.- es un medio para establecer el propósito organizacional en términos de objetivos de largo plazo, programas de acción y las prioridades en la asignación de recursos. Es una manera de definir tareas gerenciales desde perspectivas corporativas, de negocio y funcionales.¹⁹

1.6.2 Metodología a ser utilizada

A. PROCESO GLOBAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1. ¿QUE ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

La planificación estratégica, esta conceptualizada como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones, obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente, dentro de su respectiva área de gestión, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro.

2 ¿QUE ES BALANCED SCORECARD?

Es una Herramienta que permite medir el grado de implementación y cumplimiento de la planificación estratégica desarrollada por una empresa, busca lograr un desarrollo sostenible BALANCEADO.

3 IDENTIFICACIÓN DE PARTES INTERESADAS

¹⁹ Jornadas de Turismo Sostenible Aragon 2005

Para lograr que una planificación estratégica logre un crecimiento SOSTENIBLE se requiere que todas las partes interesadas hayan sido identificadas y se estén satisfaciendo sus necesidades.

¿Quiénes son mis Stakeholders (Partes interesadas)

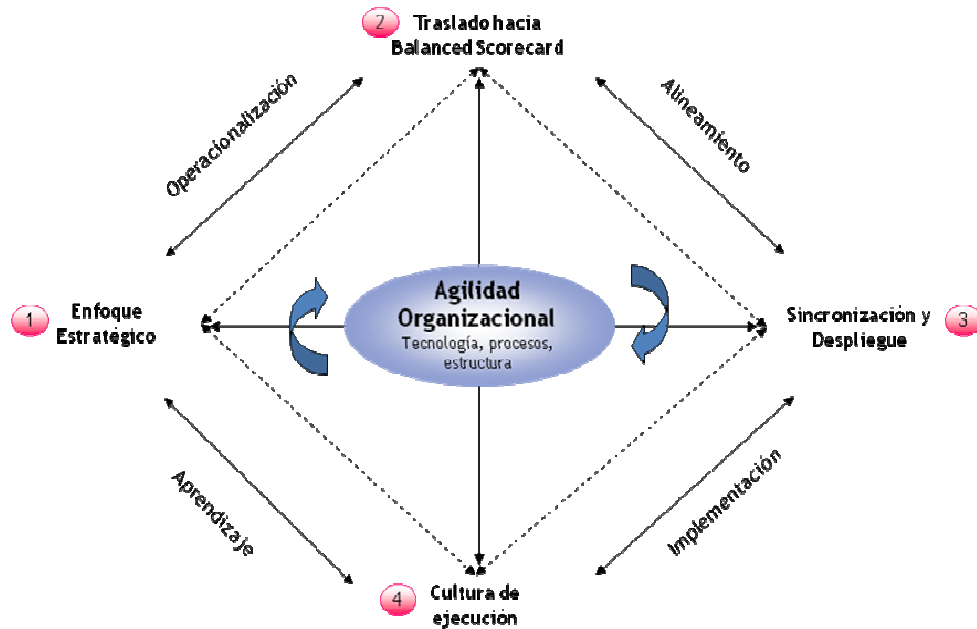
- ▣ Los Stakeholders son aquellos grupos de individuos cuyos objetivos y logros dependen de los resultados de la Organización y de los que a su vez, depende los de la Organización.
- ▣ El que los líderes comprendan, esta relación simbiótica, de codependencia (los resultados de la Organización dependen de los logros de los Stakeholders y viceversa) es crítica para la sostenibilidad de la Organización.

4. PASOS FUNCIONALES

Para obtener resultados de la planificación estratégica definida se debe cumplir con los siguientes pasos generales globales:

1. Enfoque estratégico
2. Operativización
3. Alineamiento
4. Implementación
5. Aprendizaje.

FIGURA No. 1.6 Enfoque y Direccionamiento Estratégico



Fuente: Ing. Roberto López.

5. ENFOQUE ESTRATÉGICO

La empresa para crecer, generar una propuesta, de calidad y para permanecer competitivamente en el entorno, nacional e internacional, debe tener muy claro hacia dónde va, es decir, haber definido su enfoque o direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran:

La Misión

La Visión

Objetivos estratégicos

6. OPERATIVIZACION

Una vez que se ha definido el enfoque estratégico y se han definido las estrategias éstas deben definirse en términos medibles y cuantificables de tal manera que se pueda monitorear la aplicación con el propósito de evaluar si las actividades que se ejecutan diariamente están llevando a la organización por el camino correcto.

Para ello se definen indicadores los cuales deben a su vez definir una meta a ser cumplida en un plazo establecido.

El conjunto de indicadores claves de desempeño se le conoce como Tablero Balanceado de indicadores o Balanced Scorecard.

Más adelante se explicará la forma de definir estos indicadores y la estructura del tablero.

7. ALINEAMIENTO

El enfoque estratégico global lo determina la alta dirección de una organización con la contribución de representantes del nivel operativo, luego de ello uno de los pasos más importantes consiste en socializar este enfoque estratégico en forma horizontal y vertical.

La socialización horizontal es aquella que se la realiza a nivel de jefes departamentales o de área y se la llama sincronización estratégica el propósito es involucrar y lograr el aporte en el logro de los objetivos estratégicos, se pueden generar proyectos estratégicos de área.

La socialización vertical en cambio es aquella que se la realiza hasta llegar al nivel del personal operativo y se lo llama despliegue estratégico, el propósito es involucrar y lograr la contribución del personal a través de la ejecución de actividades que también contribuyan al logro del objetivo estratégico, esto

comportamiento es lo que da lugar a transformar al recurso humano en CAPITAL HUMANO.

8. IMPLEMENTACIÓN

Una vez que se han definido las estrategias, proyectos y actividades que contribuirán al logro de los objetivos estratégicos el siguiente paso es la ejecución de lo planeado es necesario la definición de planes de acción en donde se establezcan los responsables, recursos y fechas de cumplimiento.

9. APRENDIZAJE

El Dr. Edward Deming en su ciclo de mejora continua definió que una vez que se haya aplicado las estrategias planificadas se debe verificar si se ha cumplido lo esperado mediante la revisión de los indicadores.

El análisis de las causas que produjeron el incumplimiento por parte de los involucrados permite crear una cultura organizacional cuyo elemento base es la participación del personal para permitir el aporte de soluciones.

10. NIVELES DE PLANEAMIENTO

PRIMER NIVEL:

La planificación estratégica se inicia en este nivel, que corresponde la junta de accionistas, a este nivel le corresponde desarrollar la planeación global, en el cual se definen:

Sus características principales son:

- ❖ LA VISIÓN
- ❖ **LOS VALORES**
- ❖ LA MISIÓN
- ❖ LOS OBJETIVOS GLOBALES
- ❖ LAS ESTRATEGIAS GENERALES



- ***La Planeación macro***
- Planeación a largo plazo
- Mantener mayor estabilidad

SEGUNDO NIVEL

Lo integran los departamentos, a quienes les corresponde desarrollar la denominada planeación funcional:

Su responsabilidad principal es

- ❖ LA MISIÓN
- ❖ OBJETIVOS
- ❖ ESTRATEGIAS A MEDIANO PLAZO.
- ❖ SE IDENTIFICAN LOS PROYECTOS ESTRATEGICOS.
- ❖ SE ESTABLECEN LOS PLANES DE ACCION



La planeación funcional
Guardar coherencia con la global
Planear a mediano plazo

TERCER NIVEL

Lo componen, secciones o unidades, a este nivel se lo ha denominado planeación operativa

SU RESPONSABILIDAD PRINCIPAL ES:

- ❖ OBJETIVOS A CORTO PLAZO
- ❖ ESTRATEGIAS A CORTO PLAZO



Ejecutar eficientemente los planes de acción definidos a nivel funcional.

Además, este nivel durante su ejecución será la encargada de retroalimentar todo el proceso de implementación de las estrategias con el fin de establecer los ajustes o acciones que en un momento dado deben adoptarse.

B. PROCESO ESPECÍFICO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para el inicio de la planificación estratégica se hace indispensable contar con información de todos los aspectos internos y externos que podrían influir en la consecución de la Visión empresarial.

1. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO.

Es el que sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual, tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas:

¿Dónde estábamos? → ¿Dónde estamos hoy?

El primer paso es visualizar objetivamente los diferentes escenarios que pueden afectar al desempeño de la organización estos se clasifican en internos y externos.



2. ESCENARIOS EXTERNOS

Es de notar que, cada uno de los escenarios externos debe apreciarse en forma tridimensional es decir, con distinción de los impactos e influencia sobre la organización.

Los escenarios externos pueden ser:

- a. Económico
- b. Social
- c. Político
- d. Tecnológico
- e. De seguridad
- f. Del Ecosistema

Deberá seleccionarse cuales afectan a la organización, pues la influencia depende del tipo de industria de la empresa.

a. ESCENARIO ECONÓMICO

Para encontrar datos de este escenario cabe acudir a la información económica y financiera respecto a:

- Producto Interno Bruto
- Tasas de Interés de Captación y Colocación
- Disponibilidad de crédito
- Presupuesto del Estado a la Educación
- Inflación
- Devaluación
- Patrones de cambio en el consumo
- Índice de desempleo
- Balanza cambiaria
- Ingreso per cápita
- Impuestos
- Salario mínimo
- Tamaño de mercado
- Pronósticos económicos
- Déficit presupuestarios

- Políticas monetarias, fiscales y cambiarias
- Otras

b. ESCENARIO SOCIAL

Las personas responsables deben buscar información de índole sociológica y psicológica de la comunidad en la cual este localizada la empresa esto tiene que ver con niveles de educación, cultura, tradiciones, comportamientos habituales, hábitos, capacitación de la mano de obra, niveles de desocupación, subocupación, además:

- Número de personas por hogar
- Población económicamente activa
- Porcentaje poblacional de jóvenes en edad universitaria
- Porcentaje poblacional de Bachilleres por especialidad de enseñanza
- Tasa de nacimientos
- Tasa de emigración e inmigración
- Esperanza de vida
- Estilos de vida
- Población total
- Población por niveles de ingreso
- Población por características socioeconómicas de vida
- Roles de la población por sexos
- Actividad de la mujer
- Programas sociales
- Alternativas de estudios superiores
- Número de colegios, universidades
- Empresas que ofertan productos o servicios similares a los de la empresa.
- Otros

c. ESCENARIO POLÍTICO

Se deberá enfocar en las perspectivas de gobernabilidad, seguridad de la administración de justicia, principales corrientes ideológicas, ponencia de organismos internacionales de desarrollo frente a proyectos relacionados con el negocio, además:

- Constitución Política
- Relaciones internacionales
- Ley Tributaria
- Ley laboral
- Ley de Fomento Industrial
- Ley de Modernización
- Reforma Financiera
- Aranceles
- Leyes de protección del Medio Ambiente
- Gasto Público
- Políticas de inversión
- Exenciones Tributarias
- Reglamento Comercio Exterior
- Seguro Social
- Jubilación
- Salud y Seguridad
- Clima político y de Inversiones

d. ESCENARIO TECNOLÓGICO

Identificar todos los datos que den información sobre desarrollo tecnológico, herramientas o sistemas de punta o última generación que pudieran ser incorporados en los procesos de la organización tal como lo hace o lo hará la competencia, hay que calcular los costos de la innovación y los costos de implementación y capacitación del personal, además:

- ¿Cuáles son las clases de tecnología que se utilizan?
- ¿Qué se piensa en la EMPRESA con respecto a la tecnología?
- ¿Es importante la tecnología en el giro de las actividades que realiza la EMPRESA?
- ¿Cuál es el nivel tecnológico que esta usando en la EMPRESA?
- ¿Es esencial la tecnología como elemento diferenciador de la EMPRESA?
- ¿Es un objetivo para la EMPRESA poseer tecnología de punta?
- ¿Cuál es el nivel tecnológico de los insumos comprados por la organización?
- ¿Es crítico el nivel tecnológico de los insumos adquiridos?
- ¿Cómo afecta la tecnología el proceso?
- ¿De qué manera se afecta la satisfacción de los CLIENTES EL nivel tecnológico de los procesos de, equipos, servicios, etc. que dispone la EMPRESA?
- ¿Qué tecnología se debe utilizar para alcanzar los objetivos institucionales?
- ¿Cuál es el grado de obsolescencia de la tecnología empleada por la EMPRESA?
- ¿Cuál ha sido la evolución tecnológica de la EMPRESA y sus proveedores?
- ¿Qué se espera en el futuro del nivel tecnológico de la EMPRESA y sus proveedores?
- ¿Qué capacidad tiene la EMPRESA Para generar la tecnología que requiere?
- ¿Cuánto deberá invertir?
- ¿Cuáles son las prioridades de inversión en tecnología?
- ¿Qué inversiones tecnológicas deberían incrementarse, reducirse o eliminarse?
- ¿Cuál es la tasa interna de retorno de la inversión en tecnología?
- ¿Cuál es el nivel tecnológico de la competencia?
- ¿Cuánto ha invertido la competencia en tecnología?
- ¿Cuál es el nivel tecnológico de la EMPRESA, dentro del ámbito competitivo en el que se desempeña?

- ¿Cuáles son las opciones tecnológicas de la EMPRESA?
- ¿Cuáles tecnologías ha implementado? ¿Por qué?
- ¿Cuáles no ha implementado? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son las barreras representativas para mejorar el nivel tecnológico de la EMPRESA?

e. ESCENARIO DE SEGURIDAD

Dos ángulos son importantes que no deben perderse de vista estos son la protección y seguridad empresarial frente al estado, la provincia, la ciudad donde va a desarrollar sus procesos.

f. ESCENARIO RELATIVO AL AMBIENTE

Este escenario cada vez toma mayor trascendencia y tiene que ver con las regulaciones enfocadas en el cuidado del medio ambiente, un análisis de cómo las operaciones empresariales pueden afectar este aspecto y las medidas necesarias para evitarlo permitirán que el negocio sea sostenible a largo plazo.

4 ESCENARIOS INTERNOS

Se recomienda solo enfocarse en cuatro procesos claves que gestionan a la organización que son:

- a. Producción o prestación del servicio
- b. Comercialización y marketing
- c. Finanzas y contabilidad
- d. Administración y Dirección
- e. Clientes

a. PRODUCCIÓN

Se debe buscar la información para responder a las siguientes preguntas:

- ¿Existe un sistema de Calidad en La Empresa?
- ¿Se ha efectuado un levantamiento de procesos en La Empresa?
- ¿Está definida la Estrategia de Calidad ?
- ¿Están definidos los estándares de Calidad?
- ¿Existe un sistema para determinar los costos de la no-calidad?
- ¿Está Normalizado el sistema de La Empresa?
- ¿Existe un programa de Capacitación para la calidad, claramente instituida por La Empresa?
- ¿Existe un sistema de participación para la calidad: Equipos de Mejoramiento, Círculos de Calidad, Grupos de Diagnóstico de Problemas, Equipos de Participación, otros?
- ¿Está involucrado La Gerencia y su grupo Staff en los procesos de calidad, lo hace activa y persistentemente?
- ¿Está entrenado la Gerencia en la Metodología de SOLUCIÓN DE PROBLEMAS?
- ¿Se miden los Procesos en calidad?
- ¿Existe un Manual de Calidad en La Empresa?
- ¿Establece La Empresa acciones estratégicas de la Calidad?
- ¿Existe una Cultura de Calidad en La Empresa?
- ¿Se compara La Empresa en Calidad con otras empresas?

b. COMERCIAL Y MARKETING

Se debe buscar la información para responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo ha evolucionado La Empresa en cuanto a la participación en el sector industrial del país?
- ¿Cuál es el mercado de La Empresa?

- ¿Cuál es la efectividad de la fuerza promocional y de la captación del mercado? ¿Es superior a otras Empresas?
- ¿La fuerza de llegada al mercado es suficiente para lograr los objetivos de La Empresa? ¿Es suficientemente calificada?
- ¿Existe personal específicamente preparado para efectuar Estudios de Mercado?
- ¿Este personal es suficiente para lograr los objetivos de La Empresa?
- ¿Es suficientemente calificado?
- ¿Existen objetivos y estrategias bien definidas para la captación del mercado?
- ¿Son adecuados los mecanismos actualmente aplicados?
- ¿Se realizan Investigaciones del mercado? ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Se realiza Publicidad? ¿Sus objetivos están especificados? ¿Cuáles son las estrategias? ¿Cuáles son los medios?
- ¿Se cuenta con personal de Relaciones Públicas? ¿Es efectivo su funcionamiento?
- ¿Se hacen promociones? ¿Se han definido criterios específicos para manejarlas?
- ¿Se realizan estudio de costos? ¿Con qué criterios se maneja el concepto de costos? ¿Existen políticas objetivas y estrategias específicas?
- ¿Se tiene información sobre el manejo de costos de otras EMPRESAS?
- ¿Cuál es la cobertura de la EMPRESA?
- ¿Cuál es el índice de satisfacción del “cliente” interno y externo?
- ¿Qué se conoce del CLIENTE de nuestra EMPRESA?
- ¿Qué conoce el CLIENTE de nuestra EMPRESA?
- ¿Cuáles son los CLIENTES potenciales de la EMPRESA?
- ¿Se ha podido determinar las reales necesidades de nuestros CLIENTES? ¿Y de los CLIENTES potenciales?
- ¿Cuál ha sido el comportamiento de la demanda de nuestros bienes o servicios? ¿Se pronostica el comportamiento de esta variable?
- ¿Es correcto el método de pronóstico de la demanda que tiene la EMPRESA?

- ¿Cómo se comportará en un futuro la demanda?
- ¿Se promueven nuevas propuestas del mercado?
- ¿Bajo qué condiciones se promueve o se retira un BIEN O SERVICIO del mercado?
- ¿Se analizan los costos de promoción? ¿Conviene reducirlos?
- ¿Cuáles son los objetivos de nuestras propuestas? ¿Se cumplen estos objetivos?
- ¿Se debe ampliar o reducir nuestra propuesta de bienes o servicios actual? ¿Cuáles son los bienes o servicios incluirse en la oferta eliminarse?

c. FINANZAS Y CONTABILIDAD

Se debe buscar la información para responder a las siguientes preguntas:

Existe un sistema contable adecuado?

Se aplica un sistema de costos confiable?

Existe un presupuesto y flujo de caja técnicamente elaborados?

Cuál es la política de cobro?

Cuál es la política de pago?

El sistema contable es manual o automatizado?

Cuál es el Nivel de endeudamiento financiero?

Como se realizan las compras y adquisiciones de materiales, suministros y materias primas?

Cuál es la competencia de la persona que realiza los análisis financieros?

Quien toma decisiones en materia financiera?

d. ADMINISTRACIÓN Y DIRECCION

Se debe buscar la información para responder a las siguientes preguntas:

➤ ¿Es clara la estructura organizacional?

➤ ¿Existe un organigrama explícito?

➤ ¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones?

➤ ¿Todo el personal conoce con claridad sus responsabilidades?

- ¿Todo el personal conoce con claridad los procedimientos para realizar sus tareas?
- ¿La estructura facilita la iniciativa del personal?
- ¿La estructura organizacional favorece el logro de los objetivos individuales e institucionales?
- ¿La estructura es adecuada a las estrategias organizacionales?
- ¿Están definidos en forma clara los rangos de control de los jefes?
- ¿Están agrupadas en forma adecuada las actividades por afinidad?
- ¿Se asigna un Administrador por Departamento, Sección o Unidad?
- ¿El Administrador de una Unidad tiene la autoridad necesaria para cumplir con sus objetivos?
- ¿La estructura favorece la coordinación entre las funciones que debe cumplir?
- ¿Se encuentran establecidos sistemas de autoridad e información bien definidas?
- ¿Están las funciones de STAFF presentadas en forma adecuada en el organigrama?
- ¿Se han definido sistemas de control y evaluación?
- ¿La estructura es flexible? ¿Se adapta a nuevas circunstancias? ¿La estructura tiene capacidad para responder a cambios internos y externos?
- ¿Son claros los procesos organizacionales de la Empresa?
- ¿Existe una clara definición de funciones?
- ¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?
- ¿El proceso de coordinación es eficiente y efectivo?
- ¿Existen mecanismos para realizar el control de gestión?
- ¿El sistema de evaluación es conocido por los miembros de La Empresa?
- ¿La Empresa cuenta con directivos y Jefes líderes?
- ¿Siente La Empresa el liderazgo de sus jefaturas?
- ¿Existe un proceso de delegación o es una organización centralizada?
- ¿Cuáles son los niveles de empoderamiento (EMPOWERMENT)?
- ¿Están definidos los niveles de responsabilidad?
- ¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?

- ¿La comunicación fluye ágilmente de arriba – abajo y viceversa?
- ¿Hay un sistema de Auditoría de la Comunicación?
- ¿ La Empresa utiliza un estilo participativo?
- ¿Existen mecanismos de participación?
- ¿Existe y se utiliza los Índices de Gestión?

e. CLIENTES

- ¿Cuenta La Empresa con una Base de Datos de los clientes?
- ¿Existen Perfiles de los clientes?
- ¿Realiza La Empresa investigación sistemática sobre los clientes?
- ¿Conoce La Empresa el nivel de satisfacción de los clientes?
- ¿Hace La Empresa mejoramiento de los “índices de satisfacción de los clientes?
- ¿Tiene un sistema de Diagnóstico del Servicio al cliente y lo realiza sistemáticamente?
- ¿Cuenta La Empresa con una estrategia clara y expresa del “servicio al cliente” ¿Hay una Cultura enfocada a priorizar el servicio “ hacia el cliente?
- ¿Esta Cultura de servicio al cliente es la más adecuada?
- ¿Se realizan comparaciones de los niveles de calidad del servicio que ofrecen otras empresas?
- ¿Qué aspectos considera La Empresa que deberían mantenerse en cuanto a servicios al cliente? ¿Qué aspectos deberían suprimirse? ¿Qué aspectos deberían mejorarse? ¿Qué aspectos deberían implementarse?

C. DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1. Valores organizacionales
2. Diagnostico estrategico (foda)
3. Direccionamiento estrategico
4. Opciones o iniciativas estrategicas
5. Plan funcional y operativo
6. Monitoreo estrategico

1. VALORES ORGANIZACIONALES

Para la identificación de los valores organizacionales debemos comprender el concepto de principio, entendiéndose este como aquel enunciado que es aceptado universalmente es decir consideremos que la justicia es un principio y este es aceptado en todo el mundo de igual manera puede ser la solidaridad, el respeto, la honestidad, etc.

Las sociedades y las empresas deben identificar estos principios y decidir aplicarlos en la vida diaria con la finalidad que se establezca un marco de referencia que defina el comportamiento humano.

Aquellos principios que son aceptados por una sociedad o una empresa y sobre los cuales se decide su práctica diaria se denominan valores.

Por lo tanto no existe una sociedad sin principios lo que se da es que existen sociedades sin valores, lo mismo puede aplicarse para una organización.

La misión, la visión y los objetivos institucionales se soportan en un conjunto de principios, creencias y valores. Estos se manifiestan y se hacen realidad en su Cultura.

Los valores institucionales fundamentales son los siguientes:

ÉTICA. El comportamiento de todos los que hacemos la EMPRESA estará enmarcado, en toda circunstancia, dentro de valores de honestidad, integridad y justicia.

MORAL. Toda acción estará enmarcada sobre bases legales y reglamentarias, con visibles manifestaciones de responsabilidad integral y compartida, respeto a la autoridad y tolerancia a los criterios y opiniones personales.

HUMANOS. Se mantendrá como práctica permanente la aplicación de valores democráticos, respeto a la dignidad humana, solidaridad y compromiso social, fortalecimiento de la autoestima y autovaloración, desarrollo de la creatividad y del espíritu crítico constructivo y de la vocación del servicio en todo los órdenes del comportamiento humano.

COMPROMISO. El trabajo en equipo, el respeto, la lealtad, y la transparencia frente a la institución, son características indispensables de nuestro personal. Este compromiso constituye uno de los elementos básicos para que la EMPRESA alcance ventajas competitivas.

RENTABILIDAD. La EMPRESA busca alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia (productividad) que aseguren su rentabilidad.

CALIDAD. La Calidad es una manera de vivir, una norma de conducta y de comportamiento, es el reto diario y permanente.

Esta filosofía de Calidad Total debe ser un compromiso de todos los que conformamos la EMPRESA, y debe traducirse a: calidad en los insumos o recursos empleados, en los procesos, en los resultados, en la gestión administrativa y en las relaciones humanas. Ej. Oportunidad, sin engaños, garantía.

COMPETITIVIDAD. El éxito se mide con relación a su entorno: La competitividad exige control en los costos, altos estándares de calidad, la satisfacción de las necesidades y expectativas del CLIENTE, profesionalismo en las actividades técnicas, lo que implica finalmente, un compromiso de excelencia.

TALENTO HUMANO. El talento humano es nuestro patrimonio fundamental. Debemos respetarlo, ofrecerle oportunidades de desarrollo, brindarle

alternativas de crecimiento dentro de parámetros de eficiencia y eficacia, así como retribuirlo justamente.

La práctica de este valor implica igualmente responsabilidades recíprocas de todo el personal.

RESPONSABILIDAD SOCIAL. La EMPRESA contribuye, en la medida de sus posibilidades, al desarrollo del país y de la sociedad en general.

RESUMEN DE VALORES INSTITUCIONALES

Honestidad

Integridad

Justicia

Respeto

Tolerancia

Solidaridad

Crecimiento social

Transparencia

Profesionalismo

Eficiencia

Eficacia

2. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

DIAGNOSTICO DE LA CULTURA INSTITUCIONAL

Es importante partir de un diagnóstico de la cultura institucional, que determine los factores que ameritan reajustarse dentro del plan estratégico.

FACTORES CULTURALES de la EMPRESA.

Conformidad.

Responsabilidad.

Parámetros de medida.

Reconocimiento e Incentivos.

Claridad de la organización.

Calidez y apoyo.
Liderazgo.

Se aplicará el siguiente cuestionario al interior de los grupos de trabajo:

INSTRUCCIONES:

En cada una de las siete dimensiones de la Cultura de la Institución que se describen, anote una “r” sobre los números que indique el valor que usted concede a la posición real de la EMPRESA en cuanto a esta dimensión y una “i” sobre el número que indique su opinión del punto donde la EMPRESA debería estar, idealmente, respecto a dicha dimensión.

1. Conformidad. La opinión de que existen muchas limitaciones para la organización impuestas externamente: el grado en el que los encuestados opinan que existen muchas reglas, procedimientos, políticas y prácticas a las

***La conformidad
no es
característica de***

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

***La conformidad es
una característica
muy acusada de la
EMPRESA.***

que debemos conformarnos, en lugar de tener la capacidad para hacer el trabajo como mejor les parezca.

2. Responsabilidad. Los integrantes de de la EMPRESA han recibido la responsabilidad personal de alcanzar su parte de las metas de la organización siendo el grado en el cual los miembros opinan que pueden tomar decisiones y resolver problemas sin tener que dirigirse a los superiores en cada paso del camino.

**En esta
EMPRESA.
no se delega
responsabilidades**

En esta EMPRESA se
concede gran importancia a

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Los parámetros
casi no existen o
son muy bajos
en la EMPRESA.**

**Se establecen
parámetros altos y
desafiantes en la
EMPRESA.**

3. Parámetros: La importancia que la EMPRESA concede al desempeño de calidad y a la producción excelente, incluyendo el grado en el cual, en opinión del encuestado, la EMPRESA está fijándose metas desafiantes. y que está comunicando a sus miembros su compromiso con esas metas.

4. Incentivos: El grado en el cual, en opinión del encuestado, se les reconoce y se brinda incentivos por un buen trabajo, en lugar de ser ignorados, criticados o sancionados cuando algo sale mal.

**Los miembros
son ignorados,
sancionados o
criticados.**

**Los miembros son
reconocidos, e
incentivados en
forma positiva**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5. Claridad de la organización: La opinión de los encuestados en el sentido de que todo está bien organizado y que las metas están bien definidas con claridad, en lugar de haber desorden, confusión o caos.

**La EMPRESA.
está desordenada
y confusa.**

**La EMPRESA.
está bien
organizado con
metas definidas**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5 Calidez y apoyo: La opinión de que la amabilidad es una norma valiosa en la EMPRESA, que los miembros confían unos en otros y se apoyan unos a otros. La opinión de que existen buenas relaciones en el ambiente laboral.

No existe calidez ni apoyo en la EMPRESA

La calidez y el apoyo son características de

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6 Liderazgo: La buena disposición de los miembros de la EMPRESA para aceptar el liderazgo. Conforme surge la necesidad de liderazgo, los miembros se sienten en libertad de asumir roles de liderazgo y reciben incentivos por el buen liderazgo. El liderazgo se basa en la experiencia. La EMPRESA no está dominado ni depende de una o dos personas.

El liderazgo no es premiado. Los miembros están dominados o son dependientes y se

Los miembros aceptan e incentivan el liderazgo basado en la experiencia.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

ANÁLISIS DEL PROCESO

Se conformarán grupos de trabajo de acuerdo a las alternativas que sean determinadas por la EMPRESA. Cada miembro de los grupos estructurados contestarán a este Cuestionario y sobre la base de sus opiniones se dará paso a la formulación de las siguientes preguntas, las mismas que serán procesadas para obtener la apreciación global de la CULTURA ORGANIZACIONAL de la Institución.

PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS AL CUESTIONARIO

1. ¿Cuáles son los valores dominantes en la empresa?.
2. ¿Qué supuestos sustentan estos valores?
3. ¿Cuáles son algunas de las normas conductuales de la empresa que notaría enseguida una persona extraña a la institución o un recién llegado?
4. ¿Cómo refuerzan estos valores y normas los líderes de la institución?
5. ¿Cómo se socializa a los recién llegados a la empresa?
6. ¿Cuáles son los componentes clave de nuestra Cultura institucional?
7. ¿Cuáles considera que deben ser los elementos que deberían

ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Un grupo de trabajo debe identificar información sobre la competencia que el mercado presenta a la organización, las siguientes preguntas serán útiles para lograr datos importantes:

- ¿Cuáles son las características del sector en el Sector Industrial en el cual participa la EMPRESA?
- ¿Cuál es el segmento del sector en donde se ubica la competencia de la empresa?
- ¿Cuáles son los principales competidores de la EMPRESA?
- ¿Cuáles son las posibles respuestas de la competencia con relación a las tendencias educativas, económicas, sociales, culturales, geográficas, demográficas, políticas y legales, que afectan al sector o segmento en el cual participa la EMPRESA?
- ¿Existe la posibilidad de surgimiento de nuevos competidores y que salgan otros del mercado? ¿Con qué frecuencia se presenta esto?
- ¿Qué tan fácil es que los nuevos competidores se desarrollen?
- ¿Cuál es la modalidad competitiva en el sector?
- ¿Cuáles son las fortalezas de los principales competidores?
- ¿Cuáles son las debilidades de los principales competidores?
- ¿Cuáles son las políticas, objetivos, estrategias y metas de los principales competidores?

- ¿Cuál (es) es (son) la (s) ventaja (s) competitiva (s) de la EMPRESA?
- ¿Cuál (es) es (son) la (s) ventaja (s) competitiva (s) de la competencia?
- ¿Cuáles son los Factores Claves de Éxito en el SECTOR INDUSTRIAL?
- ¿Realiza LA EMPRESA estudios sistemáticos de competencia?
- ¿Tiene La EMPRESA Perfiles de Competitividad?
- ¿Realiza La EMPRESA “**BENCHMARKING?**”

ANÁLISIS FODA

Con la información obtenida en el levantamiento de los escenarios internos, externos, cultura organizacional y competencia se puede estructurar el análisis del monitoreo del entorno (oportunidades y amenazas) y del monitoreo interno (fortalezas y debilidades).

a. Fortalezas

Actividades y atributos internos de la EMPRESA que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos. Ej.

- Liderazgo inteligente, convencido y participativo
- Personal técnico altamente capacitado y motivado
- Procesos productivos que utilizan tecnología de punta
- Administración que aplica normas internacionales de calidad, y
- Sistema integrado de Gestión

b. Oportunidades

Eventos hechos o tendencias en el entorno externo de la EMPRESA que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

- Posibilidad de incursionar a través de mercados internacionales
- Implementación de una cultura organizacional bajo estándares internacionales

- Concertación de una alianza estratégica
- Acceso de una línea de crédito con costos financieros preferenciales.
- Sistema integrado de Gestión

c. Debilidades

Actividades y factores internos de la EMPRESA que dificultan o interfieren en el éxito de la misma que deben ser eliminados.

- Personal de Gerencia media que no está de acuerdo con el cambio profundo hacia la excelencia.
- Maquinaria y equipos caducos, anticuados y desprovistos de mantenimiento
- Productos ubicados en la pendiente de la decadencia
- Métodos contables, financieros, presupuestos y de inversiones llevados en forma manual y por ende lentos.

d. Amenazas

Eventos, hechos o tendencias en el entorno externo de la EMPRESA que dificultan o limitan su desarrollo operativo deben identificarse para evitarlos o contrarrestarlos.

- Posibilidad de incursionar a través de mercados internacionales
- Implementación de una cultura organizacional bajo estándares internacionales
- Concertación de una alianza estratégica
- Acceso de una línea de crédito con costos financieros preferenciales.
- Sistema integrado de Gestión

ASPECTOS → IMPACTOS ↓	INTERNOS	EXTERNOS
(+)	FORTALEZAS (IMPULSAR)	OPORTUNIDADES (EXPLOTAR)
(-)	DEBILIDADES (ELIMINAR)	AMENAZAS (EVITAR)

La utilización de esta herramienta permitirá la identificación de los aspectos del entorno externo e interno, que influirán positiva y negativamente en la organización. Una vez reconocidas tales incidencias, es preciso analizar cuidadosamente la situación, para descubrir las acciones correctivas adecuadas, que mas tarde se convertirán en objetivos, iniciativas estratégicas, políticas, planes, programas y proyectos.

Para la sagaz utilización de este instrumento, lo decisivo es basarse sobre la objetividad y mostrar una buena actitud de reflexión y discernimiento para analizar con acierto, la situación y la medida de impacto que se ejercerá. De

aquí surgirá el aporte de la planificación estratégica; en caso contrario solamente, será una herramienta lírica o teórica.

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Cuando la organización alcance un claro conocimiento de la realidad y de la situación de la empresa, de acuerdo con el diagnóstico logrado mediante el FODA, estará en condiciones técnicas de describir el “Estado deseado” o la “Visión de futuro” organizacional. Esta forma de mirar hacia el mañana se denomina REACTIVA porque actúa sobre la base de la situación actual, para mejorar el futuro.

Según Joel Barker, una adecuada Visión debe formularse por obra de los líderes, vale decir, un grupo de la alta dirección, gerencia, accionistas, juntas directivas, ejecutivos, técnicos de primera línea, los cuales a su momento, compartirán la Visión para recibir el apoyo indispensable de todos los demás componentes de la empresa; gracias a que, el contenido y los alcances, tienen que ser explicados ampliamente, con detalle, de forma motivante, positiva y alentadora.

VISIÓN INSTITUCIONAL

Uno de los modos de conceptualizar la Visión, el mirar hacia el mañana, expresa que : “Es la imagen en el presente, de una realidad futura deseable y ambiciosa, muy relacionada con los sueños”. El alcance de la mirada al futuro deseado está en función de la calidad de la organización, la calidad de sus líderes y la calidad de los colaboradores. Cuando la calidad es “alta” se dice que : “Es posible mirar a través de la niebla”.

PREPARACION DE LA VISION

Para redactar la Visión es necesario examinar varias coordenadas no es importante responder a todas.

PREGUNTAS PARA FORMULAR LA VISION

Cuándo?	Para que año se está formulando la Visión
Qué?	A qué dedicará primordialmente la actividad de la empresa
Cómo?	Que estrategia fundamental le servirá de brújula
Con quién?	Que competencias tendrán las personas que acompañan el esfuerzo indispensable para ganar el futuro.
Para qué?	Cuál es la filosofía de su presencia en el mercado
Por qué?	Cuál es la razón de su permanencia
Donde?	El lugar del Planeta; para que región

En concordancia con lo anterior, la VISION de la empresa se prepara elaborando la descripción que permita completar los interrogantes anteriores:
Ej.

VISION 2015 EMPRESA Y

Ser el operador turístico con los mas altos estándares de calidad en el ecuador, que cuente con el capital humano que permita alcanzar la satisfacción de nuestros clientes y la optimización de los costos en las operaciones brindadas.

DEFINICION DE ELEMENTOS DE LA VISION
ELEMENTOS VISION EMPRESA Y

Elementos de Visión	Indicador	Meta
1.- Operadora turística con estándares de calidad	% de implementación de procesos certificados	100%
2.- Cuento con capital humano	% gente que contribuye a los objetivos estratégicos	90%
3.- Lograr la satisfacción del cliente	% de satisfacción del cliente	90%
4.- Optimizar los costos de las operaciones.	% de reducción de costos	10%

MISION INSTITUCIONAL

Los estatutos legales, constituyen elementos primarios para determinar la Misión que será lo que verdaderamente lo volvera diversa y le otorgará identidad a la empresa.

Igual que la Visión, también la Misión, tiene que ser formulada por líderes, quienes sean dueños de la propia organización y tengan en sus manos el timón

de su trayectoria. También, una vez logrado el levantamiento, habrá que compartirlo con todos los actores de la empresa para recibir un sincero compromiso de cumplimiento en la vida diaria.

La Misión pone de relieve el rol fundamental para el que fue creada la organización, su ideario básico se sustenta en el cliente interno y externo, y refleja acción, entrega, atributos y talentos propios de un equipo de trabajo compacto y monolítico, animado por un idéntico espíritu de colaboración.

PREPARACION DE LA MISION

Para redactar la Misión es necesario examinar varias coordenadas y no es importante responder a todas.

PREGUNTAS PARA FORMULAR LA MISION

Qué?	Cuál es la razón u objeto social del establecimiento
Cómo?	Cuál es la estrategia que marca la diferencia con los demás
Con quién?	Cuál es el personal del que se dispone.
Para qué?	A quién va a satisfacer primariamente el producto o servicio
Por qué?	Qué explica su presencia
Donde?	El lugar del Planeta; o región dónde ejecuta sus actividades

En concordancia con lo anterior, la MISION de la empresa se prepara elaborando la descripción que permita completar los interrogantes anteriores:
Ej.

MISION EMPRESA X

Brindar asesoramiento turístico con gente amable y procesos efectivos y seguros que garanticen que la experiencia vivida satisfaga las expectativas de nuestros clientes.

ELEMENTOS DE LA MISION EMPRESA X

Elementos de Misión	Indicador	Meta
1.- Gente amable	% de reclamos de personal de la empresa	0%
2.-Ejecución de procesos efectivos	% procesos no conformes	10%
3.- Seguridad.	% de incidentes % de accidentes	5% 0%
4.-Satisfacer los requerimientos del cliente.	% satisfacción de los clientes.	90%

METODOLOGÍA PARA IDENTIFICAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Con la información obtenida en los escenarios y utilizando la participación de representantes de las diferentes áreas de la organización se debe identificar:



- 5 fortalezas
- 5 debilidades
- 5 oportunidades
- 5 amenazas

Por cierto, la condición esencial es que, esos aspectos sean los de mayor impacto e importancia para la organización.

De esta selección dependerá la mayor parte de la trascendencia orientadora que puede brindar el FODA para la ejecución de la planificación estratégica.

Con éste propósito se utiliza la matriz descrita a continuación para consolidar los aspectos de mayor impacto dentro del FODA y planificar las estrategias de ataque y defensa.

Las estrategias de ataque son aquellas que se orientan en base a las fortalezas y debilidades, mientras que las estrategias de defensa se basan en las debilidades y amenazas.

<p>Evaluación Interna →</p> <p>Evaluación Externa ↓</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>1. 2. 3. 4. 5.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>1. . 2. 3. 4. 5.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>1. . 2. 3. 4. 5. .</p>	<p>AREAS OFENSIVAS</p> 	
<p>AMENAZAS</p> <p>1. . 2. 3. 4. 5. .</p>		 <p>ÁREAS DEFENSIVAS</p>

Con el ánimo de que ésta confrontación no resulte meramente subjetiva se han diseñado matrices, cuya finalidad es medir numéricamente el impacto que se da entre los mencionados aspectos del FODA.

MATRIZ DE ATAQUE

RELACIÓN Alta: 5 Media: 3 Baja: 1 Nula: 0	FORTALEZAS					Total
	1. Personal Especializado y apto	2. Personal comprometido	3. Disponibilidad de recursos (financieros – tecnológicos – RREHH)	4. Estar dentro de un marco legal adecuado. Convenios internacionales	5. Apoyo de la Dirección	
OPORTUNIDADES						
1. Crecimiento de la industria turística	5	5	4	5	5	24 1ra
2. Apoyo externo	5	4	5	5	5	24 2da
3. Posicionamiento del Ecuador	5	4	5	5	5	24 3ra
4. Interés internacional	4	5	5	3	4	21
5. Buena Infraestructura vial	0	0	0	3	1	4
Total	19	18	19	21		

5ta
4ta

El análisis debe hacerse para cada fortaleza y considerando el impacto que tienen estos en las oportunidades organizacionales.

MATRIZ DE DEFENSA

RELACIÓN Alta: 5 Media: 3 Baja: 1 Nula: 0	AMENAZAS				Total
	1. Poco personal con conocimiento en Gestión Turística	2. Políticas cambiantes del gobierno	3. Crecimiento de la Delincuencia	4. Incremento de tasas de interés	
DEBILIDADES					
1. Falta de estructura orgánica (funcional), falta de procesos, No hay personal de Planta	4.5	5	5	5	19.5 2da
2. Falta de comunicación, falta de trabajo en equipo, falta capacitación y actualización	5	5	5	5	20 1ra
3. Logística complicada	4	4	4.5	5	17.5
4. Falta de desarrollo Actitudinal - virus de la actitud - Bajo ambiente laboral.	4.5	5	5	1	15.5
Total	18	19	19.5	16	

5ta
4ta
3ra

El análisis debe hacerse para cada debilidad y considerando el impacto que tienen estos en las amenazas organizacionales.

Cabe anotar que es importante es que exista una discusión franca, divergencia de criterios y en la culminación del debate, acuerdo entre los miembros de la organización.

Con el objetivo de lograr esto es recomendable la presencia y colaboración de un “facilitador” que actúa como moderador.

Cuando se hayan totalizado las “filas” y las “columnas” de las matrices de ataque y defensa, el equipo de trabajo estará en condiciones de jerarquización y priorizar, en cada grupo, sus respectivas áreas de manera objetiva.

Para el caso de las áreas de la matriz ofensiva se comienza la tarea de “jerarquización” por las columnas que muestran las oportunidades; la sumatoria mas alta es la de mayor prioridad, pero como puede darse empate, el equipo tendrá que decidir entre ellas, cual es mas prioritaria. Seguidamente se pasará a la consideración de las filas correspondiente a las fortalezas; la sumatoria mas elevada tendrá el puesto 6 y las siguientes las demás ubicaciones si aquí también ocurre un empate se procederán de la misma manera.

Luego para el caso de las áreas de la matriz defensiva se comienza la tarea de “jerarquización” por las filas que muestran las amenazas; la sumatoria mas alta es la de mayor prioridad, pero como puede darse empate, el equipo tendrá que decidir entre ellas, cual es más prioritaria. Seguidamente se pasará a la consideración de las columnas correspondiente a las debilidades; la sumatoria mas elevada tendrá el puesto 6 y las siguientes las demás ubicaciones si aquí también ocurre un empate se procederán de la misma manera.

El análisis descrito proporciona dos listas; cada una ordenada del primero al décimo en términos de jerarquización. El equipo ha de revisar ésta información y mediante labor de consenso podrá eliminar algunas de ellas, si es que claramente no armoniza con las expectativas de futuro de la organización.

DEFINICIÓN DE MANIOBRAS ESTRATÉGICAS

Una vez que se ha confrontado los aspectos del FODA y se ha identificado y priorizado los aspectos estratégicos ofensivos y defensivos estamos en condiciones para definir las maniobras estratégicas que permitan potencializar ventajas para la organización.

Las maniobras deben redactarse comenzando con un verbo en infinitivo para luego llevarse a cabo el análisis del hexágono estratégico.

HEXÁGONO ESTRATÉGICO

El propósito de ésta metodología es mediante la utilización de un diagrama de causa efecto identificar las 6 maniobras que mayor impacto tienen sobre el futuro de la organización y que darán lugar a los objetivos estratégicos.

Para mejorar la comprensión del proceso evolutivo, valga un ejemplo: Ej. Si se supone que dentro de las frases obtenidas anteriormente consta una que expresa “Existencia de maquinaria y equipos obsoletos” la maniobra deberá manifestar: “Elaborar un estudio técnico para la actualización de maquinaria y equipos”

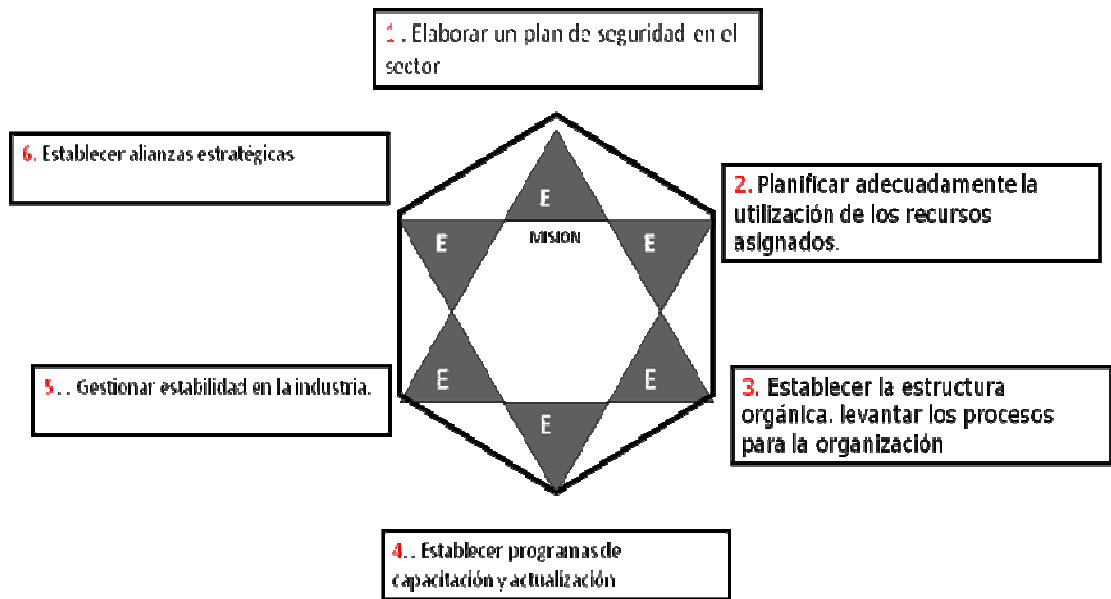
Algunos verbos en infinito más frecuentes utilizados para la definición de maniobras son:

Elaborar

Preparar

Realizar

MODELO HEXÁGONO ESTRATÉGICO



IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Hasta aquí hemos identificado las 6 maniobras de mayor impacto dentro de la Planificación estratégica de una organización a partir de estas se debe definir los objetivos estratégicos que se buscará lograr.

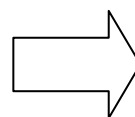
Los objetivos serán enunciados de forma que describan las cosas específicas que tenemos que lograr para implementar las maniobras identificadas.

Describirán en forma específica la dirección y el impacto que queremos lograr con nuestra estrategia.

Deben utilizarse verbos en infinitivo al igual que las maniobras o impulsores claves.

Ejemplo 1. Si las maniobras son:

- *Comprar un lápiz*
- *Conseguir un sobre*
- *Delinear un pensamiento*
- *Tener un amor*



- Comprar estampillar

Ejemplo 2. Si las maniobras son:

- Lograr una estructura por procesos
- Implementar ISO 9001
- Manejar un sistema de información



INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO

K

P

I

CLAVE

- Fundamental
- Estratégico
- Enfoca el desempeño
- Garantiza impacto

DESEMPEÑO

- Impacto crítico y balanceado
 - Finanzas
 - Clientes
 - Procesos
 - Capital intangible

INDICADOR

- Medidor
- Meta
- Frecuencia
- Fuente de captura

Todo objetivo debe ser medible y cuantificable para ello utilizamos los KPI's que son los que nos darán la información para conocer si estamos en el camino correcto en el logro de los objetivos propuestos.

CARACTERÍSTICAS DE LOS KPI's

- Deben tener conexión con los objetivos estratégicos.
- Deben ser asignados a un responsable

- ❑ Deben definir frecuencias de revisión
- ❑ Se debe definir operativamente: fórmula, alcance, etc.
- ❑ Se deben determinar niveles base
- ❑ Se deben definir metas cuantificables
- ❑ Se deben definir límites de actuación
- ❑ Se deben definir las fuentes de captura de la información



“Administrar una organización a través de resultados financieros, es igual a conducir un automóvil viendo siempre el retrovisor”

TIPOS DE INDICADORES

Indicadores de resultados (Qué):

- Reflejan lo que pasó
- Mejora del desempeño lenta
- Indicadores típicamente financieros
- Indicadores de efecto
- Indicadores “después del hecho”
- Miden el impacto de nuestras acciones

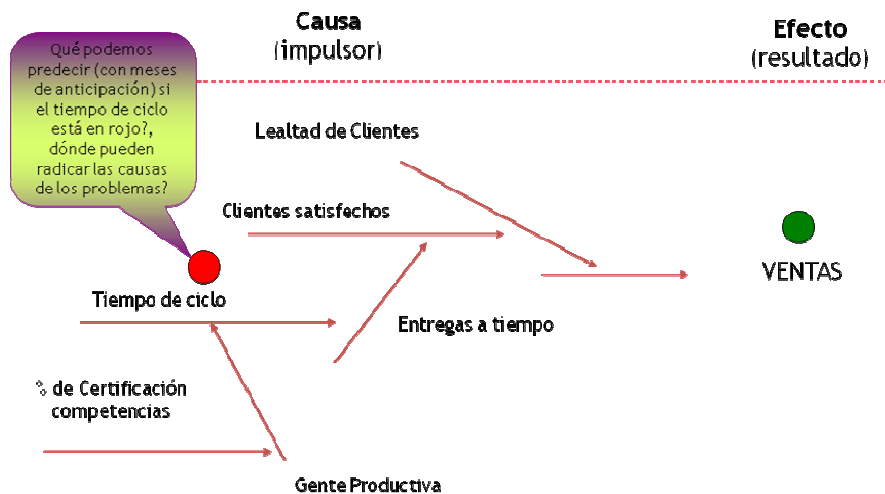
Indicadores impulsores (Cómo):

- Reflejan lo que puede pasar
- Mejora del desempeño rápida
- Indicadores no-financieros

- Indicadores de causa
- Indicadores “antes del hecho”

Permiten gestionar el desempeño

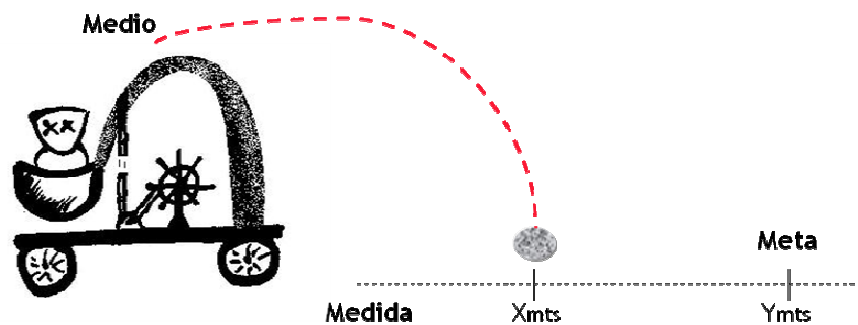
- S** SPECIFIC
ESPECÍFICOS.- claros, bien definidos y comprensibles.
- M** MENSURABLE
MEDIBLE.- son evaluados de acuerdo a un parámetro cuantificable
- A** ASSIGNABLE
DELEGABLE.- puede designarse a un responsable (o varios) de su cumplimiento y evaluación.
- R** REALISTIC
REALIZABLES.- Que sean posibles de ejecutar con los recursos disponibles actuales o potenciales.
- T** TIME
TIEMPO ASIGNADO.- Deben tener un inicio y un final concreto.



DIFERENCIACIÓN DE MEDICIONES

FINANCIERAS	MULTIPERSPECTIVAS
<i>Después del hecho</i>	<i>Antes del hecho</i>
<i>Control y reporte</i>	<i>Enfocar y alinear</i>
<i>Control</i>	<i>Toma de acciones</i>
<i>Reportes financieros</i>	<i>Implementación de la estrategia</i>
<i>Dentro de una área funcional</i>	<i>Cruzan las áreas funcionales</i>
<i>Optimización de recursos</i>	<i>Creación de valor</i>

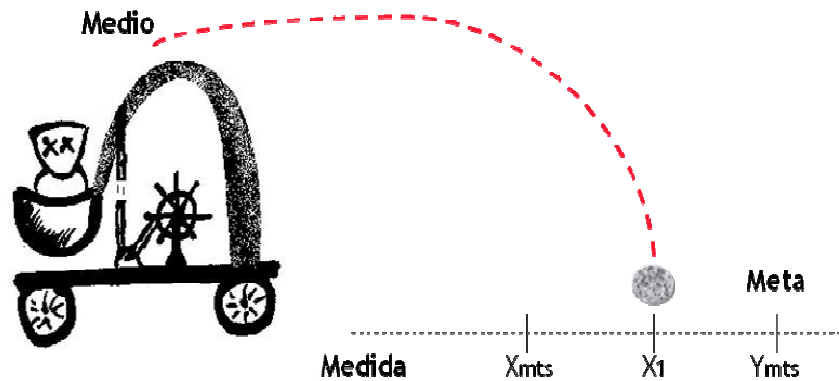
LAS 3 M's DE LOS INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO



- ❑ ¿Qué tengo que hacer para alcanzar Y mts?
- ❑ ¿Cómo me aseguro que lo logré/no lo logré?
- ❑ ¿Si no lo logré, qué tengo que cambiar?

Un indicador clave de desempeño debe ser la herramienta gerencial que le de información cuantificable para saber si una estrategia está impactando positiva

o negativamente en los objetivos organizacionales y en base a ello tomar decisiones para luego volver a verificar el impacto que han tenido estas nuevas acciones.



¿Qué aprendimos? - ¿Qué hay que corregir?

Ejemplo de Indicadores claves de desempeño

Indicador: **% de satisfacción del cliente (La medida es %)**

Meta: **90%**

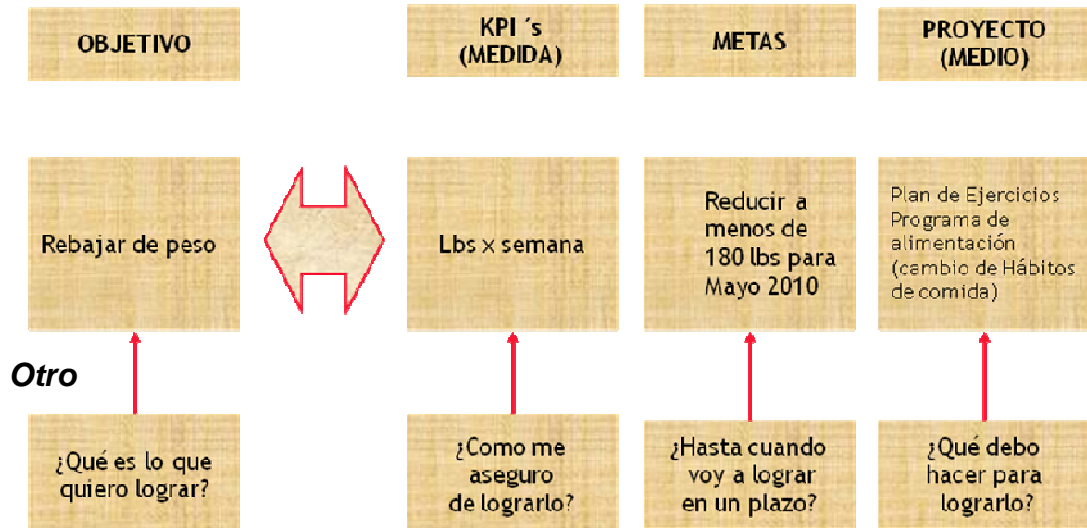
Medio: **Aplicar procesos de control de calidad del producto / servicio**

Para que este indicador pueda llevarse a la práctica y cumpla su propósito debe cumplir con la información necesaria para responder a las características del mismo.

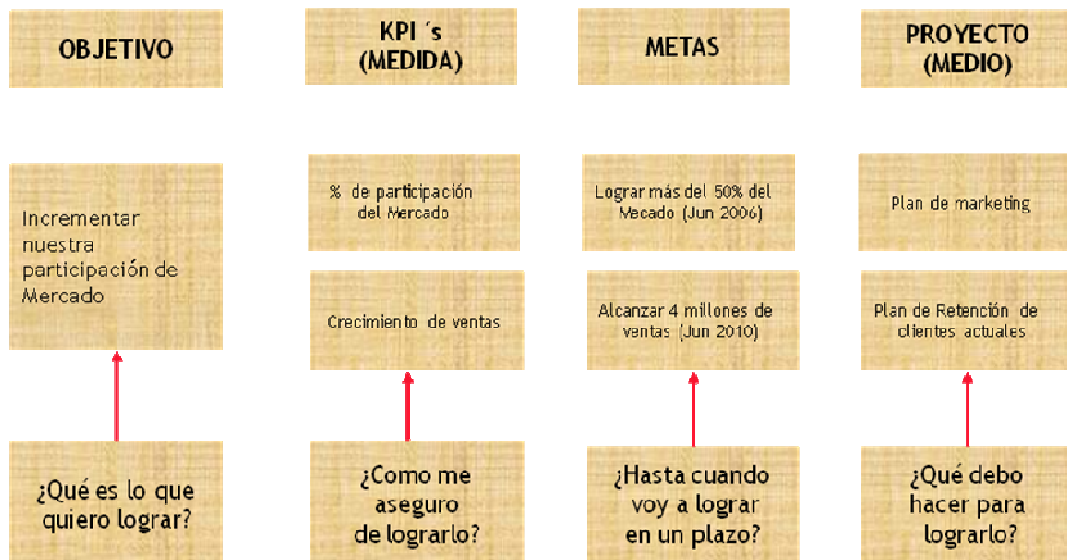
Del ejemplo anterior podemos responder a las características del mismo.

- ❑ Deben tener conexión con los objetivos estratégicos. (Aumentar la satisfacción del cliente)
- ❑ Deben ser asignados a un responsable (Líder del proceso de satisfacción del cliente)
- ❑ Deben definir frecuencias de revisión (Trimestral)
- ❑ Se debe definir operativamente: fórmula, alcance, etc. (# clientes satisfechos x100 / total de clientes)
- ❑ Se deben determinar niveles base (última medición 80%)

- ❑ Se deben definir metas cuantificables (90 %)
- ❑ Se deben definir límites de actuación (Hasta dic 2010)
- ❑ Se deben definir las fuentes de captura de la información (Encuestas de satisfacción)



ejemplo de indicador



- ¿ Puede imaginarse como se sentiría el jugar golf en un campo sin hoyos ?
 - Sería algo tonto el golpear una pequeña pelota, sin jamás saber si se ha logrado algo.
- 4.
- ¿ No sería igual de ineficiente el trabajar todo un año, sin lograr nada ?
 - Como organización, área e individuo, se necesita establecer metas muy precisas de desempeño.



DEFINICIÓN DE LAS OPCIONES O INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

ESTRATEGIAS OFENSIVAS.

La EMPRESA buscará consolidar la posición, dentro del mercado del país. Dentro de estas, las acciones estratégicas giran alrededor de:

- a) **Concentración:** Cuando la EMPRESA decide especializarse en una sola propuesta productiva. Es decir cuando la institución opta por concentrar todos sus esfuerzos en una sola propuesta, para trabajar con altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia.
- b) **Diversificación concéntrica:** Cuando la EMPRESA decide complementar su sistema ofertando nuevas propuestas pero relacionadas con su especialización primaria.
- c) **Integración vertical:** Cuando la EMPRESA decida agregar una nueva fase a la cadena de su proceso actual.
- d) **Diversificación :** Cuando la EMPRESA decide entrar en un producto no relacionado con su especialidad primaria, tradicional o habitual. Confección de productos de seguridad por ejemplo.
- e) **Fusiones:** Que la EMPRESA, desde el punto de vista productivo combine sus operaciones con otras instituciones, formando una sola.

El efecto sinérgico sería la mayor razón de las fusiones que establezca la EMPRESA.

f) **Operaciones conjuntas:** Cuando la EMPRESA, en su gestión, decida unirse a otra u otras instituciones para llevar a la práctica algún proyecto que ninguna de ellas estaría en condiciones de efectivizarlas de manera independiente o por si solas.

g) **Innovación:** Estrategias en las cuales la EMPRESA busque nuevos mercados, con nuevas y modernas propuestas.

h) **Alianzas estratégicas:** Estrategias en las cuales la EMPRESA se proyecte a la unión de fuerzas con otras instituciones para lograr efectos sinérgicos, sin que ninguno de los aliados pierda su identidad con su sistema productivo propio.

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

Esta estrategia aplicará la EMPRESA para anticipar los problemas y contrarrestar las Amenazas que puedan afectar a la institución.

Así mismo, dentro de estas estrategias, las propuestas de la EMPRESA giran alrededor de las siguientes acciones:

a) Reducción: *Disminuir la oferta productiva, respecto a los productos que tiene en la actualidad, específicamente en aquellos que no le han generado resultados alentadores.*

Esto involucra, obviamente, reducción de otros elementos del sistema: personal, infraestructura ociosa, tecnología, servicios, etc. Esto va a incrementar la productividad la EMPRESA.

b) **Recuperación:** En este caso la EMPRESA establecerá estrategias dirigidas a suspender el declive que están sufriendo ciertos productos o ciertos programas específicos, y de esta manera colocarlos en condiciones más alentadoras, que generen valores agregados a la institución.

c) **Desinversión:** Cuando la EMPRESA cierra alguna operación de carácter que no es favorable a los intereses empresariales, para concentrar sus energías en áreas básicas derivadas de su misión. Esto puede ocurrir en los casos de que la empresa haya entrado en el pasado en una diversificación sin planificación y por ende, sin dirección.

d) Alianzas estratégicas: Desde una estrategia defensiva la EMPRESA podrá entrar en la búsqueda de asociaciones con empresas y otros organismos que impulsen, por factores sinérgicos, la recuperación de ciertos mercados y proyectos. En este caso, las entidades aliadas deberán tener iguales o superiores niveles de eficiencia e imagen institucional que la EMPRESA.

ESTRATEGIAS GENERALES

Son aquellas estrategias que corresponden a todas las Unidades que integran la EMPRESA. Esto quiere decir, que en cada Gerencia, Dirección e incluso Departamentos, se formulan sus propias estrategias, pero que confluyan, integralmente, a la Visión, Misión y Objetivos y Estrategias generales formuladas por la EMPRESA.

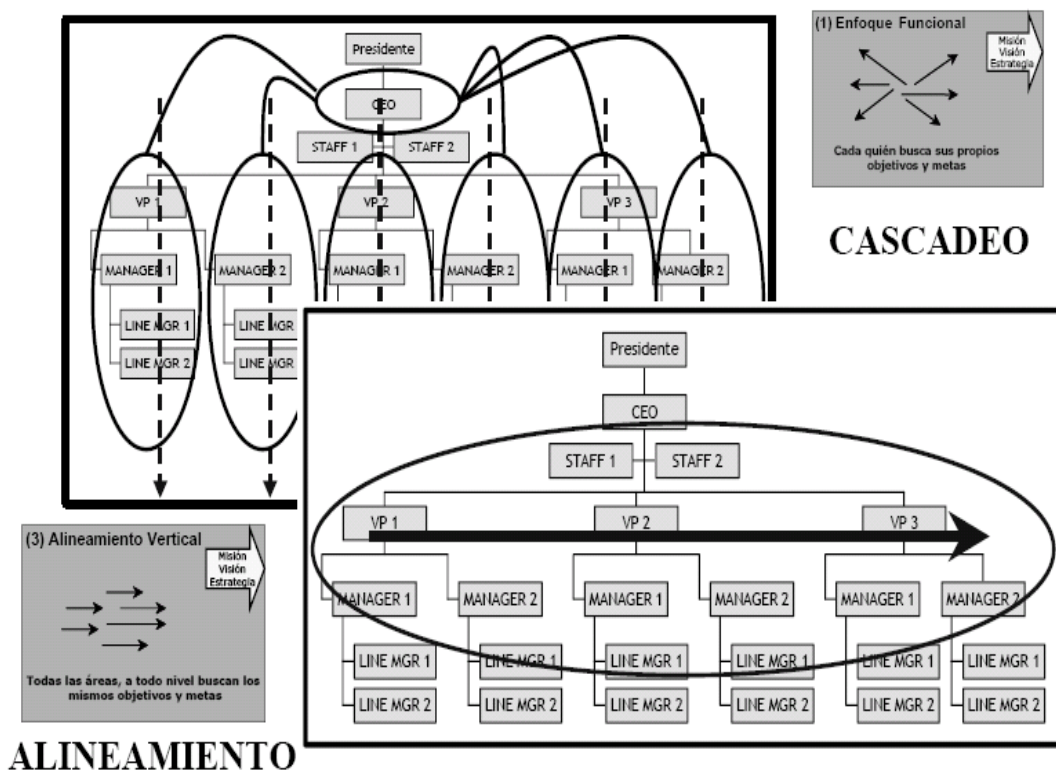
Dentro de este contexto tendremos, por ejemplo, las siguientes estrategias generales:

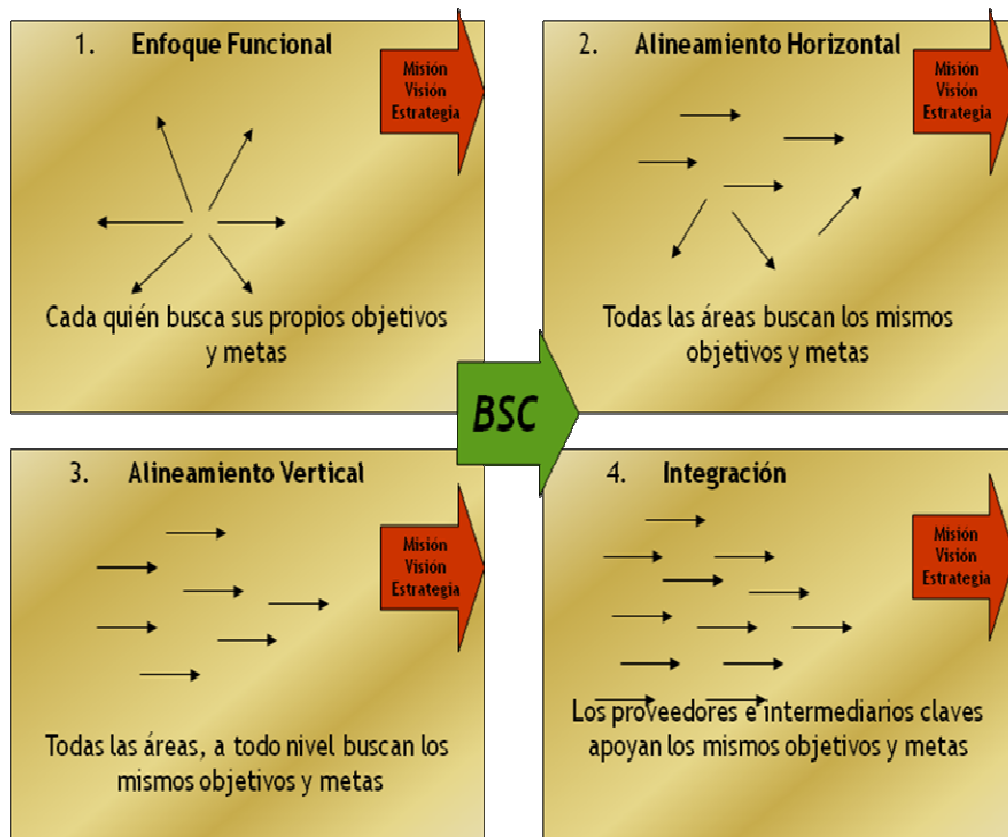
- Modernización administrativa en el ámbito Académico.
- Tecnología de punta en el área de la informática.
- Orientación hacia las Carreras Técnicas a Distancia.
- Proyección hacia el sector empresarial.
- Alianzas estratégicas nacionales e internacionales.

- Imagen Institucional del sistema educativo en el área de las Relaciones Públicas.
- Orientación hacia el mercado educativo

5. PLAN FUNCIONAL Y OPERATIVO

Una vez elaborado el análisis estratégico, la EMPRESA inicia el proceso de alineamiento estratégico, el mismo que consiste en determinar proyectos y planes de acción a niveles medios y operativos a través de la sincronización y despliegue respectivamente.





PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Constituyen el producto del análisis de las opciones estratégicas con sus prioridades, seleccionando aquellas que tendrán un desempeño excepcional para lograr sus objetivos y por ende su misión y visión.

¿CÓMO DEBEN SER LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS?

Pocos: Pero vitales, lo importante no es la cantidad, sino la calidad de ellos su número debe ser pequeño con el objeto de facilitar su cumplimiento, monitoreo y control.

Explícitos: En el sentido de consolidar las fortalezas, atacar las debilidades, aprovechar las oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas.

Para cada proyecto se definen las estrategias mediante las cuales se

Las Estrategias son el "cómo" de los Proyectos. Es decir, aquellas actividades que permiten alcanzar o realizar cada proyecto estratégico

¿Qué debo hacer para lograr la ejecución cabal de este Proyecto?



¿Cuáles son las acciones básicas que se deben realizar para lograr la realización de este Proyecto Estratégico?

MATRIZ PARA LA REPRESENTACIÓN DE LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS:

Para cada proyecto, a más de definir las estrategias, se especificará claramente las personas responsables de llevar a la práctica cada una de ellas. El responsable puede ser una unidad o área de trabajo o también una persona específica.

También se mencionará el soporte que apoyará ese proyecto, a quien se le dará el informe directo y cuál es el indicador de éxito (i.e) del proyecto en mención.

Con la Matriz, que se indica a continuación se apreciarán mejor todos estos elementos que integran la presentación de los proyectos estratégicos.

PERFIL DE PROYECTO

1. DATOS REFERENCIALES

- | |
|---|
| <p>1.1 CÓDIGO DEL PROYECTO: P-05</p> <p>1.2 FECHA DE INICIO: 1 de Enero 2010</p> <p>1.3 FECHA DE TÉRMINO: 31 diciembre del 2010</p> <p>1.4 RESPONSABLE: Jefe RRHH</p> |
|---|

2.- CONCEPTUALIZACIÓN

- | |
|--|
| <p>2.1 OBJETIVO HEXÁGONO: OE1.- Implementar la estructura organizacional por procesos del CNAC.</p> <p>2.2 ESTRATEGIA FUNCIONAL: EF02.- Levantar un Sistema de Gestión de Procesos de calidad basados en la norma ISO 9001</p> |
|--|

3.- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

3.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO: Eliminar los costos de la mala calidad a través de actividades que agreguen valor a la organización y eliminación de las que no agregan valor.

3.2. CUADRO DEMOSTRATIVO DE FECHAS Y ACTIVIDADES

N°	Actividad / Mes	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Estructurar la cantidad de personal necesario													
2	Contratar al personal necesario													
3	Conformación equipo consultor													
4	Capacitación Gestión por procesos													
5	Levantamiento y diseño de 4 procesos													
6	Levantamiento y diseño de 4 procesos													
7	Levantamiento y diseño de 4 procesos													
8	Levantamiento y diseño de 4 procesos													
9	Capacitación herramientas de mejoramiento continuo													
10	Levantamiento y diseño de 4 procesos													
11	Levantamiento y diseño de 4 procesos													
12	Levantamiento y diseño de 5 procesos													
13	Implementación de procesos levantados en la organización													
14	Capacitación curso de Auditores Internos de Gestión													
15	Auditoria Interna de procesos de la Organización													
16	Levantamiento de No conformidades y ajuste del Sistema													
17	Certificación del Sistema de Gestión de Procesos de Calidad Institucional													

3.3. PRIORIDAD DEL PROYECTO: ALTA [X], MEDIA [], BAJA []

4.- RECURSOS

4.1 HUMANOS:

4.1.1 Jefe RRHH

4.1.2 Asistente RRHH

4.2 MATERIALES:

4.2.1 Internet

4.2.2 Computador

4.2.3 Impresora

4.2.4 Comunicaciones

4.3 FINANCIEROS:

4.3.1 Presupuesto solicitado en la proforma para contratación de equipo consultor

5.- INDICADORES DE GESTIÓN

5.1 Indicadores de Primer Nivel

5.1.1 % de procesos levantados Meta
Dic 2010: 100%

5.2 Indicadores de Segundo Nivel

5.2.1 % de cumplimiento de las actividades del proyecto Meta
Dic 2010: 100%

6.- FIRMAS DE RESPONSABILIDAD

 <hr/> <hr/>

PLANES DE ACCIÓN

En esta etapa del proceso, cada uno de los directivos o unidades responsables de los proyectos estratégicos deberán desarrollar planes para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido

FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

En el plan se debe cuidar de registrar toda la información necesaria para tener claras las acciones a ser cumplidas, es decir registrar lo que se va a hacer, quien es el responsable, cuando deben estar ejecutadas y los recursos necesarios.

<u>EMPRESA</u>					
PLANIFICACION ESTRATEGICA					
PLAN DE ACCION					
Proyecto Estratégico		Responsable:.....			
Estrategia básica		Unidad estratégica:.....			
Indicador de Éxito Global:					
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados esperados	¿Quién?	¿Con qué recursos?
b) Tareas/Acciones para lograr el proyecto	c) Tiempo		d) Metas	e) Responsable	f) Recursos necesarios
	Término Inicio	Término Final			

PRESUPUESTO ESTRATÉGICO:

La empresa, por intermedio de cada una de las unidades funcionales al elaborar sus respectivos planes de acción deberán establecer el presupuesto respectivo para su concreción, dentro del horizonte definido, que identifique y cuantifique los recursos necesarios para la ejecución del plan.

Cada Gerencia, Departamento, Sección o Unidad utilizando las técnicas de presupuesto, ampliamente conocidas, deben elaborar un presupuesto de 3 a 5 años, dependiendo del horizonte de tiempo de la planeación estratégica e incorporarlo a las vigencias presupuestarias anuales

De ahí que, La Empresa considera que la Monitoria Estratégica y los Indicadores de Gestión tendrán validez, siempre que se basen en la ejecución del Presupuesto Estratégico

IMPORTANTE

El Presupuesto Estratégico, es el componente indispensable del PLAN ESTRATÉGICO, de nada vale elaborar planes, si no se cuenta con los RECURSOS necesarios para su ejecución.

Por ello una elaboración del Plan Estratégico sin el Presupuesto correspondiente es un esfuerzo teórico, muchas veces inútil e innecesario.

DIFUSIÓN ESTRATÉGICA

Previa la ejecución del plan es fundamental es recomendable que el plan estratégico sea conocido por los diferentes niveles que integran la Empresa.

Una vez que las autoridades de la Empresa hayan dado la aprobación al plan debe diseñarse un programa para la “Venta interna del Plan” que es una

estrategia de “mercadeo interno” que realizará la empresa, y que tiene como objetivo:

- Facilitar y propiciar el trabajo en equipo.
- Consolidar el proceso de comunicación interno en la Empresa.
- Incentivar la retroalimentación y la monitoreo del Plan.
- Facilitar la medición de resultados con base en índices de Gestión a partir del conocimiento del Plan Estratégico.
- Propiciar la participación de colaboradores de cada uno de los empleados en el desarrollo de los Proyectos y sus respectivos Planes de Acción.
- Crear las condiciones para consolidar una cultura estratégica.
- Incentivar el compromiso de todo el personal, a partir del conocimiento que tienen de los valores, visión, misión, objetivos, proyectos estratégicos y planes de acción de la Empresa.

IMPORTANTE

Para romper el paradigma de la incomunicación y crear, al interior de la Empresa, el nuevo paradigma de la comunicación, se propone un proceso de divulgación en cascada de los niveles superiores hacia abajo y de éste hacia arriba.

La difusión deberá instituirse como una actividad permanente, de tal manera que durante el proceso de monitoria del plan puede igualmente divulgarse los logros, limitaciones y avances de éste.

Por lo expuesto, periódicamente y en cascada debería difundirse el avance y los resultados del proceso.

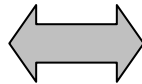
El resultado final de esta actividad será lograr al interior de la Empresa:

- Compromiso.

- Pertenencia.
- Participación. Iniciativa.
- Creatividad.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FUNCIONAL Y OPERATIVA

La planeación ESTRATÉGICA FUNCIONAL se realiza en el ámbito de cada uno de los Departamentos y secciones de la Empresa.



La planeación ESTRATÉGICA OPERATIVA se ejecuta en el ámbito de cada Unidad operativa existente en la Empresa.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA OPERACIONAL:

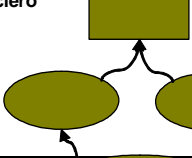
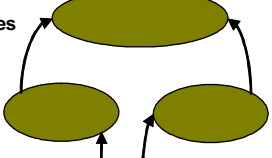
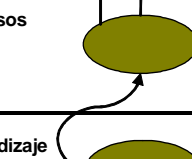
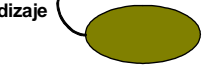
En la parte inicial de esta Guía se denominó a la metodología de esta Planeación Estratégica: “Modelo de Cascada”. Siguiendo esta misma conceptualización, corresponde a cada área / proceso de la organización.

¿Qué debe realizar cada Área / Proceso?

En concordancia con la metodología ofrecida en los contenidos anteriores de esta Guía, cada ÁREA / PROCESO debe realizar lo siguiente:

- Identificar sus respectivas Iniciativas Estratégicas
- Definir sus respectivos Proyectos funcionales
- Establecer las Estrategias básicas y sus responsables
- Preparar el Plan de Acción para cada estrategia básica
- Elaborar el Presupuesto Estratégico de su área funcional
- Difundir el Plan Estratégico Funcional, dentro de su área/proceso y a nivel institucional siguiendo la metodología en cascada.

Lo importante está en integrar adecuadamente la Planeación Funcional con la global, a través del MAPEO ESTRATÉGICO para no incurrir en duplicaciones, que perjudicaría recursos, tiempo y esfuerzos.

Foco Estratégico: Eficiencia Operacional	Objetivos	Mediciones	Metas	Medios
Financiero 	* Utilidad	* Valos mcd.	* 30% crecim.	
	* Ingresos	* Venta asientos	* 20% crecim.	
	* Menos aviones	* Costo lessing	* 5% crecim.	
Clientes 	* Más clientes	* # clientes	* 12% crecim.	* Programa lealtad clientes
	* A tiempo	* Tasa de llegada	* Ranking #1	* Calidad
	* Precios bajos	* Estudio de mercado	* Ranking #1	
Procesos 	* Poco tiempo en tierra	* Tiempo en tierra	* 30 Minutos	* Optimización del tiempo de ciclo
		* Salida tiempo	* 90%	
Aprendizaje 	* Alinear personal de tierra	* % personal de tierra alienado	* Año 1 - 70%, Año 3 - 90%, Año 5 - 100%	* Entrenamiento
		* % personal de tierra con acciones		* Programa de stock options

No es raro que uno o más proyectos estratégicos globales sean responsabilidad de un determinado Departamento, dirección o Unidad funcional. En este caso, el proyecto global, se incorporará a la Planeación Estratégica Funcional.

6. MONITOREO ESTRATÉGICO

¿QUÉ SON LOS ÍNDICES DE GESTIÓN?

Constituyen unidades de medida de naturaleza administrativa, que posibilite la evaluación del desempeño de la Empresa frente a los objetivos propuestos en el plan estratégico.

En un sentido práctico, esto significa: la relación existente entre los objetivos previstos y los resultados logrados.

**SE APOYA EN EL PRINCIPIO DE QUE AQUELLO QUE NO SE MIDE
CON HECHOS Y DATOS, NO PUEDE MEJORARSE.**

Índices de Gestión Global de la Empresa:

- ✓ *Mejoramiento de la calidad.*
 - ✓ Índices de satisfacción de los clientes.
 - ✓ Mejoramiento continuo de los Procesos productivos.
 - ✓ Mayor índice de la participación y de la motivación de los trabajadores.
 - ✓ Mayor cobertura del mercado.
-
- ◆ Incremento del número de clientes.
 - ◆ Calidad.
 - ◆ Mayor número de productos.
 - ◆ Mayor índice de eficacia.
 - ◆ Mejor índice de comunicación Empresa- Clientes.
 - ◆ Etc.
 - ◆ Calidad de atención.
 - ◆ Tratamiento más rápido en el servicio de atención a los clientes.
 - ◆ Atención más ágil y eficaz.
 - ◆ Eficacia en la atención de pos-venta.
 - ◆ Optimización de los Recursos.
 - ◆ Mejoramiento del servicio al Recurso Humano

Sobre la base de esta clasificación, es importante tener en cuenta el efecto agregado de los indicadores, de tal forma que la gestión se mida a todos los niveles de la empresa

PERIODO DE CONTROL DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Dependiendo de las características o tipos de índices de gestión que se está aplicando a cada uno de los planes de acción, se propone establecer sesiones

de trabajo especiales dirigidas específicamente al control de los índices de gestión.

Estas sesiones tendrán un carácter periódico establecido bajo esta normativa:

CONTROL DE INDICADORES

- ◆ Trimestralmente: A nivel global

- ◆ Mensualmente : A nivel departamental y seccional.

- ◆ Quincenalmente: A nivel de Unidades operativas.

TIPOS DE MONITOREO

En el proceso de seguimiento y monitoria se aplica el mismo modelos de cascada que hemos venido señalando a lo largo de esta guía, es decir siguiendo una secuencia global, o sea de toda la empresa, funcional y operativo

GLOBAL: Lo realizará el Gerente con sus colaboradores inmediatos.

FUNCIONAL: Será aplicada por cada Jefe Departamental y sus colaboradores inmediatos.

OPERATIVA: Lo efectuará cada jefe de Unidad

EXIGENCIAS PARA SU APLICACIÓN

PARA QUE LA MONITORIA CUMPLA SU EFECTO DESEADO DEBE ESTAR ENMARCADO EN CIERTAS EXIGENCIAS BÁSICAS:

- El responsable directo de su aplicación es la más alta autoridad o jefatura de cada una de las Unidades. No es correcta su delegación.

- No se debe improvisar, se requiere planificar, es decir, preparar todos los materiales y documentos necesarios.
- Dentro de esta planificación debe considerarse los períodos de tiempo más apropiados para su aplicación, anunciando con anticipación las fechas en los que se llevará a cabo. Se recomienda que se lo realice por lo menos tres veces al año, es decir, cada cuatro meses.
- La Monitoria se lo realizará sobre la base de hechos y datos sobre los diferentes aspectos del plan. Los Indicadores de Gestión, serán precisamente los puntos de referencia para su aplicación.
- Requiere una actitud persistente y disciplinada por parte de los gestores y responsables del Plan Estratégico y de quienes deben llevar adelante la Monitoria Estratégica. Cuidado en convertirlo en una simple moda o en una actividad más de los directivos.

Bajo este principio de disciplina y persistencia, la Monitoria debe convertirse en un proceso disciplinado donde cada una de sus aplicaciones se los realice en el día, tiempo y procedimientos previstos. Se lo efectuará con persistencia, constancia y formal hasta convertirlo en una hábito organización, que pase a formar parte de su Cultura Institucional.²⁰

²⁰ Ing. Roberto Lopez

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 Análisis del Entorno

El creciente interés por disfrutar de actividades de recreación al aire libre ha facilitado el desarrollo de nuevos tipos de turismo basados en el aprovechamiento del medio natural, principalmente en zonas que aun conservan su atractivo paisajístico y que se localizan lejos de las aglomeraciones urbanas. Estas nuevas formas de turismo que comprenden el denominado turismo de intereses especiales, el turismo rural, el turismo de aventura y el ecoturismo constituyen una actividad interesante para zonas o regiones que presenten una oferta de ruralidad y recursos naturales. Hay señales claras que estos destinos especiales representan un segmento de mercado que se está expandiendo, dentro de un mercado turístico mundial que en 1994 generó 336 mil millones de dólares en ingresos y que muestra un incremento promedio anual de 12.5% anual en los últimos 10 años. Según informes recientes el subsector del turismo natural reporta ingresos por 19.500 millones de dólares a nivel mundial y aumenta a un ritmo del 30% anual, se estima que solo el mercado por turismo de intereses especiales moviliza alrededor de 60 millones de personas en todo el mundo.

El surgimiento de este nuevo estilo de desarrollo turístico ha hecho que varios países de África y Asia inicien programas de conservación de vida silvestre que han generado significativos ingresos en regiones rurales, los que difícilmente hubieran sido generados con actividades productivas extractivas.

De esta forma se está reemplazando un modelo histórico de crecimiento turístico que en su primera fase también se localizó en sitios naturales, pero donde la demanda se incrementó a un ritmo superior a la capacidad de la infraestructura y del espacio disponible.

Esta tendencia hacia el turismo natural puede y debe llegar a convertirse en un incentivo para las comunidades receptoras, en la medida que perciban

directamente los beneficios económicos de la actividad turística a través de la presentación de servicios para los visitantes. Los más comunes corresponden a hoteles, residenciales, medios de transporte, restaurantes, lugares para alimentación y venta de productos artesanales entre otros.

El análisis del entorno del Cantón San Cristóbal consiste en analizar las posibles fuerzas externas que afecten su capacidad para promover el turismo sustentable el mismo que permita que los ingresos generados por el turismo sean distribuidos en forma equitativa y que los recursos naturales sean conservados para futuras generaciones. El entorno del turismo de San Cristóbal está compuesto por un microentorno y un macroentorno.

El microentorno lo forman aquellos agentes y fuerzas cercanas al Cantón que puedan afectar a su capacidad para atender a visitantes, población y medio ambiente. El macroentorno son las fuerzas sociales mayores que afectan la totalidad del microentorno es decir las fuerzas demográficas, económicas, políticas, legales, tecnológicas, culturales y ambientales.

El turismo es una actividad tan importante para mejorar el nivel de vida de los pueblos en vías de desarrollo que hace que dependan tanto las agencias turísticas extranjeros, nacionales, locales y todos aquellos que conforman la cadena de valor del turismo de en un macroentorno más amplio que conforman oportunidades y plantean amenazas. El Cantón debe enfrentar a fuerzas incontrolables.

2.1.1 Microambiente

2.1.1.1 Demográfico

Para determinar el origen de los turistas que visitan las islas Galápagos y establecer su análisis demográfico en primer lugar se describen algunas estadísticas que hacen referencia a los visitantes de las islas por nacionalidad, meses, puerto de ingreso, tipo de servicio de hospedaje que utilizan y edades.

2.1.1.1.1 Turistas que ingresaron a Galápagos

Como lo indica la tabla 2.1, el turismo de Galápagos crece a un ritmo acelerado por cuanto no existen ningún tipo de barreras que limiten el acceso de turistas al Parque Nacional Galápagos, siendo los mercados y operadores dominantes del turismo que han evolucionado hacia mercados masivos reemplazables, con énfasis en inversionistas y operadores multinacionales, quienes determinan la tasa de expansión sin ningún tipo de consideración al medio ambiente mucho menos a la población local²¹.

TABLA 2.1 Turistas que ingresaron a Galápagos 1979-2009

Año	NACIONALES	EXTRANJEROS	TOTAL
1.979	2.226	9.539	11.765
1.980	3.980	13.465	17.445
1.981	4.036	12.229	16.265
1.982	6.067	11.056	17.123
1.983	7.254	10.402	17.656
1.984	7.627	11.231	18.858
1.085	6.279	11.561	17.840
1.986	12.126	13.897	26.023
1.987	17.769	14.826	32.595
1.988	17.192	23.553	40.745
1.989	15.133	26.766	41.899
1.990	15.543	25.643	41.186
1.991	14.815	25.931	40.746
1.992	12.855	26.655	39.510
1.993	10.136	36.682	46.818
1.995	13.357	40.468	53.825
1.995	15.483	40.303	55.786
1.996	16.113	45.782	61.895
1.997	13.979	48.830	62.809
1.998	14.440	50.351	64.791
1.999	12.602	53.469	66.071
2.000	14.561	54.295	68.856
2.001	19.711	57.859	77.570
2.002	22.939	59.287	82.226
2.003	28.346	62.999	91.345
2.004	33.977	74.957	108.934

²¹ Análisis socioeconómico del turismo de Galápagos, 2007 elaborado por: FCHD.

2.005	35.584	86.110	121.694
2.006	47.833	97.396	145.229
2.007	51.411	110.448	161.859
2.008	53.468	119.952	173.420
2.009	56.766	106.714	163.480

2.1.1.1.2 Ingreso de Turistas por origen

La tabla 2.2 indica los diez primeros países que más visitan el PNG, que en primer lugar se encuentra el Ecuador con 56.766 turistas tendencia que la mantiene los últimos años, seguido por Estados Unidos con 44.461 visitantes y en tercer lugar se mantiene el reino Unido con 10.953 visitantes, estos son el total de 135 países que hasta diciembre del 2009 han visitado Galápagos.

La información indicada en el cuadro 2.2 nos ayuda a verificar cuales son los principales países que visitan el PNG, para luego proceder a realizar un análisis demográfico que nos permita confirmar si existen nichos de mercado para la nueva modalidad de turismo a ser implantada en Galápagos-San Cristóbal.

TABLA No. 2.2 Ingreso de Turistas por Procedencia 2009

ECUADOR	56.766
EUA	44.461
REINO UNIDO	10.953
ALEMANIA	7.129
CANADA	6.946
AUSTRALIA	3.549
FRANCIA	3.162
ITALIA	2.869
SUIZA	2.621
HOLANDA	2.593
OTROS	22.431
TOTAL	163.480

Fuente: Parque Nacional Galápagos

2.1.1.1.3 Ingreso de Turistas por meses

De acuerdo a la tabla 2.4 indica que en los meses de julio y agosto el PNG es visitado en mayor intensidad por los turistas del régimen sierra, mientras que por los meses de julio y agosto es visitado por turistas extranjeros. Como se puede observar en el ingreso de turistas nacionales y extranjeros durante los doce meses del año existe una tendencia media de 4.730.5 en nacionales y 8.892 en los extranjeros.

TABLA No. 2.3 Ingreso de Turistas por meses 2009

	NACIONALES	EXTRANJEROS	TOTAL
ENERO	4274	9453	13727
FEBRERO	4839	8378	13217
MARZO	4998	9207	14205
ABRIL	5566	9062	14628
MAYO	5143	9268	14411
JUNIO	4689	9187	13876
JULIO	6773	10421	17194
AGOSTO	6310	10036	16346
SEPTIEMBRE	3409	5437	8846
OCTUBRE	3682	7814	11496
NOVIEMBRE	2927	9203	12130
DICIEMBRE	4156	9248	13404
TOTAL	56766	106714	163480

Fuente: Parque Nacional Galápagos

2.1.1.1.4 Ingreso de Turistas por lugar de Ingreso

Es importante resaltar que baltra es base militar, donde se encuentra el aeropuerto de su mismo nombre y que se ubica a unos pocos minutos de Santa Cruz; de acuerdo a la tabla 2.4 a baltra ingreso el 78% de visitantes al PNG, mientras que ha San Cristóbal el 21% isla que cuenta con aeropuerto, mientras que el número de turistas que ingresaron a Santa Cruz e Isabela en forma directa son aquellos que utilizaron como medio de transporte la ruta marítimo.

TABLA 2.4 Ingreso de Turistas por Lugar de Ingreso 2009

BALTRA	127.983
SAN CRISTÓBAL	34.915
SANTA CRUZ	510
ISABELA	72
TOTAL	163.480

Fuente: Parque Nacional Galápagos

2.1.1.1.5 Utilización de tipo de Hospedaje

La tabla 2.5 indica que el 50% de los visitantes utilizan el servicio de hospedaje a bordo el cual cuenta con todas las normas de calidad, mientras que el 39% utilizaron los hoteles y el 8% pernocto en casas familiares.

TABLA No. 2.5 Utilización del Tipo de Hospedaje 2009

A BORDO	81.346,00
HOTEL	64.359,00
FAMILIAR	13.592,00
OTROS	2.237,00
RES.COLECTIVA	1.369,00
EN BLANCO	577,00
Total	163.480,00

Fuente: Parque Nacional Galápagos

2.1.1.1.6 Visitantes que ingresaron al Parque Nacional Galápagos por Edad

Galápagos es visitado por personas de todas las edades pero los turistas que mas visitan son las que se ubican en el rango de 25-26 y 46-65 años como lo indica la tabla 2.6.

TABLA No. 2.6 Visitantes Según Rango de Edad 2009.

EDAD	0-12	13-25	26-45	46-65	66
VISITANTES	23.704,60	24.015,21	50.646,10	50.400,88	14.713,20
%	14,50%	14,69%	30,98%	30,83%	9%

Fuente: Parque Nacional Galápagos

2.1.1.1.7 *Análisis Demográfico de Principales Países que Visitan el PNG*
 Se consideran los dos principales países que visitaron el PNG durante el 2009;
 tomándose en cuenta las siguientes variables demográficas²²:

TABLA No. 2.7 Estadísticas Demográficas del Ecuador

ECUADOR	ESTADISTICAS
Población	14.204.900 Proy.2010
Tasa de Crecimiento	1,5% proy
Densidad Poblacional	49 hab. Por km2
Porcentaje de Población Urbana	62% proy
Porcentaje de Población Rural	38% Proy
Esperanza de Vida Total	76.4 años
Esperanza de Vida Femenina	79.4 años
Esperanza de Vida Masculina	73,5 años
Tasa de Alfabetización Total	93,1
Composición de la Población	
Mestizos	40%
Quechuas	50%
Mulatos y Negros	5%
Otros	5%
Lenguas	Español y Quichua
Religión	
Católica	95%
Otras	5%
Población Según Edad	
0-14 años	33%
15-64 años	61.9%
65-mas años	5%
Población Según Ocupación	
Agricultura	35%
Manufactura	21%
Comercio	16%
Servicios y Otras Actividades	28%
Población Económicamente Activa	2.586.639
Hombres	842.322
Mujeres	1.744.317

FUENTE: VI Censo de población y V de Vivienda INEC, 2001

²² Censo de Población y vivienda, 2006.

TABLAS No. 2.8 Estadísticas Demográficas de Estados Unidos

ESTADOS UNIDOS	ESTADÍSTICAS
Población	310`000000 Proy.2010
Tasa de Crecimiento	0,91%
Densidad Poblacional	33 habitantes por km2
Porcentaje de Población Urbana	80%
Porcentaje de Población Rural	20%
Esperanza de Vida Total	77.8 años
Esperanza de Vida Femenina	80.8 años
Esperanza de Vida Masculina	75 años
Tasa de Alfabetización Total	95,5
Composición de la Población	
Blancos	83,40%
Afro Americanos	12,40%
Asiáticos	3,30%
Nativos americanos	0,80%
Lenguas	Inglés Español
Protestante	58%
Católica	26%
Judíos	2%
Otras	6%
Ninguna	8%
Población Según Edad	
0-14 años	24.4%
15-64 años	67.2%
65-mas años	12.5%
Población Según Ocupación	
Primario	3%
Secundario	18%
Terciario	79%
Población Económicamente Activa	43.398.775
Hombres	28.013.059
Mujeres	15.385.216

Fuente:www.wikipedire.org/wiki/demograficos/estados_unidos

2.1.1.2 Económico

2.1.1.2.1 *Estadísticas de Ingresos por Turismo Comparado con los Ingresos de las Exportaciones.*

En base a la información estadística de la Organización Mundial de Turismo el flujo de turistas en el mundo y en América; así mismo a nivel nacional y regional, se ha determinado el comportamiento y composición del flujo turístico y el ingreso por turismo a nivel mundial, América y América del Sur; descrito la evolución del flujo turístico y de las divisas generadas por el turismo en la economía del Ecuador, llegando a los resultados siguientes: A nivel mundial, hubo 13 mil millones de turistas (1980-2005), siendo el 59.9%, 20.0%, 13.6%, 3.6% y 2.9% para Europa, América, Asia Pacífico, África y Medio Oriente; mientras que, los ingresos generados fueron 8.5 miles millones de dólares, los que relativamente fueron de 52.3%, 25%, 17.1%, 2.6% y 3.1%; y sus estimadores lineales de ingreso/turismo en función al arribo turístico fueron 0.969, 1.615, 0.971, 0.507 y 0.775 miles de US\$/turista. En América, el flujo turístico fue 1,323 millones de turistas (1996 – 2005). A nivel de países de América del Sur, la composición fue 26.39%, 22.13%, 12.14%, 10.24%, 6.97%, 6.13%, 4.90%, 4.32%, 2.70% y 2.62% para Brasil, Argentina, Chile, Uruguay, Colombia, Perú, Ecuador, Venezuela, Bolivia y Paraguay, respectivamente; siendo los ingresos de 1360.18 mil millones de dólares.²³

El crecimiento de los ingresos generados por el turismo en el Ecuador durante el periodo 2004-2008, son del 35%, lo que ha permitido mantenerse entre el tercero, cuarto, quinto, sexto y séptimo puesto de los productos que exporta el Ecuador, conforme lo indicado en el cuadro 2.8.

²³ Informe Organización Mundial de Turismo 2007

**TABLA No. 2.9 Ingreso por Turismo comparado con las Exportaciones
Año 2004-2008 En millones de dólares**

AÑOS	* TURISMO	PETROLEO	BANANO Y	CAMARON	DERIVADOS	OTROS ELAB.	MANUFACT.	FLORES	TOTAL EXPORTACIONES
		CRUDO	PLATANO 2)		PETROLEO 3)		PROD. MAR	DE METALES 4)	
2004	464,3	3.898,51	1.023,61	329,79	335,48	372,75	208,96	354,82	7.752,89
UBICACIÓN	3	1	2	7	6	4	8	5	
2005	487,7	5.396,84	1.084,39	457,54	473,01	497,78	351,67	397,91	10.100,03
UBICACIÓN	4	1	2	6	5	3	8	7	
2006	492,2	6.934,01	1.213,49	588,16	610,50	575,07	592,70	435,84	12.728,24
UBICACIÓN	7	1	2	5	3	6	4	8	
2007	626,2	7.428,36	1.302,55	612,89	900,21	686,37	686,41	469,42	14.321,32
UBICACIÓN	6	1	2	7	3	5	4	8	
2008	745,2	10.568,33	1.639,40	674,89	1.104,52	832,96	728,87	565,66	18.510,60
UBICACIÓN	5	1	2	7	3	4	6	8	

Fuente: Banco Central del Ecuador

2.1.1.2.2 Balanza Turística del Ecuador

En lo que respecta al Ingreso de Divisas por concepto de turismo, en el primer trimestre del año 2010 el país contabilizó en su Balanza de Pagos (Viajes + transporte de pasajeros aéreo) 189,1 millones de dólares, de los cuales 187,9 millones de dólares corresponden al gasto en compras directas realizadas por los no residentes en el país y 1,2 millones de dólares al gasto en transporte aéreo. Y en lo que respecta al Egreso de Divisas por concepto de turismo en el

mismo período, se contabiliza 200,3 millones de dólares, de los cuales 139,5 millones de dólares corresponde al gasto en compras directas realizadas por los residentes en el exterior y 60,8 millones de dólares al gasto en transporte aéreo.

Con lo cual la Balanza Turística en términos generales en el primer trimestre presenta un déficit, representado con un saldo negativo de 11,2 millones de dólares.

TABLA No. 2.10 Ingreso y Egreso de Turismo en Millones de \$

AÑOS	INGRESO A	EGRESO B	SALDO a-b
2004	464,3	576,9	-112,6
2005	487,7	616,4	-128,7
2006	492,2	706,2	-214,0
2007	626,2	773,5	-147,3
2008	745,2	789,4	-44,2

Fuente: Banco Central del Ecuador

El turismo en el Ecuador ha sido y es una de las principales actividades económicas, pero sin embargo no se cuenta con información que indique en qué medida se están beneficiando las poblaciones locales, cual es el grado de deterioro de los sitios turísticos, que experiencias buscan los turistas nacionales e internacionales que llegan al país, perfil del turista; se están aplicando normas que pongan en práctica el turismo sustentable. Estas necesidades nos llaman a reflexionar y determinar que tenemos un largo camino por recorrer para atender a un gran mercado de turismo de naturaleza.

2.1.1.2.3 Análisis Económico de los principales países que visitan el PNG
Estados Unidos considerada la primer potencia del mundo, la misma que cuenta con un PIB de 13.860.000.000.000 de dólares al 2008, ocupando el primer lugar en relación al Ecuador que cuenta con un PIB de \$23.530.000 de

dólares; este indicador refleja el valor total de bienes y servicios durante un año. Si el PIB crece de prisa se supone que el nivel de vida de la población mejora. Si la población crece más de prisa que el PIB se dice que el nivel de vida disminuye.

Según las estadísticas indicadas en la parte inferior el nivel de vida de la población de los Estados Unidos es superior a la de los ecuatorianos.

CUADRO No. 2.2 Principales Indicadores del Ecuador

PIB (millones USD)	23.530	2008
<i>PIB per cápita (USD miles)</i>	1.704	2008
<i>Salario mínimo vital nominal promedio</i> 448,00		2009
<i>Tasa de variación anual</i>	6,52%	2008

Fuente: Banco Central del Ecuador

CUADRO No. 2.3 Principales Indicadores de Estados unidos de América

PIB	13.860 billones	2007
PIB per cápita	\$46.000	2007
Tasa de Crecimiento	2.2% estimada	2007

<http://www.indexmundi.com/map/?v=66&l=es>

2.1.1.2.4 Análisis económico de los tributos generados por el turismo en Galápagos.

Durante el 2008, se recaudaron \$12.028.238, de los tributos establecidos en la Ley de Régimen Especial de Galápagos, de Los cuales se distribuyeron conforme lo establecido en la misma indicado en tabla 2.10. Se puede apreciar que dentro de la distribución económica no se considera a ninguna institución especializada en el turismo como es la cámara provincial de turismo o las cámaras cantonales de la misma actividad.

No existe información estadística que indique que las instituciones que reciben el tributo del ingreso por turista al Parque Nacional Galápagos estén destinando recursos a la implantación del turismo sustentable.

TABLA No. 2.11 Recaudación y Distribución de los Tributos Generados por el Ingreso de Turistas al PNG durante el 2008

	DISTRIBUCIÓN	TOTAL
INSTITUCIONES BENEFICIARIAS DEL TRIBUTO	%	VALOR
	Porcentajes	12.028.838,00
PARQUE NACIONAL GALÁPAGOS	40%	4.811.535,20
MUNICIPALIDADES	25%	3.007.209,50
CONSEJO PROVINCIAL	10%	1.202.883,80
RESERVA MARINA	5%	601.441,90
INGALA	10%	1.202.883,80
SISTEMA DE INSPECCIÓN Y CUARENTENA	5%	601.441,90
ARMADA NACIONAL	5%	601.441,90
TOTAL	100%	12.028.838,00

Fuente: Parque Nacional Galápagos.

2.1.1.3 Político

El entorno político se compone de leyes, instituciones públicas y grupos de presión que influyen y limitan las actividades de las organizaciones y de los particulares en la sociedad. La clase política en los últimos años ha influenciado para que en la región insular se patrocine un desgobierno en las instituciones técnicas que no han visualizado un panorama a largo plazo que apunte a la conservación de las especies y al buen vivir de sus habitantes.

En los últimos años se visualiza corrientes de cambio de modalidad de turismo en la provincia de Galápagos, tanto de autoridades del Gobierno Central a

través de sus ministerios como de autoridades y representantes de la provincia que apuntan a un turismo sustentable con participación local.

2.1.1.4 Legal

El marco constitucional en el que se encuentra la Región Insular nace en la Constitución Política del Estado aprobada asamblea nacional constituyente del año 2008, en su artículo 258 en donde se establece que la provincia de Galápagos tendrá un gobierno de régimen especial.

Su planificación y desarrollo se organizara en función de un estricto apego a los principios de conservación del patrimonio natural del Estado y del buen vivir, de conformidad con lo que la ley determine. Su administración estará a cargo de un Consejo de Gobierno presidido por el representante de la Presidencia de la República e integrado por las alcaldesas y alcaldes de los municipios de la provincia de Galápagos, representante de las juntas parroquiales y los representantes de los organismos que determine la ley.

Dicho Consejo de Gobierno tendrá a su cargo la planificación, manejo de los recursos y organización de las actividades que se realicen en la provincia. La ley definirá el organismo que actuara en calidad de secretaria técnica. Para la protección del distrito especial de Galápagos se limitaran los derechos de migración interna, trabajo o cualquier otra actividad pública o privada que pueda afectar al ambiente. En materia de ordenamiento territorial, el consejo de gobierno dictara las políticas en coordinación con los municipios y juntas parroquiales, quienes las ejecutaran.²⁴

Las personas residentes permanentes afectadas por la limitación de los derechos tendrán acceso preferente a los recursos naturales y a las actividades ambientalmente sustentables.

²⁴ Código Organico de Organización Territorial Autonomia y Descentralizacion

Las leyes que regulan las actividades turísticas en las Galápagos son estrictas, ya que ante todo buscan preservar el medio ambiente y dar prioridad a los colonos de las islas para que sean ellos los que realicen dichas actividades mediante la asignación de un cupo (derecho de operación turística) y la patente los cuales serán asignados si al presentar su proyecto de factibilidad este alcanza los 70 puntos. Esta es una barrera de entrada a nuevas empresas del sector turístico, ya que estos derechos son intransferibles y tienen duración de 1 año.

Otro aspecto que esta normativa regula y prohíbe es que no se pueden ofrecer tours ni actividades que las empresas deseen sino que deben estar aprobadas mediante concurso por el PNG, para que sean acreedoras del mencionado cupo.

El encargado de la promoción del turismo interno y receptivo del Ecuador es el fondo de promoción turística del Ecuador a través de participación directa en ferias internacionales, ferias nacionales, fiestas cívicas nacionales y provinciales, edición del material promocional como afiches, publicaciones, mapas, planos, audiovisuales, representaciones folclóricas y cualquier tipo de material destinado para este fin, pero así como el estado se preocupa de promocionar el turismo, también se preocupa por la protección al turista prohibiendo todo discrimen a los extranjeros o a cualquier otro grupo humano en las actividades turísticas, especialmente en lo que concierne a tarifas y tasas por cualquier servicio turístico.

En cuanto a los requisitos que exigen de entrada al PNG, estos son mínimos ya que ni siquiera exigen algún tipo de vacuna, solo el pago diferenciado de tarifas para los nacionales y extranjeros.

El día a día de la actividad turística en Galápagos se ve influenciada por las siguientes leyes:

CUADRO No. 2.4 Leyes y Reglamentos que Regulan el Sector Turístico

<p>DE LAS ACTIVIDADES TURÍSTICAS</p>	<p>A las personas naturales o jurídicas que ejerza actividades turísticas en la Islas Galápagos se le otorgaran un cupo y la patente de operación turística, que es el documento que otorga la dirección del Parque Nacional Galápagos, al beneficiario de un cupo o derecho de operación turística en las áreas naturales protegidas de Galápagos, para habilitarlo a ejercer tal derecho. La patente será otorgada a título personal e intransferible, tendrá una duración de 1 año.</p>
<p>DE LAS OPERACIONES TURÍSTICAS EN LA PROVINCIA DE GALÁPAGOS.</p>	<p>Las operaciones turísticas autorizadas en el PNG, y la reserva marina son principales y accesorias. Las operaciones turísticas: Operaciones turísticas principales son: -cruceiro Navegable -tour Diario -tour de Bahía y Buceo (Clase 1) -tour de bahía y Buceo (Clase 2) -tour de Bahía y Buceo (Clase 3). -Pesca Deportiva -tour de Buceo Navegable -tour Puerto a Puerto Operaciones turísticas accesorias son: -Buceo de Superficie Snorkel -Kayak -recorridos en panga -tabla hawaiana -natación -deportes de vela.</p>
<p>DE LAS OPERACIONES TURÍSTICAS PROHIBIDAS EN LA PROVINCIA DE GALÁPAGOS</p>	<p>Están prohibidas las modalidades turísticas incompatibles con la estrategia de sustentabilidad. Se encuentra prohibido expresamente en la Reserva Marina de Galápagos el uso de: Esquí acuático Jet esquí Moto acuática Submarinos Turismo submarino Pesca submarina Pesca submarina turística Pesca desde embarcaciones de turismo no calificadas para pesca deportiva y; El uso de otros artefactos motorizados que puedan causar daño ambiental o estética.</p>
<p>DE LOS ITINERARIOS DE VISITA</p>	<p>El itinerario es la ruta asignada a cada uno de los operadores turísticos en base a la capacidad de carga turística y al sistema de monitoreo de los sitios de visita. La DPNG, a través del proceso de uso público diseñara y manejara, el uso de los sitios de visita establecidos en los planes de manejo del área protegida de las Galápagos, a través de itinerarios fijos o flexibles, basados en razones de carácter técnico, como: capacidad de carga turística a la resiliencia ecológica. Según modalidades los itinerarios serán: -Cruceiro Navegable con un itinerario fijo -tour diario con itinerario fijo o flexible -tour de puerto a puerto -tour de buceo navegable -tour de pesca deportiva</p>
<p>NUEVOS CUPOS DE OPERACIÓN TURÍSTICA EN LAS ÁREAS PROTEGIDAS DE LA PROVINCIA DE GALÁPAGOS</p>	<p>Los nuevos cupos estarán reservados exclusivamente para: -personas naturales certificadas por el EX INGALA, como residentes permanentes -personas jurídicas, con domicilio legal en Galápagos, constituidas íntegramente por residentes permanentes por la provincia de Galápagos.</p>
<p>ASOCIACIÓN ENTRE OPERADORES</p>	<p>Los operadores de turismo de Galápagos podrán optar</p>

TURÍSTICOS

GUÍAS NATURALISTAS ESPECIALIZADOS DE LAS ÁREAS PROTEGIDAS DE GALÁPAGOS

por cualquier forma asociativa a fin de garantizar la prestación de servicios turísticos.

Los guías naturalistas de la Áreas Protegidas, y de la Reserva marina de Galápagos, son guías especializados, que sin ser funcionarios del ministerio del ambiente ni del parque nacional Galápagos, han asumido la responsabilidad de conducción de visitantes al parque para guiarlos en el conocimiento, interpretación y conservación de sus recursos naturales, previo a la aprobación del curso de capacitación dictado por el ministerio de medio ambiente a través del PNG.

Los guías naturalistas se clasifican por categorías, tales como:

Guía naturalista I

Guía naturalista II

Guía naturalista III.

FUENTE: Estatuto Administrativo del PNG,

DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA

Turismo y conservación, el turismo permitido en la Provincia de Galápagos, se basará en el principio de turismo de Naturaleza y tendrá como destinos el parque nacional, la reserva marina y los centros poblados de la Provincia de Galápagos. Estará sujeto a modalidades de operación compatibles con los principios de conservación establecidos en esta ley. Además a las normas contenidas en la Ley Especial de Desarrollo Turístico, Ley Forestal y de Áreas Naturales y Vida Silvestre, a sus reglamentos generales, Reglamento Especial de Turismo en Áreas Naturales Protegidas y a los planes de manejo vigentes.

TRIBUTO AL INGRESO DE TURISTAS

- 1.-US\$100 turistas no residentes en el Ecuador mayores de 12 años.
 - 2.-US\$50 turistas no residentes en el Ecuador menores de 12 años.
 - 3.-US\$50 turistas extranjeros no residentes en el Ecuador, mayores de 12 años, nacionales de uno de los países pertenecientes a la comunidad andina de naciones o al Mercosur.
 - 4.-US\$25 turistas extranjeros no residentes en el Ecuador, menores a 12 años, nacionales de uno de los países pertenecientes a la comunidad andina de naciones o al Mercosur.
 - 5.-US\$6 por el ingreso de turistas nacionales o extranjeros residentes en el Ecuador, mayores de 12 años.
 - 6.-US\$3 por el ingreso de turistas nacionales o extranjeros residentes en el Ecuador, menores de 12 años.
 - 7.-US\$ 25 por el ingreso de turistas, estudiantes extranjeros no residentes en el Ecuador que se encuentren matriculados en instituciones educativas nacionales.
- Los turistas nacionales o extranjeros menores a los 2 años de edad, se encuentran exentos del pago de este tributo.

FUENTE: LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN ESPECIAL PARA LA CONSERVACIÓN Y DESARROLLO SUSTENTABLE DE PROVINCIA DE GALÁPAGOS.

LEY DE TURISMO

DE LAS ACTIVIDADES TURÍSTICAS Y DE QUIENES LAS EJERCEN

Para el ejercicio de actividades turísticas se requiere obtener el registro de turismo y la licencia anual de funcionamiento, que acredite idoneidad del servicio que ofrece.

El registro de turismo consiste en la inscripción del prestador de servicios turísticos, sea persona natural o jurídica, previo al inicio de actividades y por una sola vez en el Ministerio de Turismo, cumpliendo con los requisitos que establece el reglamento de esta ley. En

el registro se establecerá la clasificación y categoría que le corresponda.

El ministerio de turismo, municipios o consejos provinciales, a los cuales esta cartera de estado, les transfiera esta facultad, concederán a los establecimientos turísticos, Licencia Anual Única de Funcionamiento

PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR DE SERVICIOS TURÍSTICOS

Se prohíbe todo discrimen a los extranjeros o cualquier otro grupo humano en las actividades turísticas, especialmente en lo que concierne a tarifas o tasas por cualquier servicio turístico.

Fuente: Reglamento General de actividades turísticas.

Esta ley detalla las principales actividades de las agencias de viaje como mediación en las reservas de plaza, la reserva, adquisición y venta de alojamiento y servicios turísticos, boletos, la organización, promoción y venta de los denominados paquetes turísticos, alquiler de útiles, y equipos destinados a la práctica del turismo deportivo y especializado, etc.

También clasifica a las agencias de viajes según el ámbito y extensión de sus actividades en:

- 1.-mayoristas
- 2.-internacionales;
- 3.-operadoras.

Reglas para los visitantes al PNG

Este reglamento para los visitantes al igual está orientado al igual que las leyes antes mencionadas al cuidado de los recursos naturales de Galápagos, se les impone algunas restricciones a los visitantes, como no tocar a los animales, no sacar nada de las isla, así como también se prohíbe el ingreso de organismos extraños como: animales, semillas, plantas e insectos, organismos vivos desde el continente e inclusive su traslado interislas.

Los problemas legales que a menudo se presentan y que afectan, directa o indirectamente, a la administración de las áreas protegidas del archipiélago no son, entonces, debidos a una falta de normativas sino a la forma en que éstas se aplican o dejan de aplicarse. OSPINA 2004

En forma resumida se pueda apreciar que existe el marco legal general para iniciar la implantación de un turismo sustentable, el mismo que se detalla a continuación:

Ley De Turismo.

Ley 97, Registro Oficial Suplemento 733 De 27 De Diciembre Del 2002.

Capítulo VI

Áreas Turísticas Protegidas

Art. 20.- Será de competencia de los Ministerios de Turismo y del Ambiente, coordinar el ejercicio de las actividades turísticas en las áreas naturales protegidas; las regulaciones o limitaciones de uso por parte de los turistas; la fijación y cobro de tarifas por el ingreso, y demás aspectos relacionados con las áreas naturales protegidas que constan en el Reglamento de esta Ley.

El Ministerio de Turismo deberá sujetarse a los planes de manejo ambiental de las áreas naturales protegidas, determinadas por el Ministerio del Ambiente. Las actividades turísticas y deportivas en el territorio insular de Galápagos se regirán por la Ley de Régimen Especial para la Conservación y Desarrollo Sustentable de la Provincia de Galápagos y el Estatuto Administrativo del Parque Nacional Galápagos.

Reglamento Especial de Turismo en Áreas Naturales Protegidas. RETANP

Plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible para Ecuador
“PLANDETUR 2020”

1.1.1. Organización y Fortalecimiento Institucional del Sector Turístico en Ecuador.

1.1.6. Fortalecimiento del turismo sostenible en Galápagos.

a. Normativa provincial o local

Plan de Manejo del Parque Nacional Galápagos. Un Pacto por la Conservación y Desarrollo Sustentable del Archipiélago.

Programa 2.3. Fomento del uso público y turismo sustentable.

2.1.1.5 Cultural.

La población que habita las islas galápagos ha sufrido un proceso de adaptación cultural que incluye la construcción de identidades, es decir, de un sentimiento que los difiera al resto de ecuatorianos. Este proceso donde se construye identidades implica además un ámbito espacial, otro temporal, cuya combinación a dado pie a algo más particular que se aleja de “lo ecuatoriano” en general y deviene en “lo galapagueño” en particular. La migración y la conservación como política idónea de vida son dos variables de gran importancia para los galapagueños.

La sociedad galapagueña en la actualidad se bate para lograr una forma de vida que llene las expectativas de políticas de orden mundial, como lo son las del desarrollo sostenible, que ha impulsado abandonar viejos sistemas de producción como es el de extracción de recursos naturales en forma irracional. La sociedad galapagueña producto del intercambio cultural a través de la visita de turistas de diversas nacionalidades y tecnologías de información y comunicación han conseguido integrarse en forma permanente entre islas, con el Ecuador Continental y el resto del mundo, de esta forma asimilando la necesidad de conservar este patrimonio natural de la humanidad para futuras generaciones.

2.1.1.5.1 Migración y ambiente en las islas Galápagos

El crecimiento rápido y sostenido de la población, empezando en la década del 70, fue primeramente impulsado por el ingreso de dólares del turismo que atrajeron a inmigrantes ecuatorianos, de todas formas durante los 80 y los 90 circunstancias atenuantes como la caída de la economía nacional y disturbios políticos, también motivaron la llegada de ecuatorianos de la parte continental.

Para el año 2000, 9.5 millones de los 13.5 millones de ecuatorianos de habitantes del país vivían bajo el nivel de la pobreza (the economist, 2003). La deuda externa a fines de los años 90 se elevó a su punto más alto. La falta de

pago de préstamos internacionales nunca antes vista, el colapso en el sistema bancario y el congelamiento de bienes privados para detener la salida de capitales de divisa fuerte, causo aun más estragos. Las medidas de austeridad dictadas por el fondo monetario internacional, para restaurar la estabilidad económica, golpearon mas todavía a los pobres.²⁵

En la primavera del 2000, el gobierno abandono el sucre y adopto el dólar estadounidense como moneda circulante legal y la economía ecuatoriana empezó a recuperarse. La dolarización y el súbito incremento en el precio del petróleo estimularon un crecimiento económico positivo. El censo del 2006 nos da una percepción de que el renacimiento económico del país, ha producido impactos en el crecimiento poblacional de Galápagos. Disparidades en los ingresos y empleo, la reforma económica y la inestabilidad política, los disturbios en el Ecuador continental causaron un éxodo masivo de ecuatorianos y uno de los destinos fue Galápagos. De acuerdo a un informe de diario el comercio entre el 15 y 20% de los ecuatorianos huyeron a España y EEUU., mientras que un porcentaje inferior a las islas Galápagos uno de los pocos puntos brillantes en la economía nacional, pues la economía se mantuvo estable debido a los dólares de los turistas y hubo demanda de mano de obra.

Entre 1974 y 1998, la población en Galápagos aumento en más del triple, de 4.078 a 15.311 habitantes, es decir aproximadamente dos tercios del crecimiento de la población son atribuibles a la inmigración (WWF, 2003).

A corto plazo es difícil conciliar las aspiraciones económicas locales, de una población creciente con los estándares ecológicos a fin de garantizar un ecosistema saludable. La población humana ha influido en el ambiente natural de distintas maneras. Si consideramos que somos una especie introducida en ese ecosistema, deberíamos prevenir y mitigar los efectos, que imponemos al ambiente. Todos los impactos ambientales en Galápagos están estrechamente relacionados con el crecimiento poblacional. Las presiones sobre los recursos

²⁵ Info Galápagos 2006-2007

naturales no son solo responsabilidad de los inmigrantes, sino de la comunidad residente en las islas en general.

Políticas que ayudan a reducir la presión sobre la ley especial de Galápagos, en temas migratorios tales como: políticas que directamente hagan que el control migratorio, reduciendo la falta de personal especializado, y permitiendo medios legales de entrada a quienes quieren migrar, políticas que reduzcan o reformen los subsidios que actualmente hacen que la migración a Galápagos sea muy atractiva, políticas que regulen las externalidades causadas por aquellos que viven en Galápagos, como el uso de la tierra urbana, la pesca y el turismo, finalmente políticas que eleven el nivel de instrucción de aquellos que viven en Galápagos y que a la vez reduzcan la falta de habilidades locales y la inequidad que conlleve a incrementar la presiones sociales.

En cuanto al origen de los inmigrantes, las provincias de Guayas, Tungurahua y Pichincha Contribuyen con la mayoría de migrantes hacia Galápagos.

2.1.1.6 Tecnológico

El Ecuador y Galápagos se encuentra en condiciones de conectarse al mundo atreves de tecnologías de punta provistas por la empresa estatal como es la Corporación Nacional de Telecomunicaciones así como también Porta y Movistar, quienes tienen cobertura en las 24 provincias tanto en lo que concierne a trasmisión de voz y datos. Particularidad que permite que el producto Galápagos sea conocido y comercializado como turismo sostenible a nivel mundial.

Cuadro 2.5 Servicio y Uso de Tecnología en Galápagos

SERVICIO	GALÁPAGOS	CANTÓN		
		SAN CRISTÓBAL	ISABELA	SANTA CRUZ
Tv cable	1.918	473	207	1.238
Internet	725	227	18	481
Celular	5.849	1.718	552	3.579
Computador	2.802	828	214	1.760

Fuente Inec-CGRE- Encuesta de Condiciones de Vida Galápagos 2009

2.1.1.7 Ambiental

El riesgo de perder la biodiversidad extraordinaria de Galápagos puede verse desde tres perspectivas principales.

- Estas islas son el único archipiélago oceánico en el mundo que aun mantiene el 95% de su diversidad original.
- Estas islas son únicas y su biodiversidad ha incidido sustancialmente en la filosofía global a través de la obra de Charles Darwin.
- La biodiversidad de las islas es la base de la economía local y un aporte importante a la economía nacional.

El riesgo de perder los encantos de Galápagos se consolidarían con el crecimiento masivo del turismo y de la población, aspectos o situaciones que estimulan la llegada de más vuelos y mas barcos de carga, disminuyendo así el aislamiento que tenía el archipiélago e incrementando el ingreso de organismo invasores a Galápagos (la mayor amenaza para la biodiversidad nativa de las islas).

La Preocupación local, nacional y mundial ha hecho que se firmen varios convenios y tratados internacionales, a fin conservar y proteger este paraíso natural, los cuales a continuación detallamos:

CUADRO No. 2.6 Convenios y Tratados Internacionales para Proteger Galápagos

<p>El Convenio para la Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)</p>	<p>Objetivo “asegurar la identificación, protección, conservación, rehabilitación y transmisión a las generaciones futuras del patrimonio cultural y natural”. En el marco de este Convenio, las dos áreas naturales protegidas existentes en el archipiélago de Galápagos ostentan la categoría de Patrimonio Natural de la Humanidad: el Parque Nacional fue declarado como tal en 1978 y la Reserva Marina en 2001.</p>
<p>El Convenio de las Naciones Unidas sobre Diversidad Biológica (CDB), firmado en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo celebrada en Río de Janeiro (Brasil) en 1992.</p>	<p>Objetivo “la conservación de la diversidad biológica, la utilización sostenible de sus componentes y la participación justa y equitativa en los beneficios que se deriven de la utilización de los recursos genéticos mediante, entre otras cosas, un acceso adecuado a esos recursos y una transferencia apropiada de las tecnologías, así como mediante una financiación apropiada”.</p>
<p>El Convenio sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Flora y Fauna Silvestre (CITES) pretende regular el comercio internacional de aquellas especies de flora y fauna silvestre que figuren en sus Apéndices I (especies muy amenazadas), II (especies no amenazadas actualmente, pero que de seguir este ritmo podrían serlo en breve) y III (especies incluidas por requerimiento de una parte).</p>	<p>Objetivo de establecer un marco de cooperación internacional para prevenir su venta ilegal o explotación). El Convenio CITES fue firmado por más de 160 Estados y el Ecuador lo ratificó en febrero de 1975 y entró en vigor en julio de ese mismo año. En Galápagos habitan 37 especies incluidas en los apéndices CITES.</p>
<p>Galápagos fue declarado como Reserva de Biosfera en 1984, en el marco del Programa MaB (Hombre y Biosfera, en sus siglas inglesas).</p>	<p>Este programa, creado en 1971, constituye una iniciativa de la UNESCO cuyo objetivo principal consiste en la reconciliación de la conservación de la biodiversidad y los recursos biológicos con su uso sostenible. El Programa MaB mantiene su actividad sobre una red de zonas protegidas denominadas Reservas de Biosfera, que son nominadas por los gobiernos nacionales y deben reunir un mínimo de condiciones para ser admitidas en la red. Cada reserva debe cumplir tres funciones básicas complementarias: (a) conservación; (b) desarrollo; (c) logística: En el Ecuador existen actualmente tres Reservas de Biosfera: Galápagos, Yasuní y Sumaco</p>
<p>El Convenio Ramsar, también conocido como Convención relativa a los Humedales de Importancia Internacional</p>	<p>El Convenio reconoce que “los humedales constituyen un recurso de gran valor ecológico, cultural, científico y recreativo,</p>

<p>especialmente como Hábitat de Aves Acuáticas, fue adoptado en la ciudad iraní de Ramsar en 1971, bajo el auspicio de la UNESCO.</p>	<p>cuya pérdida sería irreparable". Por ello, los objetivos del Convenio Ramsar son: (a) impedir la pérdida progresiva de humedales; (b) asegurar la conservación de los humedales y la biodiversidad que integran, mediante la armonización de políticas sectoriales nacionales previsoras con una acción internacional coordinada y la aplicación del concepto de "uso racional" de los humedales; (c) contribuir al logro de un desarrollo sostenible en todo el planeta. El Ecuador cuenta en la actualidad con 11 áreas incluidas en la Lista de Humedales de Importancia Internacional, una de las cuales se encuentra en el archipiélago de Galápagos: los Humedales del Sur de Isabela</p>
<p>Entre los convenios que afectan exclusivamente a los países del continente americano, merece destacarse el Convenio para la Protección de la Flora, Fauna y las Bellezas Escénicas Naturales de los Países de América, también conocido como Convención del Hemisferio Occidental, que fue suscrito en Washington en 1940.</p>	<p>Objetivo principal es asegurar la protección y conservación en su medio ambiente natural de ejemplares de todas las especies y géneros de flora y fauna indígena de los países de América, incluyendo aves migratorias, en número suficiente y en regiones lo suficiente vastas para evitar su extinción. Este instrumento garantiza la protección de los parques nacionales y otras áreas escénicamente bellas en el continente americano.</p>
<p>Asimismo, en 1989 fue suscrito en Paipa, Colombia, el Protocolo para la Conservación y Administración de las Áreas Marinas y Costeras Protegidas del Pacífico Sudeste, ante la urgente necesidad de adoptar medidas apropiadas para proteger y preservar los ecosistemas marinos y costeros frágiles, vulnerables o de valor natural único y la fauna y flora amenazadas.</p>	
<p>Las Islas Galápagos ingresan a la lista de Patrimonio Mundial en Peligro²⁶; el Comité de Patrimonio Mundial, que está reunido en Christchurch, Nueva Zelanda, el 29 de junio del 2007; tomó esta decisión considerando los resultados de la misión de monitoreo conjunta que llevaron a cabo UICN y UNESCO, en abril pasado. La UICN advierte que las Islas Galápagos están amenazadas por el incremento enorme de turistas que visitan el archipiélago.</p>	<p>David Sheppard, Jefe de la Delegación de la UICN en Christchurch, señaló que "los principales problemas de Galápagos están asociados con el incremento del turismo, que genera migración a las islas y sobrepesca". Sin embargo, "colocar a las islas en la lista en peligro constituye una buena manera de hacer más visibles estas amenazas y resaltar la necesidad de apoyo internacional", añadió Sheppard.</p> <p>La misión descubrió también que los</p>

²⁶ por Verónica Moreno Riofrío

UICN - Unión Mundial para la Naturaleza

www.sur.iucn.org

<p>Las Islas Galápagos ingresaron a la Lista de Patrimonio Mundial en Peligro, tras una recomendación de la Unión Mundial para la Naturaleza (UICN).</p>	<p>procesos de migración interna, que incrementan el número de pobladores de las islas en un 4 por ciento cada año, si bien es cierto conduce al desarrollo de las islas, también está causando la destrucción de su integridad.</p>
<p>En el marco de la trigésimo cuarta reunión de Patrimonio Mundial de la UNESCO celebrada en Brasilia se resolvió “remover de la lista de patrimonio mundial en peligro a Galápagos, e instar al Centro de Patrimonio Mundial a continuar apoyando los esfuerzos que el gobierno del Ecuador realiza para solucionar los problemas que aquejan a las Islas. La moción fue presentada por Brasil y fue aprobada con 14 votos a favor, 5 en contra y 1 abstención. Todos los países miembros reconocieron los esfuerzos realizados por el Gobierno y el pueblo ecuatorianos en la puesta en marcha de medidas para mejorar la gobernanza y las acciones para mitigar los impactos y riesgos en Galápagos.</p>	<p>La Ministra Espinosa destacó los puntos expuestos por la delegación ecuatoriana entre los que destacan las distintas medidas que ha tomados el Gobierno del Ecuador para mitigar los problemas en Galápagos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consolidación del Consejo de Gobierno, como nueva estructura política integral de Galápagos, lo que apunta a mejorar la gobernanza y recuperación del papel en el direccionamiento político y técnico de Galápagos. - Se ha establecido, como política de Estado, la conservación de las Islas Galápagos a través de una declaratoria nacional que prioriza la atención y protección del archipiélago en unión de los gobiernos locales y comunidades. - Se ha reducido al mínimo el número de puertos de acceso a las islas de especies que puedan alterar su delicado equilibrio y se ha incrementado el control de bioseguridad para el transporte de productos desde el continente. - En el archipiélago solo se autoriza la actividad de pesca artesanal vivencial en concordancia con las distintas artes de pesca permitidas y con embarcaciones autorizadas por la Dirección de Parque Nacional Galápagos. - Dado que el turismo que llega a los centros poblados y que usan los servicios que proveen las comunidades locales es el segmento que más ha crecido en los últimos años, el Gobierno del Ecuador está trabajando en un nuevo modelo de turismo que posibilite un mejor manejo integral de Galápagos, que regule la capacidad hotelera y la calidad de los servicios, el número de embarcaciones y el control de la capacidad de recepción de visitantes. <p>Tras analizar los informes sobre el estado de conservación de las Islas Galápagos y comprobar que el Gobierno del Ecuador tiene el compromiso de continuar mejorando el estado del archipiélago se tomó la decisión de retirarlo de la lista de patrimonio natural de la humanidad en peligro.</p>

La existencia de acuerdo, tratados y convenios no ha garantizado el cuidado y conservación de Galápagos, las alternativas de solución han sido producto de la presión ejercida por potencias mundiales de incluirlo en la lista de Patrimonio Mundial en Peligro.

2.1.2 *Microambiente*

Para realizar el análisis del micro entorno se tomaron en cuenta las fuerzas que afectan en forma directa al turismo nacional y regional. El método a utilizar es el recomendado por Porter, que estudia cómo afectan los clientes, proveedores, productos nuevos, productos actuales y productos sustitutos a la industria del turismo.

2.1.2.1 Condición de la Oferta

El principal atractivo de las islas Galápagos es su biodiversidad, que incluye 541 especies de plantas vasculares, 106 especies de vertebrados, mas de 1.995 especies de invertebrados y 2.909 especies marinas, la reserva marina de Galápagos es la segunda más grande del mundo, es única por su grado de conservación, biodiversidad y condición legal. Es un refugio natural de especies como ballenas, tortugas verdes y tiburones. Las islas además poseen magníficos escenarios naturales de origen volcánico.

La influencia humana en las islas ha sido limitada de forma que se ha procurado no alterar los procesos evolutivos de las especies. Sin embargo se ha introducido, de forma deliberada como accidental, especies no nativas de las islas. Se estima que actualmente contienen cerca de 1.000 especies exóticas, algunas de las cuales han causado serios desajustes en el ecosistema.

De acuerdo al último censo realizado por el INEC durante el 2009 de condiciones de vida de Galápagos, se determino que su población es joven, urbana y creciente (21.067 habitantes, 17.997 urbana y 3.067 rural) con tasa de crecimiento del 6%, en los últimos años las islas han experimentado un rápido

crecimiento en la población que ha generado impactos en la demanda de recursos, servicios básicos y transporte. El problema se ve agravado por la deficiente infraestructura de algunos servicios públicos, como la ausencia de agua potable y la falta de alcantarillado público.

Los residentes son los principales agentes que introducen especies no propias del ecosistema de Galápagos, como es la guayaba, la mora, los perros y gatos domésticos entre otros; la introducción de especies es considerada como una de las principales amenazas para la conservación de la biodiversidad en el archipiélago. El Parque Nacional Galápagos ha establecido normas y regulaciones para prevenir que algunas otras especies introducidas como los perros domésticos la mora y otros creen desequilibrios importantes en el medio ambiente por medio de AGROCALIDAD.

La situación del sector agropecuario en las islas lo habilita para suplir un porcentaje mayoritario de las necesidades de consumo locales, sin embargo existen limitantes ecológicas climáticas geográficas y económicas que no permiten la introducción de algunos cultivos demandados en las islas, por lo que estos deben ser importados.

En virtud que existen ventajas comparativas en el entorno agropecuario en el Ecuador Continental, no existe una necesidad social para la introducción de cultivos no nativos en las islas.

El Ecuador con el producto Galápagos tiene poder de negociación al ser único en el mundo lo que le permite realizar un turismo selectivo que apunte al desarrollo sustentable.

En la actualidad todas las actividades turísticas están reguladas, no obstante existen algunas operadoras que realizan su trabajo sin licencias legales, especialmente a lo que se refiere al buceo, el snorkeling y las agencias de viajes. Este fenómeno se produce aun cuando las actividades del área se encuentran regidas por cinco instituciones: el Ministerio de Turismo, los Gobiernos Municipales, la Dirección General de la Marina Mercante, la Dirección General del Parque Nacional Galápagos y la Cámara Provincial de Turismo de Galápagos.

Sumando todas las actividades turísticas, el Ministerio de Turismo y CAPTURGAL calculan que el promedio de crecimiento de la Demanda turística es de un 9% anual, lo que beneficia, según las cifras que entrega el ministerio de Turismo a 354 empresas.

Todo el sector turístico completa en forma bastante natural su propia cadena productiva y de valor: el hotel que da alojamiento conecta al turista con una oficina de turismo que a su vez lo conecta con una embarcación (guía incluido) o bien a los restaurantes, cafés o discotecas. Esta cadena principal recibe el nombre de servicios directos. Por otro lado, se produce una cadena secundaria llamada Servicios Indirectos que se encuentra conectada al mismo circuito pero incluye operaciones menores como los paseos terrestres y las actividades de Kayak y snorkel. Conforme a las cifras de CAPTURGAL, un total de 673 instalaciones están agrupadas en ambas categorías. 529 identificadas como empresas de Servicios Directos y 144 de servicios indirectos.

La isla Santa Cruz concentra el mayor número de servicios turísticos y la mayor descarga de pasajeros con fines turísticos. En cuanto a la capacidad hotelera, presenta una diferencia aun mayor pues cuenta con un 52% del total de habitaciones del archipiélago, contra un 29% de San Cristóbal y un 16,3% de Isabela.

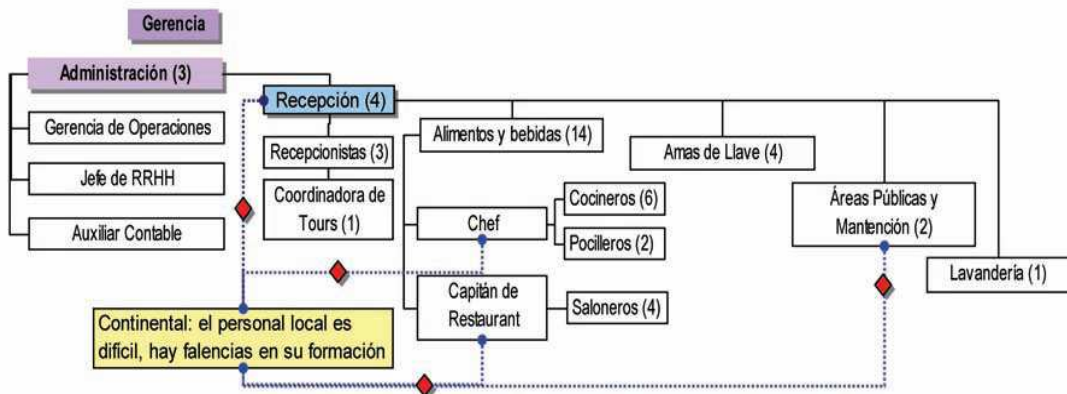
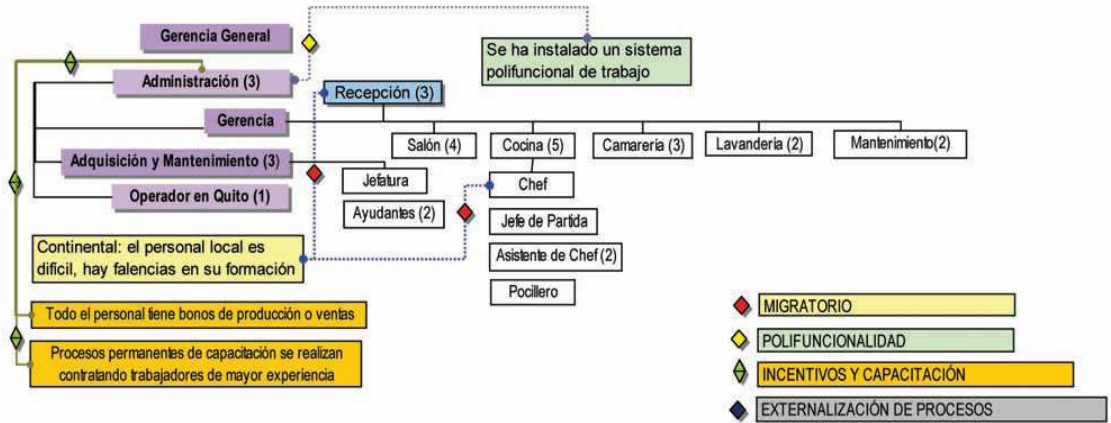
Según el informe de CARTURGAL del 2007, la mayor parte de la oferta hotelera se concentra en la categoría de Pensión con un enorme porcentaje de emprendimientos familiares, muy por sobre los de capital privado. En relación con los hoteles, ninguno de ellos se encuentra en la categoría más baja de calidad internacional así como tampoco la más elevada.

La estructura de la capacidad hotelera por tamaño es la siguiente: hotel 5%; hostel 21%, residencial 11%, pensión 53%, casa de hospedaje 21%, suite 5% y cabañas 4%.

Determinándose que en Galápagos existen al menos tres tipos de organizaciones dentro de la empresa hotelera: uno básico en la micro empresa familiar, otro intermedio en la pequeña empresa (no necesariamente de emprendimiento familiar) y un tercero, en la empresa hotelera consolidada de tamaño mediano.

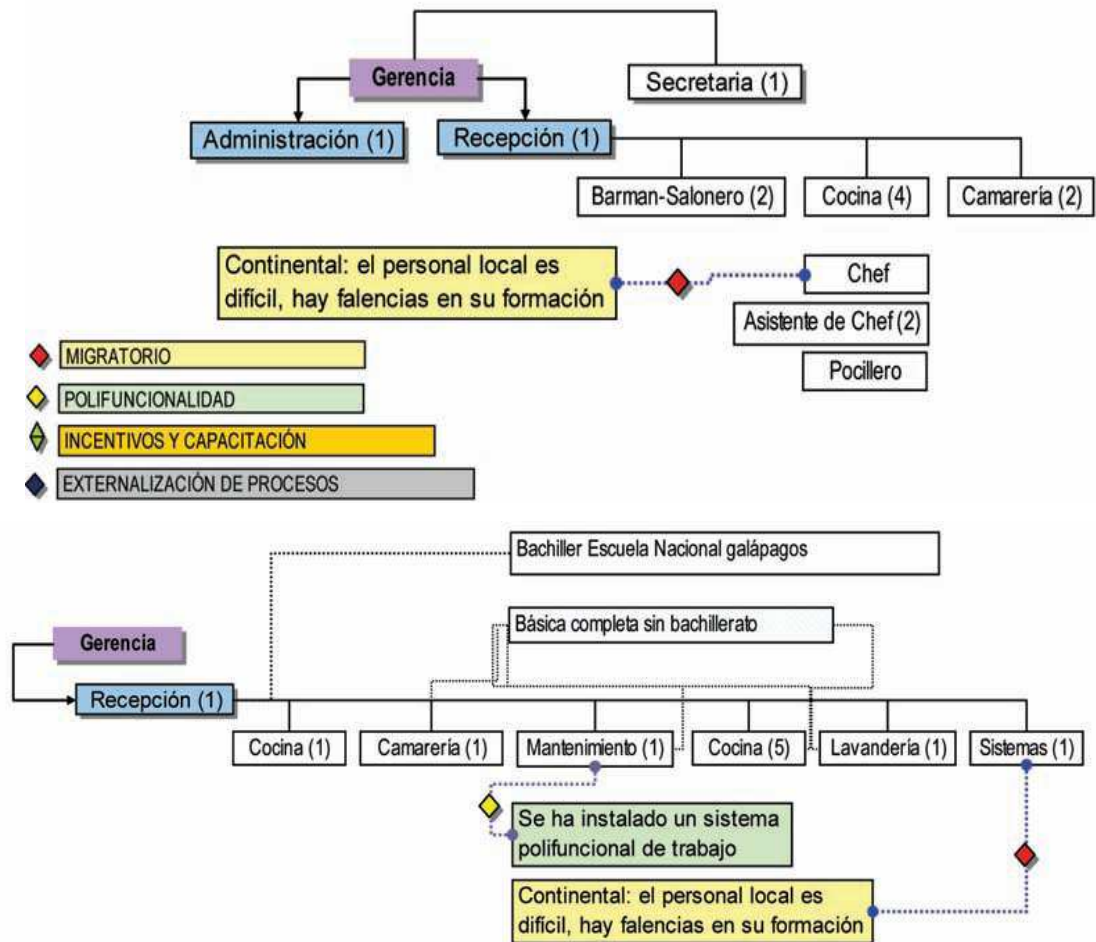
a) Dos ejemplos de empresas hoteleras de tamaño medio

FIGURA No. 2.1 Modelo de Empresas que Operan en Galápagos de Tamaño Medio



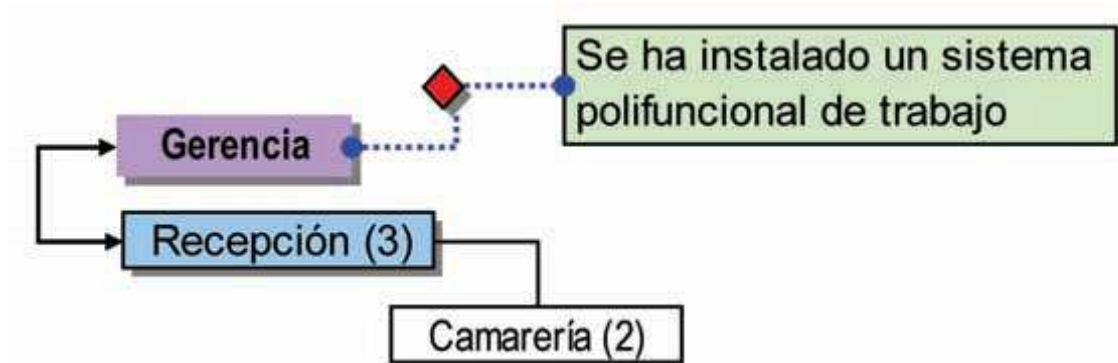
b) Dos ejemplos de pequeña empresa hotelera

FIGURA No. 2.2 Modelo de Empresas que Operan en Galápagos Pequeñas



c) Ejemplo de micro empresa hotelera de emprendimiento familiar

FIGURA No. 2.3 Modelo de Empresas Hoteleras de Emprendimiento Familiar

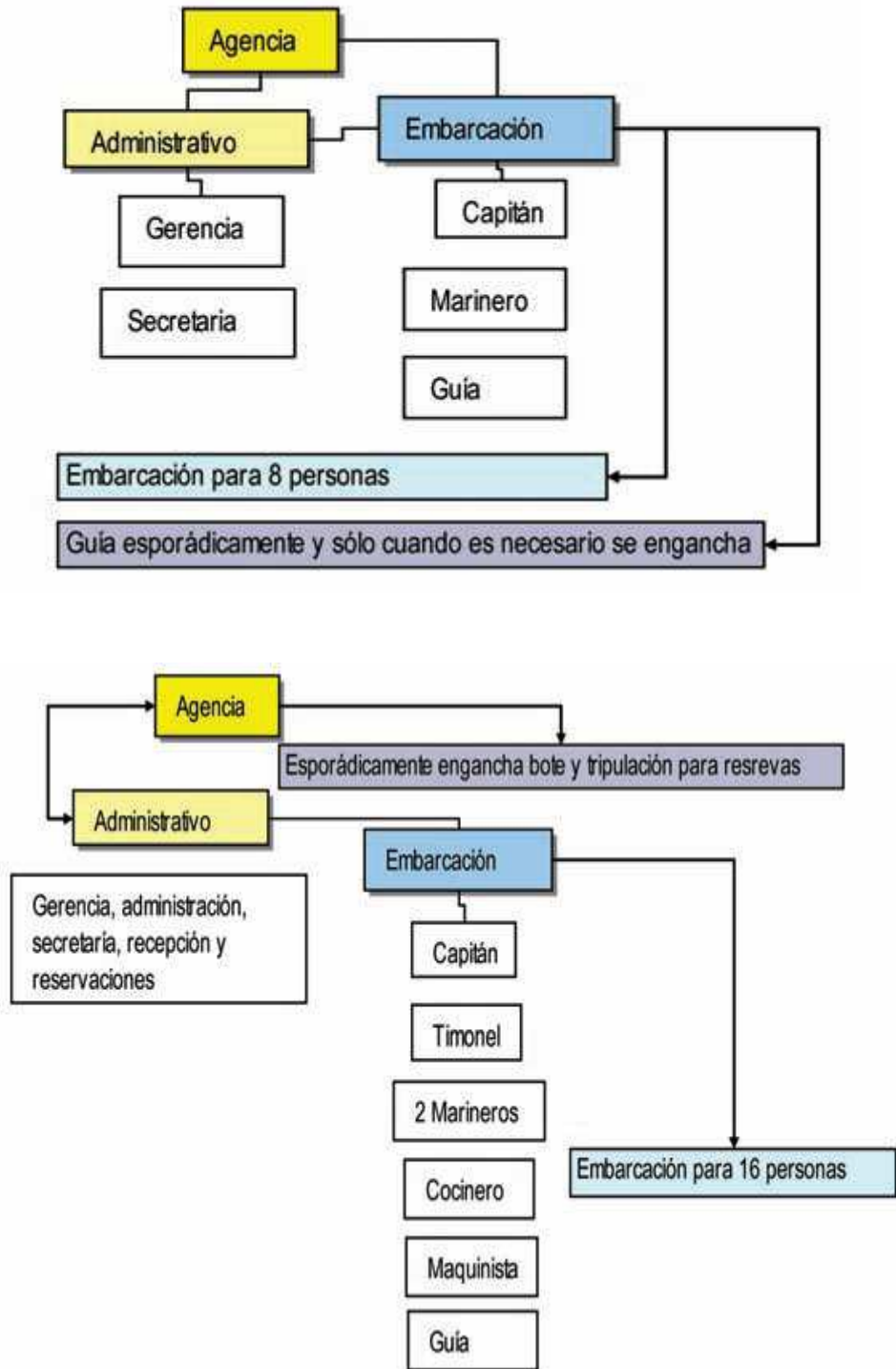


Santa Cruz emplea a tres de cuatro personas trabajando en el sector.

Sobre la situación de las empresas turísticas que ofrecen paquetes dentro de las islas cabe mencionar que sus esquemas de negocio están la mayor parte del tiempo engarzados al modo de un clúster bastante bien cerrado. No obstante lo anterior, estas empresas no alcanzan agregar valor a la oferta total del turismo en Galápagos dado que la mayor parte de ellas sigue siendo rústica, poco moderna y con bajo nivel de empleo directo. Aunque hay valiosas excepciones, este sigue siendo un negocio familiar como lo demuestran los diagramas que presentamos a continuación con los mismos valores, fortalezas, oportunidades y amenazas que hemos señalado para el sector hotelero:

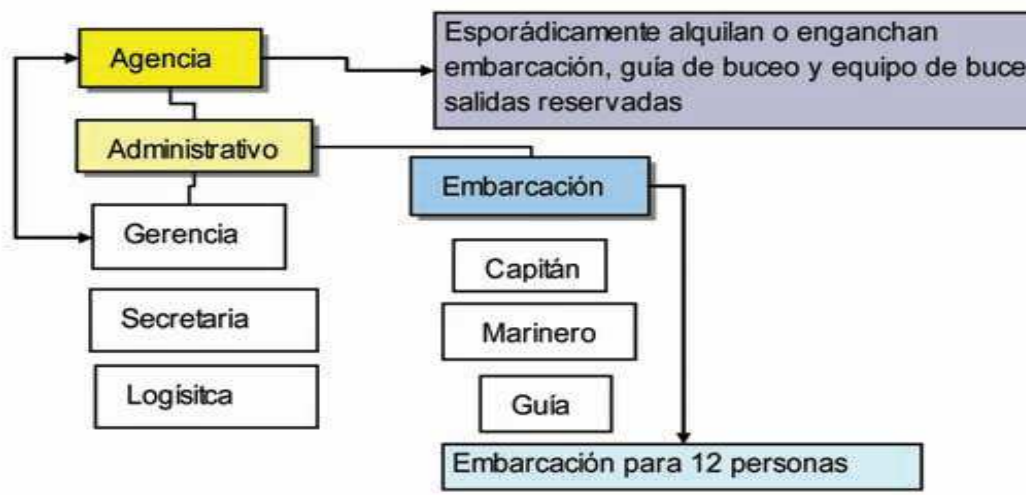
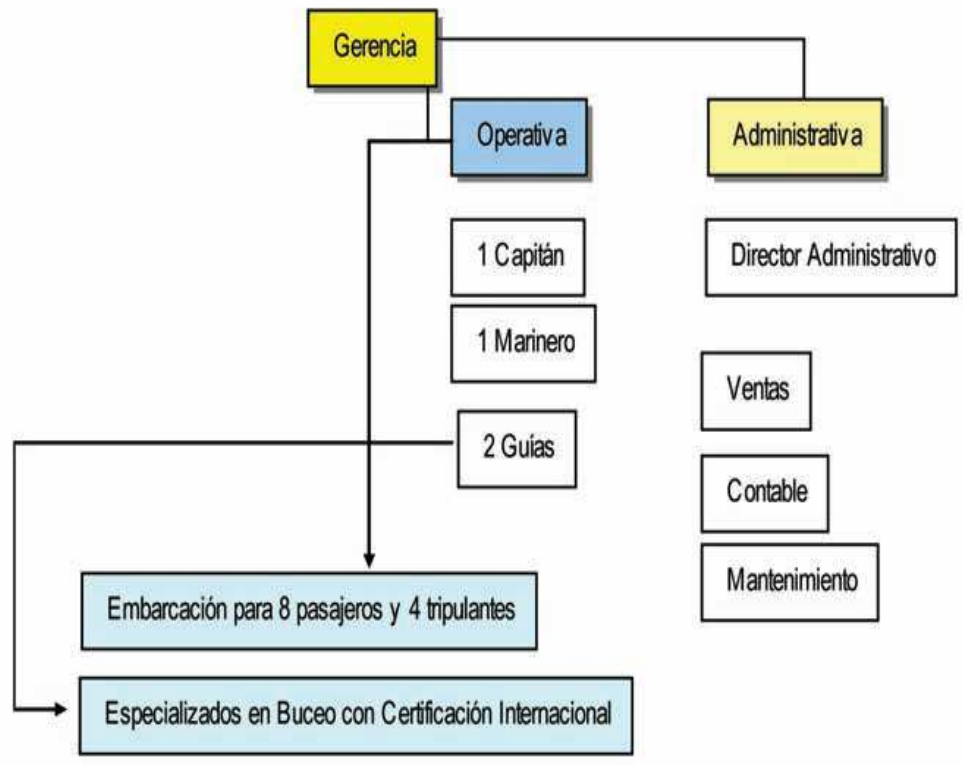
- a) Operación turística de Pequeña Escala.

FIGURA No. 2.4 Operación turística de Pequeña Escala



b) Operación Turística de Mediana Escala

FIGURA No. 2.5 Operación Turística de Mediana Escala



Operación Turística de Mayor Escala

El crecimiento del turismo, de acuerdo a los datos proporcionados por el Parque Nacional Galápagos y basada en la información recogida en las tarjetas de ingreso al Archipiélago, el número de turistas que vienen a Galápagos ha tenido históricamente una tendencia a incrementarse. Es interesante observar el patrón de incremento en las cifras como se aprecia en la tabla 2.1.

La estructura de la industria de turismo en Galápagos refleja la diversidad de turistas que visitan las islas. La mayoría de extranjeros viene de Estados Unidos. Una cantidad significativa también proviene de Gran Bretaña y de Alemania. Mientras la mayoría visita las islas para disfrutar de su admirable naturaleza, hay diversidad en las demandas y capacidad de pago de las distintas calidades de alojamiento y servicios. Los perfiles presentados a continuación toman en cuenta estas diferencias.

Estos separan a los visitantes extranjeros de los residentes ecuatorianos, cuyos ingresos promedio son un 10% menor que los de Norteamérica o Europa. Los visitantes extranjeros también están separados en categorías según el tamaño de la embarcación y el tiempo de duración de su vacación. En cualquiera de las categorías, los turistas podrían quedarse en hoteles. Las categorías son:

- Categoría 1 - Turistas extranjeros que viajan en las embarcaciones más grandes y costosas (capacidad de 40 a 100 turistas). Aproximadamente el 31% de todos los turistas están en esta categoría.
- Categoría 2 - Turistas extranjeros que viajan en embarcaciones más pequeñas (capacidad de 10 a 20 turistas) y generalmente menos costosas. Esta categoría incluye la mayor parte de turistas, 43%.
- Categoría 3 - Turistas extranjeros con vacaciones que duran 7 o más días; la mayoría son mochileros y estudiantes. Esta categoría incluye al 7% del total de turistas.
- Categoría 4 - Turistas ecuatorianos que residen en el continente, y por lo general llegan a hoteles. Representan apenas 1/3 de todos los visitantes, y tan solo el 19% del número total de Turistas.

Los turistas en las embarcaciones más grandes (Categoría 1) tienden a ser un grupo ligeramente más homogéneo, de extranjeros mayores, con ingresos anuales significativamente superiores a los demás turistas y que reservan viajes turísticos con todo incluido. Un estimado del 93% viaja exclusivamente en embarcaciones y un 7% también pasa un tiempo en hoteles. Los ecuatorianos constituyen el 6,2% de este grupo. En promedio, estos individuos pasan 5,7 noches a bordo y 0,5 en hotel. Por lo general estos turistas viajan en grupos o en tours fletados, pagando menos que los que hacen su reservación individualmente en el mismo crucero.

La mayoría de turistas están dentro de la Categoría 2. Sus edades están más mezcladas que en los otros grupos. Tienen ingresos anuales más bajos que los de la Categoría 1, pero significativamente más altos que los turistas de la Categoría 3. Cerca de la mitad proviene de Europa. Su tiempo promedio de estadía en Galápagos es básicamente el mismo que el de la Categoría 1, pero permanecen menos tiempo en las embarcaciones y más en hoteles.

Los turistas de la Categoría 3 son una combinación variada compuesta de viajeros en travesías de 7 o más días. La mayoría se compone de jóvenes mochileros, principalmente de Europa o de Israel, estudiantes, y unos pocos extranjeros bastante acomodados de mediana edad. Estos a menudo son los preferidos por las comunidades locales, que los perciben como los que más dinero gastan en los hoteles y restaurantes locales. Viajan solos o con un amigo, conociendo a otros viajeros durante su camino. Sus ingresos anuales por familia son los más bajos reportados entre todos los turistas extranjeros, pero son mucho más altos que lo esperado. Esto tal vez se deba a que los estudiantes y voluntarios dieron las ganancias promedio de sus padres.

Los ecuatorianos, Categoría 4, reciben descuentos significativos en los vuelos domésticos a Galápagos, viajan con más acompañantes y familia y pasan más

tiempo en los pueblos y mucho menos en las embarcaciones. Además tienen ingresos significativamente menores.

El mayor número de turistas que visitan las Galápagos se ven atraídos por la popularidad que consiguió a través de la teoría de la evolución escrita por Charles Darwin en su visita a las islas; En la actualidad se mantiene un perfil de turista que ingresa al archipiélago con la finalidad de conocer en el menor tiempo posible lo dicho por Darwin y el marketing utilizado por las agencias de turismo nacional e internacional para atraer a sus clientes.

2.1.2.2.2 Situación Actual de Galápagos

La actividad turística de las islas es promovida por medio de una entidad regional del Ministerio de Turismo, con apoyo de la Cámara de turismo de Galápagos y en menor participación otras entidades locales. Actualmente se utiliza canales de especializados para incluir publicidad, en medios como revistas sectoriales o científicas, convenios con agencias en el exterior, ferias de turismo, agentes mayoristas y portadas en internet. También se presentan esfuerzos publicitarios individuales de los diferentes negocios turísticos de la región. La modalidad de publicidad antes indicada no es dirigida a un segmento específico del mercado. No existen esfuerzos coordinados entre los diferentes operadores turísticos como manera de aprovechar las economías de escala para el posicionamiento del destino Galápagos.

A pesar que existe el marco legal básico, el apoyo político, no se logra cristalizar el arranque de un turismo sostenible que garantice la armonía hombre naturaleza; a tal punto que en la provincia ningún prestador de servicios turísticos se ajusta a las normas de buenas practica de turismo sostenible por Rainforest Alliance.

2.1.2.3 Las Industrias Relacionadas y de Apoyo

La mano de obra existente en Galápagos es más cara que en el continente, por lo que casi todo lo que se puede producir en las islas es más costoso. El costo de insumos e instrumentos productivos responde a la distancia de las islas del

continente, debido a los altos costos de transporte. Esto, aunado el hecho de que la economía del archipiélago posee una productividad inferior a Ecuador continental, esto debido a diversos factores como: la inadecuada cobertura de servicios básicos públicos, el desconocimiento de técnicas adecuadas para la explotación de productos, los elevados daños causados por plagas, el difícil acceso al crédito, las carencias en el proceso de comercialización y mercadeo de productos agropecuarios, subsidios en el continente, título de propiedad no bien definidos, el uso irracional del agua y otros recursos naturales.

En el sector artesanal se ofrecen suvenires en madera, cerámica, tagua (marfil vegetal) y otros materiales. Sin embargo las artesanías elaboradas en el archipiélago resultan más caras que las artesanías elaboradas en el continente, lo cual hace que los productos elaborados en las islas no sean competitivos en costos en relación con los elaborados en la región continental.

La pesca artesanal enfrenta un crecimiento y desarrollo desordenado, frecuentemente, se señala como uno de los problemas principales del archipiélago, debido a la explotación de recursos y en algunos casos la captura ilegal de ciertas especies.

La fundación científica Charles Darwin es una organización que apoya al sector turístico sostenible, generando información y capacitación en temas de biodiversidad y clasificación de especies.

Las líneas aéreas juegan un papel importante en el desarrollo de turismo sustentable en la actualidad TAME cubre las siguientes rutas:

Quito Guayaquil Baltra durante los siete días a la semana con dos vuelos diarios y la ruta Quito Guayaquil San Cristóbal los días lunes, miércoles, viernes, sábados y domingos con un vuelo diario.

AEROGAL cuenta con las rutas Quito Guayaquil Baltra los siete días de la semana con dos vuelos diarios y la ruta Quito, Guayaquil San Cristóbal los siete días de la semana con un vuelo diario.

LAN inicio sus operaciones el mes de septiembre con un vuelo diario en la ruta Quito Guayaquil Baltra.

De 188 vuelos que llegan a Galápagos 140 llegan a Baltra, mientras que ha San Cristóbal llegan 48 vuelos.

Referente a infraestructura de Salud, las instalaciones y el personal disponible en las islas no están preparados para la atención de patologías con niveles de complejidad altos. En caso de accidentes serios o complicaciones de condiciones existentes, la opción viable es el traslado a Guayaquil.

2.1.2.4 Estrategia, Estructura y Rivalidad Empresarial.

Dentro de las industrias locales de apoyo en clúster turístico existe poca rivalidad, situación que se evidencia fuertemente dentro del mercado local, donde se puede observar la misma variedad y los mismos precios en las diferentes tiendas y restaurantes. Estas prácticas limitan la calidad y variedad del servicio o producto ofrecido por los locales.

En el sector de tours existe una mayor rivalidad. Esta situación se puede notar en la diversidad de precios, calidad y servicios ofrecidos. Los operadores se dividen en dos grandes grupos, de acuerdo a las limitaciones del parque: embarcaciones de hasta 16 pasajeros y embarcaciones de hasta 100 pasajeros, y por lo general estos son cruceros de lujo con un costo por pasajero alrededor de los \$4.300. En el mercado de los barcos de 16 pasajeros, la competencia es más concurrida y la oferta variada. En este segmento existen grandes variaciones en calidad y confiabilidad del servicio, pero es posible obtener precios de hasta \$1120 por pasajero. Adjunto tabla de precios actualizados según investigación realizada en página web.²⁷

²⁷ www.galapagosislandsonline.com.

TABLA No. 212 Tarifa de Paquetes Turísticos de Cruceros Navegables

COSTOS DE LOS PAQUETES TURISTICOS (CRUCEROS NAVEGABLE) año 2010. US\$ por persona		
TIEMPO DE ESTADIA	8 DIAS	5 DIAS
LUXURY	4395	2500
FIRST CLASS	3575	2209
STANDARD SUPERIOR CLASS	2500	1500
ECONOMICS	1820	1120

El sector hotelero presenta aun mayor dinamismo. Algunos hoteles poseen instalaciones lujosas, donde el costo por habitación ronda los \$300 diarios; mientras que otros se desenvuelven en entornos poco elaborados, done el costo de cada habitación baja hasta \$10 por noche. Dentro de este sector, existe gran diferenciación en cuanto a instalaciones y servicios ofrecidos por los diferentes participantes.

2.1.2.5 Principales Barreras de Entrada al Turismo Sostenible en las Islas Galápagos

2.1.2.5.1 Costos en Capacidad Instalada

La infraestructura necesaria para atraer a los turistas es costosa y toma tiempo en desarrollarse, lo cual crea una barrera para la evolución de esta industria (Aeropuertos, puertos marítimos, seguridad turística, sistemas de monitoreo de sostenibilidad ambiental, capacitación a niveles operativos, carreteras, servicios de salud, hoteles, restaurantes). Es necesario destacar que, si bien las características del mercado no requieren aumentar drásticamente las condiciones de infraestructura, es necesario hacer modificaciones importantes en las mismas que se ajusten de un turismo sostenible.

2.1.2.5.2 La Especificidad de los Activos

Ciertas actividades requieren de activos muy específicos y costosos. Entre estos se mencionan lanchas, motores fuera de borda y equipo de buceo entre otros que se ajusten a un turismo sostenible.

2.1.2.5.3 Obtención de Licencias para la Explotación de Recursos

Para garantizar la sostenibilidad en la explotación de los recursos de las islas, se ha definido un límite dentro de las diferentes actividades económicas de explotación. Esta situación es regulada por medio de licencias, las cuales son asignadas exclusivamente a personas locales según el perfil del solicitante y su capacidad de desempeñarse eficientemente dentro de esta actividad. Este número puede ser aumentado solo si se garantiza la sostenibilidad de la operación y enlace estratégico con el marco interinstitucional de Galápagos.

2.1.2.5.4 Financiamiento para Pequeños Empresarios en Actividades Relacionadas con el Sector Turismo

El acceso a capital es limitado para los pobladores locales, según el departamento de crédito del Banco del Pacífico, la tasa de interés local ronda en un 18% anual debido al riesgo país que presenta Ecuador. Por otro lado, la mayoría de ingresos turísticos escapan de la isla y son percibidos por las entidades externas, las cuales no reinvierten en el mismo sector.

El acceso al mercado de capitales extranjeros para inversión local es realmente difícil de obtener por la carencia de un mecanismo adecuado. Un extranjero o un ecuatoriano continental no puede ser dueño de activos locales; para hacer una inversión en el archipiélago, debe asociarse con un galapagueño.

2.1.2.5.5 Competencia Internacional

Diversos países compiten para atraer a ecoturistas. Destinos tales como Costa Rica, Australia, Sudáfrica, Canadá, Hawaii, entre otros, son pioneros en el ecoturismo y han mercadeado internacionalmente.

2.1.2.5.6 Capacitación de Recursos Humanos

Dentro de la población económicamente activa, existen algunos programas de capacitación. Específicamente en el nivel operativo de recursos humanos e idiomas extranjeros, factores clave para lograr un nivel de servicio de clase mundial. Sin embargo, esto no es suficiente para generar un impacto en toda la industria turística y la mayoría de los entrevistados por el grupo de estudio se quejan por la falta de la misma.

2.1.2.5.7 Capacidad de Carga de las Áreas de Conservación

El PNG regula el tránsito en los sitios de visita por medio de una capacidad de carga preestablecida como una medida para preservar la naturaleza prístina. Esta situación limita la cantidad de tours ofrecidos por los operadores del área turística.

2.2 Análisis Interno

Con la finalidad de elaborar un análisis interno en la que se precisen fortalezas y debilidades, es necesario evaluar la oferta turística que cuenta el Cantón San Cristóbal; como son atractivos, actividades turísticas, planta turística, infraestructura turística, agua Potable, alcantarillado, desechos orgánicos e inorgánicos y energía. Además se considera los sectores que conforman la cadena de valor del turismo de San Cristóbal.

2.2.1 Oferta Turística del Cantón San Cristóbal

Los componentes de la oferta de San Cristóbal para un mejor entendimiento se la clasifico de la siguiente forma:

2.2.1.1 Recursos Turísticos

2.2.1.1.1 Recursos Naturales de la Reserva Marina de Galápagos

Roca Ballena

Principales atractivos Turísticos: Tiburones de Galápagos, rayas águila y tortugas verdes.

Esta zona se caracteriza por fuertes corrientes y su diversidad de especies que se basan en trambollito, Balanos, peces viejas, palometa y atún.

Islote Five Finger

Five Fingers alberga un elevado número de peces en general, aunque la diversidad en especies es baja. Entre las especies existentes tiene agrupaciones numerosas de peces banderas, así como viejas arlequín y trambollito triple aleta de galápagos y carabalí.

Isla Lobos

Es un pequeño islote, a pocos metros de distancia de la Isla San Cristóbal en la costa sur oeste y a media hora por mar de Puerto Baquerizo Moreno. Es una isla de brotes de basalto que lleva también el nombre de “La Isla de los Lobos Marinos”, debido a su grande y bulliciosa población de estos mamíferos que se pasan ladrando y jugando en la arena. También es el lugar donde anidan los piqueros patas azules, fragatas y como vegetación existe monte salado y manglar negro, que se caracteriza por ser el único árbol de la isla que

permanece verde y es utilizado por la colonia de lobos para tener sombra. Las actividades son el paseo en panga a lo largo de la costa interna del islote, natación y snorkeling. La isla no cuenta con una playa permanente, pues la mayor parte del tiempo está cubierta por la marea.

El León Dormido.

Situado en la parte oeste central de la isla, es un cono volcánico de lava tipo ceniza que ha sido erosionado por la acción del mar. León Dormido está constituido por dos rocas, las cuales tienen paredes absolutamente verticales, formando un pequeño canal; su parte más alta alcanza los 144 metros sobre el nivel del mar. Estas impresionantes rocas son uno de los múltiples monumentos naturales que tienen las Islas; es un excelente lugar para circunnavegar sus aguas cristalinas que permiten ver verticalmente hasta unos 15 metros de profundidad donde invertebrados marinos han colonizado las paredes de la roca.

Se puede ver sobrevolar sobre las rocas a pájaros tropicales, fragatas, piqueros patas azules y enmascarados, que tienen sus nidos directamente sobre y bajo las rocas.

En estos sitios se puede practicar la natación, snorkel, buceo, callad y otras actividades marinas permitidas por el Parque Nacional.

2.2.1.1.2 Recursos Naturales Terrestres del Parque Nacional Galápagos

El Junco

Se encuentra en la parte alta de San Cristóbal a una altura de 700 metros sobre el nivel del mar. Para llegar a este lugar se necesita tomar un bus desde el pueblo en un recorrido de 25 minutos a través de la montaña, durante el cual se puede apreciar un paisaje diferente, pues la vegetación es muy verde y la temperatura es más fría, se calcula que la temperatura disminuye en casi un grado centígrado cada 100 metros de ascenso, en la zona de la línea ecuatorial.

El Junco tiene un diámetro de 279 m. y una superficie de 0.3 km² y profundidad máxima de 6 metros. Debe su nombre a la vegetación que crece a su alrededor.

Además es el único lago de agua dulce de Galápagos que tiene ecología inigualable.

Según estudios científicos, este lago se formó y se mantiene por las lluvias y la neblina casi permanente a esa altitud, es decir que no hay ninguna fuente subterránea que lo mantenga.

Para llegar al lago es necesario subir por unas escaleras de madera, de aproximadamente 150 peldaños, el terreno es plano y no rocoso, pero en caso de llovizna, resulta resbaloso.

Hace muchos años este fue un lugar de recreación para la población, pero el Parque Nacional tomó la decisión de proteger la zona por encontrar entre su vegetación a la "miconía", una planta endémica para Galápagos. Sin embargo, la mayoría de las plantas son introducidas como café, banana, naranja, limón, etc.

También podemos encontrar fragatas que hacen un largo viaje para beber agua dulce o tomar un chapuzón en la superficie, patos Bahamas encuentran en este lago un hábitat excelente al igual que las galli nulas.

Puerto Grande

Zona recreacional que se encuentra frente a León Dormido, es un área abierta conformada por lagunas o pozas pequeñas que se forman cuando sube la marea. Los cangrejos ermitaños son muy comunes en esta playa que durante el día están bajo la vegetación, pero al llegar el atardecer salen a buscar comida en la orilla del mar, lo que la convierte a Puerto Grande en uno de los sitios básicos donde se alimentan los piqueros de patas azules.

Punta Pitt

Tiene clasificación de zona intensiva, en 1989 fue cerrado al turismo ya que el suelo se encuentra erosionado debido a los fuertes vientos. Punta Pitt se encuentra dividida en dos senderos: el primero es difícil de escalar por la

quebrada empinada que puede ser resbalosa y tornarse peligrosa. El segundo sendero es más fácil, porque se desarrolla sobre una plataforma natural, en una zona plana.

En punta Pitt se encuentra tres especies de piqueros y dos especies de fragatas. La razón por la cual se encuentran las tres especies de piqueros se debe a la ubicación geográfica de la punta donde las tres especies de piqueros encuentran suficiente alimento y hábitat. Cada una de ellas ha encontrado su ambiente perfecto: el piquero de patas azules anida tierra adentro, el enmascarado a los largo de los barrancos y acantilados y el de patas rojas sobre arbustos.

La Galapaguera Natural

Es un sitio con clasificación de uso extensivo y cuya caminata desde la playa hasta el cono media luna puede tomar aproximadamente 5 km. Y la caminata para recorrer el sitio 3 ½ horas. Aquí se puede apreciar tortugas galápagos en su ambiente natural. La playa es grande y sirve como zona de anidación de tortugas marinas, en los meses de enero a mayo es común encontrar las huellas de las hembras que han subido a las dunas de arena a depositar sus huevos.

La Galapaguera de Cerro Colorado

Es un lugar encantador ubicado en la parte este central de la isla, a 45 minutos de San Cristóbal. El área total es de 30 hectáreas aproximadamente, cuyo objetivo es crear un centro de crianza para restaurar la población de tortugas endémicas. Actualmente hay 35 tortugas inventariadas en estado semí salvaje, entre ellas "Génesis", fue la única tortuga que pudo nacer de un nido de huevos encontrados en estado salvaje. Otra atracción son las aves, entre los que están: cucuves, pinzones, papamoscas, y el canario maría.

La diversidad de la flora se debe en su mayoría a plantas introducidas por el hombre en los tiempos de la colonización, se aprecia plantaciones de naranja,

aguacate, limón, entre otras. Además de plantas nativas y miconia. Por ser un área agrícola, es fácil distinguir sembríos de yuca, tomate, melón, banano, sandía, etc.

La Lobería

Ubicado a tan solo 10 min. De Puerto Baquerizo Moreno. El nombre de esta playa es por la presencia de grandes colonias de lobos marinos que utilizan la arena y rocas para descansar. Durante la marea baja es cuando mejor se aprecia a las madres traer a sus cachorros a la orilla para enseñarles a nadar. La vegetación de la playa llama la atención por su rareza de color y variedad de plantas como mangle botón, mangle blanco, chala, palo santo, algodón, tiquilla, mañana glorisa y cacho de chivo, especies de la zona litoral que algunos casos como la semilla de la planta de cacho de chivo sirven son el alimento principal de varias especies de pinzones.

Otra especie que se encuentra en esta playa son las iguanas, una de las más grandes del Archipiélago; las lagartijas de lava pertenecen a una especie propia de la isla. Aves como el canario María, fragatas y varias especies de pinzones.

Cerro Tijeretas

El camino hacia este punto es a través de una vegetación de Palo Santo, terreno rocoso y plano con escaleras en forma de peldaños fáciles de subir que conducen a varios miradores de donde se puede apreciar paisajes maravillosos del horizonte marino, además de aves como fragatas, piqueros patas azules, gaviotas, cucuves, etc.

La longitud del sendero rocoso es de aproximadamente 400 metros antes de subir los peldaños, el recorrido dura aproximadamente 1.5 hora de ida y vuelta.

Playa Ochoa

Fue declarada por el Parque Nacional como lugar de recreación, por lo que está abierta al público en general, por lo que no se necesita de un guía para visitar el lugar. Es una hermosa playa de arena muy blanca que se encuentra ubicada en la parte Noroeste de la Isla San Cristóbal. En Playa Ochoa se pueden realizar una variedad de actividades como la práctica snorkeling, disfrutar una caminata a lo largo de la playa en presencia de los lobos marinos y la observación de aves como fragatas, boobies y una variada vegetación donde predomina el Matazarno, una especie de árbol nativo cuya madera es muy cotizada por su larga duración y dureza. Esta pequeña playa rocosa y de arena blanca es apta para el buceo superficial.

Puerto Chino

Playa de recreación que se encuentra a 24.5 km. De Puerto Baquerizo Moreno y debido a la distancia se requiere de todo el día para disfrutarla. Su principal atractivo es la observación de aves marinas y la vegetación de plantas endémicas (Calandrina Galápagos y Lecocarpus leptolobus) que actualmente están en peligro de extinción.

En estos sitios turísticos se pueden realizar paseos a pie y en bicicleta.

2.2.1.2 Planta turística

Con el desarrollo del turismo en Galápagos, sus pobladores comenzaron a desarrollarse en la actividad del turismo y dejar sus fincas y actividades pesqueras rezagadas. Así es como la infraestructura local creció, la mayor parte de sus pobladores se convirtieron en los dueños de yates, hostales, agencias o coordinadores de las instituciones científicas – culturales.

Hace 5 años, en la zona terrestre de la Isla San Cristóbal se contaba con pocos hoteles, no más de 10; actualmente, se encuentran 22 lugares para alojamiento de los cuales 2 tienen categoría de hotel, 9 hostal, 1 pensión, 1 cabaña y 1 en

la categoría de residencia. Cubriendo un total de 324 plazas que ofrecen diferentes tipos de facilidades dentro de la misma, así como facilidades al exterior de las habitaciones (piscinas, restaurantes). Mayormente los hoteles se encuentran ubicados en el área comercial de San Cristóbal frente al muelle de pasajeros y de carga, rodeados de tiendas de souvenir, restaurantes y bares.

Las actuales condiciones de los servicios de alojamiento están dotados de energía producida por combustibles fósiles, existe desperdicio de agua, no cuentan con ventilación natural que evite el uso de aire acondicionado, en conclusión no reúnen las características para el desarrollo de un turismo sustentable.

TABLA 2.13 Resumen Planta Turística de San Cristóbal

Resumen planta turística de San Cristóbal			
Hospedaje en mar	en	Total plazas	No de embarcaciones
Embarcaciones con itinerario por San Cristóbal		470	20
Hospedaje en tierra	en	Total plazas	No. de hoteles
San Cristóbal		215	9
Alimentación en mar	en	Total plazas	No de embarcaciones
Embarcaciones con itinerario por San Cristóbal		470	20
Alimentación en tierra	en	Total plazas	No. de restaurants
San Cristóbal		444	13

2.2.1.3 Infraestructura Turística

Vialidad

En San Cristóbal es importante la vía Puerto Baquerizo Moreno-El Progreso. Además existen vías clasificadas como de segundo y tercer orden, a más de varios caminos vecinales en el sector rural. Las dos vías que tienen origen en

Puerto Baquerizo Moreno hasta El Progreso y el Aeropuerto se encuentran asfaltadas en su tramo principal. En la zona urbana las calles son en su mayoría lastradas y el resto adoquinadas. Se encuentra asfaltada parte de la vía Puerto Baquerizo-Cerro Verde, con una distancia de 23 Km, la misma que desde sus inicios no fue construida con las especificaciones técnicas necesarias que garanticen la durabilidad de la misma; en la actualidad la empresa contratista abandono la obra y el tramo Puerto Baquerizo Cerro Verde se encuentra en mal estado.

Para el abastecimiento de material vial operan 3 minas en San Cristóbal. A más de que el material requerido es un factor limitante, no hay suficiente equipo pesado para los trabajos de mantenimiento vial, a mas de que el contrato fue cuestionado y las instituciones públicas locales no pueden intervenir en su mantenimiento.

2.2.1.4 Servicios Básicos

Agua Potable

De acuerdo con el último censo, el abastecimiento de agua cubre relativamente la mayoría de las viviendas, pues apenas 43 de las viviendas no tienen acceso a este servicio. Diariamente se ofertan 1900.8 m³/día que son conducidos desde la planta de tratamiento a los tanques de abastecimiento y luego a la red de distribución.

La isla San Cristóbal tiene tres fuentes de captación: Cerro Gato a 18 km. de distancia (10.5 l/s de caudal), El Plátano a 7 Km. de la parroquia El Progreso (3 l/s de caudal) y La Toma a 6 km. de El Progreso (8.5 l/s de caudal). El agua es conducida por gravedad por una tubería hasta la planta de tratamiento ubicada en El Progreso.

Los sitios de captación no están debidamente protegidos, las tomas de agua requieren de obras de adecuación, rejillas de retención de sólidos, sedimentadores y accesorios.

El agua que consume la población no recibe el tratamiento completo de potabilización por lo que es necesario para su consumo hervirla.

Alcantarillado

San Cristóbal, al igual que las otras islas, tiene una cobertura deficitaria de los servicios de alcantarillado, siendo uno de los principales contaminantes del ambiente marino.

La actual red de alcantarillado fue construida hace aproximadamente 20 años para una población de 2.500 personas, en la actualidad existen aproximadamente 7000 habitantes, existiendo una demanda insatisfecha del servicio. No existe una planta de tratamiento para las aguas negras las mismas que son expulsadas al mar sin ningún tratamiento.

TABLA No. 2.14 Cobertura Alcantarillado

MUNICIPIO	COBERTURA	CALIDAD	TARIFA MENSUAL (\$)
Santa Cruz	3,6 % + soluciones individuales	Contaminado en alto grado	
Isabela	40,6 % + soluciones individuales	Contaminado en alto grado	
San Cristóbal	78,0 % + soluciones individuales	Contaminado en alto grado	Residencial 1.0 Comercial 2.0

Fuente: Hans Wolf & Partner GmbH. Fortalecimiento Institucional de los GAD'S de Galápagos

Desechos sólidos.

En cuanto al sistema de manejo de desechos sólidos en el cantón San Cristóbal se cuenta con un sistema de gestión, el cual ha sido financiado por la cooperación internacional Agencia Española de cooperación Internacional para Desarrollo (AECID). Dicho apoyo se centrara en cuatro actuaciones; mejora del aseo de calles, mayor eficiencia del sistema de recolección individualizada de

residuos, mejora del trabajo que se realiza en la planta y, campañas de comunicación y sensibilización con la población.

La unidad responsable del proyecto es el departamento de gestión ambiental, del gobierno municipal y tiene en el edificio de dicho gobierno su oficina. La unidad tiene como personal humano el siguiente: un director, un técnico ambiental. Un inspector ambiental, encargado de controlar el cumplimiento de la ordenanza municipal y tramitar sanciones para los infractores.

Esta unidad tiene entre sus funciones el sistema gestión de los residuos sólidos urbanos. Dicha gestión se lleva a cabo en 3 niveles: el aseo de las calles, la recolección individualizada, tratamiento de residuos sólidos.

Este proyecto cuenta con la sostenibilidad económica, partiendo de la base por tratarse de un servicio municipal, el cual sería recaudado mediante la planilla del servicio de energía eléctrica.

La planta consta de varias zonas:

- Tratamiento de residuos biopeligrosos
- Tratamiento de residuos reciclables
- Tratamiento de residuos de rechazo y cribado del compost.
- Patio de compostaje
- Relleno sanitario

Técnicas utilizadas: aseos de calle, recolección de basura, campaña de comunicación y sensibilización.

2.2.1.5 Energía Eléctrica

La empresa encargada de la generación y transmisión eléctrica en San Cristóbal es ELECGALAPAGOS. Tiene 18 generadores, de los cuales 13 están operando actualmente. El porcentaje de pérdidas es del 9.97%. Algunas instituciones poseen generadores eléctricos privados, para hacer frente a

cualquier problema de abastecimiento, como Petrocomercial, la Armada y la FAE.

La demanda de energía se ha incrementado cada año y con ella, el consumo de combustible para la generación eléctrica. En el año 1.999 el consumo fue de cerca de 670 mil galones. Para el año 2.002 supera los 937 mil galones y en apenas cinco meses del 2003, bordea el 50% del consumo de combustible del año anterior, lo que hace prever la demanda de más de un millón de galones de diesel para el año 2003.

El sistema es ineficiente, pues la importación de combustibles fósiles es una carga para la economía, es contaminante: existe emisión de CO₂ y otros contaminantes, es dependiente del abastecimiento desde el continente.

Existen altos riesgos en el desembarque del combustible, con posibles accidentes y derrame de combustible. Faltan de unidades de transportación modernas y dependencia respecto a las condiciones de la marea.

Existe mal uso de la energía, por lo que se debe organizar campañas de optimización de su uso. Estos riesgos se evidenciaron y tuvieron grave impacto con ocasión del desastre del Jessica, barco transportador de combustible que no reunía las condiciones para el efecto y que naufragó en la Bahía de Puerto Baquerizo.

El Proyecto Eólico

El proyecto eólico San Cristóbal se encuentra en operación comercial desde octubre del 2007 y es manejado en su totalidad por la sociedad anónima Eólica San Cristóbal S.A. – EOLICSA

En la actualidad se cuenta con proyectos de energía renovable que generan los siguientes MW:

TABLA No. 2.15 Generación de energía Renovable en San Cristóbal

Fuente	Potencia (MW)
Eólica (existente)	2,4
Fotovoltaico (Gobierno)	1,8
Instalación de un grupo térmico dual (Gobierno)	0,6

2.2.1.6 Sector Agropecuario

La actividad agropecuaria constituye un importante segmento de la PEA y su desarrollo y consolidación es una necesidad estratégica para el Cantón, pues a diferencia de las otras islas, cuenta con agua de riego que constituye en una importante ventaja comparativa sin embargo este sector es considerado de muy baja tecnología, comparándolo con el continente, esto se lo puede relacionar con varios factores tales como: una inadecuada cobertura de servicios básicos, falta de capacitación en el tema de tecnologías para la explotación de productos, daños causados por plagas, carencia en el proceso de comercialización y mercadeo de productos. Sin embargo, existe una mínima producción tecnificada que produce bajo ciertas condiciones climáticas, con riego y fertilización por riego de goteo (Cordero, 2004).

En el 2008 se realizaron varios estudios determinando los principales problemas del sector, los cuales se detallan a continuación:

No hay sitios para cuarentena

No existe un plan de desarrollo agropecuario

El gremio del sector no beneficia a todos

Productos del continente más baratos

Créditos sin asesoría

Falta de agua

No hay a quién vender

Mal manejo de agroquímicos y productos veterinarios

Plantas introducidas en fincas

Camales mal equipados

Falta de técnicos

Sin embargo, uno de los problemas, considerado el más grave de todos es la comercialización de los productos que se dan en las islas. La oferta local de los productos agrícolas es producida en la parte alta rural de las islas San Cristóbal, y Floreana. Mientras que la oferta externa son los productos importados desde el continente y constituyen de esta manera la competencia para los productos que se generan en las islas, ya que ofrecen los productos a la población local y a las empresas turísticas que lo requieren.

El proceso de transporte de los productos desde el continente hacia las islas se realiza por dos medios (Zapata 2009):

Vía marítima: utilizado en un 75%. Es el medio más utilizado para el transporte de productos orgánicos y se realizan a través de embarcaciones de cabotaje, de las cuales para el año 2009 se han registrado 7 barcos de cabotaje que están operando regularmente. El proceso de transporte se inicia partiendo desde el puerto de Guayaquil y realizan la navegación hacia Sta. Cruz, San Cristóbal y ocasionalmente a Isabela. Este trayecto demora un promedio de 3 semanas aproximadamente.

Vía aérea: se realiza desde Quito y Guayaquil, siendo este medio de transporte el más utilizado por las empresas turísticas para trasladar sus provisiones, principalmente por la rapidez y el mantenimiento de la calidad de los productos. Las ciudades de Quito y Guayaquil son los lugares de partida de los insumos, pero en sí los productos son generados a nivel de todo el territorio del Ecuador continental.

En cuanto a la variación de los precios de los productos de la oferta interna y externa, ésta varía durante todo el año dependiendo principalmente de la época, influenciado por factores climáticos. Cuando existen variaciones del

precio en el continente los cambios también se dan en las islas, inclusive sin existir cambios climáticos en Galápagos. Mientras que, si existe una caída en el precio de los productos a nivel nacional compite de mejor manera con los precios de los productos locales, lo que obliga a los agricultores o comerciantes a generar estrategias de comercialización para ofrecer el producto local.

La fijación de los precios se basa a partir de varios parámetros, como por ejemplo el precio en el mercado de Guayaquil y varios factores que implican el costo de transporte desde el continente.

A las islas ingresan una gran variedad de productos, sin embargo existen algunos que no pueden ingresar y que son considerados como “no permitidos”, principalmente por cuestiones referidas a normas sanitarias.

Es necesario que el sector agrícola inicie sus ciclos productivos utilizando productos orgánicos que contribuyan al desarrollo del turismo sustentable y que permita la implantación del agro turismo: visitas y experiencias en prácticas agropecuarias y producción orgánica

2.2.1.7 Sector Artesanal

La producción artesanal es un rubro importante de la economía de Galápagos. De manera similar a lo que acontece en el continente, esta actividad no ha sido considerada con la importancia requerida, a pesar de ser uno de los principales vínculos culturales de las islas y una fuente cotidiana de ingresos para las familias. Los artesanos²⁸ se encuentran organizados en los tres cantones. De manera particular, en San Cristóbal existe la Cámara de Artesanos creada en 1987 con 50 socios, perteneciente al Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca, MICIP y específicamente a la Subsecretaría de Artesanías. Se rigen por la Ley de Fomento Artesanal.

También existe la Pre-asociación de Artesanos creada de 1998, la misma que cuenta con 96 socios, perteneciente a la Junta Nacional de Defensa del

²⁸ Plan Local de san Cristóbal, 1999

Artesano, los cuales se rigen por la Ley de Defensa del Artesano. En estos gremios se encuentran afiliados tanto los artesanos artísticos como los artesanos de servicios, considerándose que alrededor de un 40% de los artesanos existentes en el Cantón no están afiliados a ninguna de estas dos organizaciones.

Del universo de artesanos asociados a la Pre-asociación, el 67% (64) son artesanos de servicio y el 33% (32) son artesanos artísticos. Las artesanías artísticas elaboradas en el archipiélago resultan más caras en relación a las artesanías elaboradas en el continente, motivado por el incremento del rubro de transporte de la materia prima traída desde el continente, lo cual hace que los productos elaborados en las islas no sean competitivos en costos con los elaborados en la región continental.

Esto ha incidido directamente para que se importe la artesanía artística, pues la rentabilidad es mucho más alta. Los pocos artesanos artísticos que en la actualidad se dedican a esta labor se quejan de la escasa demanda que existe en el sector para sus productos, pues de otras provincias se importan camisetas, artesanías en balsa, madera, cerámica, etc. Es muy difícil para los artesanos artísticos, especialmente para los talladores, estampadores, para los que hacen adornos para el hogar, competir con los productos elaborados en el continente, pues todo el trabajo lo realizan manualmente, con herramientas muy elementales, lo cual hace que se requiera mayor tiempo y esfuerzo, lo que determina que el valor de la artesanía se incremente con relación al mismo producto elaborado con herramientas y maquinarias adecuadas.

En lo que se refiere a las artesanías de servicio no ocurre lo mismo, pues la dificultad de transporte, el costo y el tiempo que se pierde en el envío en las embarcaciones, determinan que la población recurran a los talleres que existen en el archipiélago, por lo cual las diferentes actividades que se realizan resultan altamente rentables para sus propietarios y convenientes para los usuarios. Los talleres de servicios existentes en su mayoría tienen trabajo permanente, ya

que la demanda de estos servicios es alta por las consideraciones hechas, además que la calidad de los trabajos es igual que los elaborados en el continente. Estos trabajos se ven beneficiados por dos factores que para los usuarios son básicos: tiempo y seguridad. La capacitación artesanal se da desde los años 1986-1987, en que se contrataron talladores de San Antonio de Ibarra para perfeccionar a los artesanos en el tallado en madera. Se han traído del continente profesores de serigrafía y de otras especialidades dentro de la artesanía artística y de servicio.

Es importante destacar que la mayoría de los artesanos del Cantón no tiene un sitio para las ventas de sus productos, por lo cual requieren de un escenario cultural que revalorice los productos en el marco del turismo.

El Centro Artesanal Chatam fue construido con el objetivo de concentrar a los artesanos de San Cristóbal para que expongan y comercialicen sus artesanías pero sin embargo su construcción culminó hace aproximadamente tres años, pero no ha sido entregado a los artesanos para los fines, los cuales fue edificado.

En la actualidad existen los siguientes problemas en el sector:

Necesidad de tecnificación

Falta de créditos para compra de instrumentos de trabajo

Bajo control de la migración

Altos costos de traslado de materiales

Alta competencia con personas del continente

2.2.1.8 Sector Pesca

Actualmente es considerado como un sector en desarrollo y con gran expectativa en la población. Sin embargo, esta actividad enfrenta un crecimiento desordenado y hasta cierto punto es vinculado con los problemas de explotación desmedida de los recursos en la Reserva Marina de Galápagos,

afectando negativamente, a nivel internacional, la imagen y el posicionamiento de Galápagos.

La distribución de la producción pesquera se puede determinar mediante 4 etapas (Echigo, 2007):

1. Producción por pescadores:

El desembarque del producto pescado generalmente se hace en los muelles, en el caso de Puerto Baquerizo Moreno el muelle de Carga o en la predial. La pesca se vende al intermediario o directamente al consumidor local, son una gran variedad de productos, como por ejemplo pescado, langosta, pepino de mar, etc.

2. Distribución dentro de la isla por parte de intermediarios o minoristas:

Los intermediarios son los que venden el producto dentro de las islas o a su vez en el continente, cada uno de los intermediarios tiene su propio proveedor de pescado que a su vez es dueño de un restaurante o de una embarcación turística.

3. Consumo por parte de residentes locales y visitantes:

El consumo de los productos de mar se los han categorizado según el sitio de consumo: residencial (hogares), industria de servicio de alimentos de restaurantes y hoteles y la industria de los barcos turísticos. Tanto los residentes locales como los visitantes consumen pescado.

4. Distribución desde la isla hacia el continente:

Posterior a la distribución de los productos desde las islas hacia el continente, se clasifica el sitio de destino del producto, para consumo en el Ecuador continental o al mercado internacional.

La red de distribución del pescado se puede dar en tres partes:

Venta directa al consumidor por parte del pescador: se da principalmente en el muelle o en las ferias

Distribución en el interior de la isla por parte del intermediario o minorista: los intermediarios compran a los pescadores para vender a los residentes, los restaurantes, hoteles y barcos turísticos.

Venta por parte de intermediarios y minoristas hacia fuera de la isla: en este caso el enfoque es hacia el mercado continental, por lo que los intermediarios tienen que cambiar sus estrategias de negocios con este otro mercado.

Sin duda que la actividad pesquera tendría menos problemas y sería menos conflictiva si los distintos eslabones de su cadena de valor estarían muy bien fortalecidos, especialmente las fases de procesamiento y comercialización, pues como operan actualmente, los pescadores sufren la explotación de los intermediarios que son los que llevan la mejor parte del negocio pesquero. Si las políticas de manejo corrigen estas distorsiones, sin duda que con una menor tasa de extracción del recurso se podrá obtener mayor valor agregado.

2.2.1.9 Sector Transporte

Transporte Terrestre.- Para la movilización terrestre de carga y pasajeros se cuenta con un servicio de taxis-camionetas. Estos mismos vehículos sirven a la producción agropecuaria y pueden transportar hasta un máximo de 30 quintales, las mismas que se encuentran compuestas por las siguientes cooperativas:

COOPERATIVA DE TRANSPORTE LOBERÍA

COOPERATIVA DE TRANSPORTE ISLAS GALÁPAGOS

COOPERATIVA DE TRANSPORTE LA GALAPAGUERA

El sector transporte terrestre continúa creciendo en forma desordenada, incrementando el número de unidades sin ninguna consideración técnica, utilizando vehículos que consumen diesel y gasolina.

Transporte Aéreo.- Cuenta con las Terminal Aérea San Cristóbal, que recibe vuelos de dos aerolíneas AEROGAL y TAME, Sin embargo se observa un servicio deficiente, con problemas tarifas, malas combinaciones carga/pasajeros y en general, una defectuosa gestión de servicios al cliente como, manejo de equipajes, traslados inter-modales y otros de similar naturaleza.

Transporte Marítimo.- Puerto Baquerizo Moreno ofrece servicios para las faenas de pesca, servicios de turismo, movilización de pasajeros y carga. “Los barcos de carga (San Cristóbal, Marina 91, Virgen de Montserrat, Galápagos, Angelina y Paola) transportan la mayor cantidad de carga orgánica hacia Galápagos. Cada barco realiza un viaje completo cada tres semanas. La ruta tradicional es Guayaquil-San Cristóbal-Santa Cruz-Isabela (no todos) - Guayaquil. El transporte de pasajeros y carga inter-islas la realizan lanchas rápidas con capacidad de 20 a 25 pasajeros en forma diaria.

Por otro lado, el transporte marítimo entre el continente y San Cristóbal no ha tenido un tratamiento adecuado. Hay carencia en algunos casos, obsolescencia en otros, pero en general, los medios de transporte y la infraestructura especializada o terminales para carga, combustibles y pasajeros es deficiente, insegura, irregular y sin las condiciones técnicas mínimas para garantizar un servicio de óptima calidad.

2.2.1.10 Sector Salud

La deficiencia de los servicios de Salud se manifiesta en la actividad de atención concentrada en la morbilidad, falta de médicos especializados, pocos programas de promoción de salud, insuficientes acciones de autogestión y

cogestión, hospital con infraestructura física prestada, con exceso de camas hospitalarias generales (ocupación máxima del 30 % anual) y ausencia de una gama de servicios de cuidados medios o intensivos.

Hospital Oskar Jandl .- En el cantón existe un hospital que se encuentra ubicado en la Av. Alsacio Northia y Av. Quito, debido a que el terreno donde actualmente funciona el Hospital Oskar Jandl le pertenece a la Prefectura Apostólica necesario y urgente contar con un Hospital Regional que abarque a través de un sistema integrado de salud, la promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de la salud de los residentes y que sea el fiel reflejo de la demanda de los habitantes de la región Insular. Ofrece servicios de consulta externa, medicina general, emergencia, hospitalización, odontología, servicios complementarios de ecografía, rayos X, laboratorio y farmacia.

En la actualidad se encuentra en proceso de construcción en el Cantón San Cristóbal las instalaciones del hospital Regional ubicado en el barrio divino Niño.

Dispensario del IESS.- Ubicado en la calle Juan José Flores y Narciso Olalla, el dispensario presta atención a su población afiliada, tanto del IESS como del seguro campesino. Su infraestructura esta en buenas condiciones y opera con un médico general, un odontólogo, un auxiliar de enfermería y un laboratorista.

Dispensario de la Zona Naval.- Sus instalaciones están en buenas condiciones, ofrece servicios de salud en consulta externa y morbilidad general de primer nivel. Atiende al personal naval y sus familiares y también a particulares que pagan por el servicio. También brinda servicios de odontología, farmacia, laboratorio y observación.

Dirección Provincial de Salud.- Se encuentra funcionando con 13 empleados y 5 trabajadores. Su rol es fundamental para alcanzar un proceso ordenado y eficiente de descentralización de la salud. En su momento el Consejo Insular de Salud tuvo el propósito de fortalecerse como organismo de gestión de la

salud de la ciudad y cantón, desapareciendo en los últimos años por falta de presupuesto.

A continuación se detalla algunos problemas detectados en el sector:

- Falta de médicos especialistas
- No existen programas de prevención de salud
- Insuficientes acciones de autogestión.
- Hospital con infraestructura física prestada.
- Ausencia de servicios de cuidados intensivos.
- Ausencia de liderazgo en el sector.

2.2.1.11 Sector Educación

Entre los principales problemas de la educación se pueden mencionar los siguientes:

- Politización de la administración educativa
- Incumplimiento de la desconcentración y descentralización
- Carencia de planificación a nivel central, provincial y cantonal
- Falta de racionalización y optimización de los recursos
- Escasa inversión del Estado en materiales
- Falta de entrega oportuna de los ingresos que por ley le corresponde a la educación originados en el impuesto al turismo
- Falta de equipamiento y mantenimiento en los establecimientos educativos
- Ausencia de equidad en la asignación de recursos humanos
- El sistema educativo no responde a las necesidades de Galápagos.
- Sistema educativo desligado del sistema productivo
- Poca importancia de las transversales: identidad nacional, educación en valores, desarrollo del pensamiento y educación ambiental.

Nivel Primario: Las instituciones educativas primarias son las siguientes:

- Escuela Alejandro Alvear, ubicada en la vía a Playa Man.
- Escuela Pedro Pablo Andrade, ubicada en la Av. Alsacio Northia cerca al aeropuerto.
- Liceo Naval, ubicado en la Av. Alsacio Northia, esta institución posee todos los niveles de instrucción a excepción del universitario.

Nivel Secundario: Las instituciones secundarias son las siguientes:

- Colegio Alejandro Humboldt, ubicado en la Av. 12 de febrero.
- Colegio Ignacio Hernández, ubicado en la Av. Jaime Roldos.
- Colegio Juan Montalvo, especialmente para adultos o jóvenes que no podido continuar sus estudios en forma normal.

Nivel Superior: Con respecto a la educación superior, estaría en duda la calidad de la actual oferta universitaria, especialmente en lo que se refiere al perfil profesional y las condiciones técnicas y pedagógicas instaladas. Se siente en la región una suerte de proliferación de establecimientos en las modalidades presencial, y a distancia.

- Universidad San Francisco; ubicada frente a Playa Man, con la especialidad de Biología Marina, la mayoría de estudiantes son extranjeros provenientes de Estados Unidos.

La Dirección provincial de Educación hace aproximadamente diez años inicio la reforma educativa integral, la misma que hasta la presente no ha sido culminada, quedando frustrado el sueño de quienes vivimos en este paraíso de contar con un modelo educativo que se ajuste al medio.

2.3 Análisis FODA del Cantón San Cristóbal

2.3.1 Síntesis

FORTALEZAS

- ✚ La actividad turística en Galápagos es fuente generadora de ingresos al país.
- ✚ Bajos índices de inseguridad
- ✚ Poseer cultura de amabilidad y respeto al turista
- ✚ Contar con tecnología de información y comunicación
- ✚ Atractivos turísticos cercanos y de fácil acceso al turista.
- ✚ Poseer variedad de atractivos turísticos (naturales, como su biodiversidad).
- ✚ Variedad de actividades turísticas (naturaleza, área urbana, rural)
- ✚ Existencia de senderos seguro que garantizan el fácil acceso a determinados sitios de visita.
- ✚ Infraestructura aeroportuaria dentro del área urbana del cantón
- ✚ Contar con sistema integral de manejo desechos sólidos
- ✚ Se cuenta con servicios de transporte aéreo, terrestre y marítimo pero no se ajusta a las normas de turismo sostenible.
- ✚ Se inicio la reconversión del uso de combustibles fósiles a energías limpias a través de un parque eólico biocombustible.
- ✚ Incremento del interés por parte de las instancias de control y comunidad local para el desarrollo del turismo sustentable.
- ✚ Apoyo gubernamental en el desarrollo del turismo sustentable.
- ✚ Existencia del Consejo Cantonal de Turismo
- ✚ Decisión de cambiar la situación actual de varias instituciones
- ✚ La instauración del Concejo de Gobierno
- ✚ Ser un patrimonio natural de la humanidad.
- ✚ Poseer un régimen especial, consagrado en la constitución y leyes conexas.

DEBILIDADES

- ✚ Planta e Infraestructura turística no cumple con normativas para el turismo sostenible.
- ✚ Servicios básicos aun carentes (no hay agua potable, tratamiento de aguas residuales)
- ✚ Crecimiento poblacional provocado por el modelo de turismo actual.
- ✚ Falta de compromiso y vocación de atención al cliente.
- ✚ Contaminación por el uso de combustibles fósiles (embarcaciones marítimas, vehículos terrestres, energía eléctrica).
- ✚ Los sectores productivos de San Cristóbal, no son competitivos.
- ✚ La población no cuenta con servicios de salud optima que permitan brindar una atención oportuna y efectiva a la comunidad local y visitantes.
- ✚ Falta de planificación y débil control de la actividad turística por parte de las entidades locales.
- ✚ Beneficios económicos generados por el turismo no son distribuidos de manera equitativa.
- ✚ No existe un inventario de bienes culturales e históricos.
- ✚ Inexistencia de estudio técnico que establezca el número optimo de turistas que puedan ingresar a Galápagos.
- ✚ Falta de normativa institucional que orienten la oferta del turismo sostenible.
- ✚ Debilidad institucional y carencia de liderazgo en tema turístico en Galápagos.
- ✚

AMENAZAS

- ✚ Incremento de problemas sociales provocados por la actividad turística
- ✚ Incremento de especies introducidas
- ✚ Crecimiento masivo del turismo, sin ningún tipo de consideración al medio ambiente y a la población local.
- ✚ Existencia de competencia internacional al modelo de turismo sostenible

- ✚ Pérdida de la Biodiversidad de Galápagos
- ✚ Expectativas insatisfechas por parte del turista, generado por la baja calidad de los servicios turísticos.
- ✚ Falta de asociación y alianzas entre el sector público, privado y sociedad civil

OPORTUNIDADES

- ✚ Mayor porcentaje de turistas que ingresan a galápagos son extranjeros, con altos ingresos.
- ✚ Nominación de las islas galápagos dentro de las siete maravillas del mundo
Interés de organismos internacionales.
- ✚ Afluencia de turistas equitativa durante todo el año
- ✚ Existencia de un nicho de mercado para el turismo sostenible.
- ✚ Preferencia del turista extranjero por visitar los centros poblados.
- ✚ Posicionamiento de Galápagos como destino turístico.

CAPÍTULO 3: PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DEL TURISMO SOSTENIBLE DEL CANTÓN SAN CRISTÓBAL

3.1 Misión

Proporcionar al visitante experiencias altamente satisfactorias y enriquecedoras ofreciéndole productos turísticos sostenibles y competitivos, que con el concurso de los actores públicos, privados y sociales de la región, contribuyan a mejorar la calidad de vida de los habitantes de cantón San Cristóbal.

3.2 Visión

“En el 2015 ser el mejor destino turístico de turismo sostenible en el Ecuador, que proporcione servicios de alta calidad a sus visitantes logrando la satisfacción de sus clientes y de todos los actores involucrados” contribuyendo al desarrollo sustentable de la región.

3.3 Valores

- **Sostenibilidad:** toda actividad turística que pretenda ser sostenible, debe considerar los siguientes aspectos; uso adecuado de los recursos naturales, respeto por la diversidad socio cultural, asegurar prácticas empresariales adecuadas.
- **Compromiso:** debe existir voluntad de todos los actores locales públicos, privados, y ciudadanía en general; para planificar, ejecutar y evaluar el turismo sostenible.
- **Responsabilidad:** los actores deben asumir el compromiso de un manejo ambiental amigable con la naturaleza.
- **Calidad:** cumplir con las expectativas y requerimientos de los turistas y visitantes.
- **Equidad:** distribución equitativa de los recursos económicos generados por el turismo sostenible, a favor de la población local.

- Conservar: proteger y preservar la biodiversidad, en el presente para las futuras generaciones
- Honestidad: Respeto a la propiedad de las personas que visiten la isla y precios justos en los servicios.

3.4 Objetivos

3.4.1 Objetivos Estratégicos

Con la información obtenida en el análisis interno y externo se identifican del FODA lo siguiente:

- 5 fortalezas
- 5 debilidades
- 5 oportunidades
- 5 amenazas


Debiendo cumplir la condición esencial que, esos aspectos sean los de mayor impacto e importancia para el Cantón San Cristóbal.


Con éste propósito se utiliza la matriz descrita a continuación para consolidar los aspectos de mayor impacto dentro del FODA y planificar las estrategias de ataque y defensa.

Las estrategias de ataque son aquellas que se orientan en base a las fortalezas y debilidades, mientras que las estrategias de defensa se basan en las debilidades y amenazas.

3.5 ANÁLISIS FODA

TABLA No. 3.1 Análisis Foda

<p>Evaluación Interna →</p> <p>Evaluación Externa ↓</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La actividad turística en Galápagos es fuente generadora de ingresos al país. 2. Bajos índices de inseguridad 3. Contar con tecnología de información y comunicación 4. Atractivos turísticos cercanos y de fácil acceso al turista. 5. Ser un patrimonio natural de la humanidad. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planta e Infraestructura turística no cumple con normativas para el turismo sostenible. 2. Crecimiento poblacional provocado por el modelo de turismo actual. 3. Falta de compromiso y vocación de atención al cliente. 4. Falta de planificación y débil control de la actividad turística por parte de las entidades locales. 5. Beneficios económicos generados por el turismo no son distribuidos de manera equitativa.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nominación de las islas galápagos dentro de las siete maravillas del mundo 2. Interés de organismos internacionales. 3. Existencia de un nicho de mercado para el turismo sostenible. 4. Preferencia del turista extranjero por visitar los 	<p>AREAS OFENSIVAS</p> 	

<p>centros poblados.</p> <p>5. Posicionamiento de Galápagos como destino turístico.</p>		
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de problemas sociales provocados por la actividad turística 2. Crecimiento masivo del turismo, sin ningún tipo de consideración al medio ambiente y a la población local. 3. Existencia de competencia internacional al modelo de turismo sostenible 4. Pérdida de la Biodiversidad de Galápagos 5. Expectativas insatisfechas por parte del turista, generado por la baja calidad de los servicios turísticos. 		<p>ÁREAS DEFENSIVAS</p> 

Elaboración: propia.

TABLA No. 3.2 Matriz Ofensiva

RELACION	FORTALEZAS					Total	
	La actividad turística en Galápagos es fuente generadora de ingresos al país.	Bajos índices de inseguridad	contar con sistemas de comunicación eficaces	Atractivos turísticos cercanos y de fácil acceso al turista.	Ser un patrimonio natural de la humanidad.		
Alta 5							
Media 3							
Baja 1							
Nula 0							
OPORTUNIDADES							
Nominación de las islas galápagos dentro de las siete maravillas del mundo	1	0	0	3	5	9	
Interés de organismos internacionales.	3	1	3	1	5	13	
Existencia de un nicho de mercado para el turismo sostenible.	5	3	5	5	5	23	3
conciencia ambiental a nivel mundial	1	1	3	3	5	13	
Posicionamiento de Galápagos como destino turístico.	5	5	5	5	5	25	1
	15	10	16	17	25		
			5	4	2		

Tabla 3.2. Matriz ofensiva. Elaboración: propia.

El análisis se lo hizo para cada fortaleza y considerando la relación que tienen estos en las oportunidades.

TABLA No. 3.3 Matriz Defensiva

RELACION	AMENAZAS					Total	
	Incremento de problemas sociales provocados por la actividad turística	Crecimiento masivo del turismo, responsabilidad social y ambiental	Existencia de competencia internacional al modelo de turismo sostenible	Pérdida de la Biodiversidad de Galápagos	Expectativas insatisfechas por parte del turista, generado por la baja calidad de los servicios turísticos.		
Alta 5							
Media 3							
Baja 1							
Nula 0							
DEBILIDADES							
Planta e Infraestructura turística no cumple con normativas para el turismo sostenible.	0	5	5	1	5	16	
Crecimiento poblacional provocado por el modelo de turismo actual.	5	5	0	5	1	16	
Falta de compromiso y vocación de atención al cliente.	1	5	5	1	5	17	
Falta de planificación y débil control de la actividad turística por parte de las entidades locales.	5	5	3	5	5	23	2
Beneficios económicos generados por el turismo no son distribuidos de manera equitativa.	5	5	3	5	5	23	3
	16	25	16	17	21		
		1		5	4		

Tabla 3.3 Matriz defensiva. Elaboración: propia.

El análisis se lo realiza para cada debilidad y considerando la relación que tienen estos en las amenazas organizacionales.

Estrategias de Ataque

- 1.-Consolidar a Galápagos como destino turístico sostenible.
- 2.-Conservar el Patrimonio Natural de la humanidad.
- 3.-Captar turistas que gusten del turismo sostenible.
- 4.-Mantener los recursos turísticos existentes.
- 5.-Utilizar los sistemas de comunicación de manera efectiva en la promoción del turismo sostenible.

Estrategias de defensa

- 6.-Establecer un crecimiento ordenado de la actividad turística.
- 7.-Elaborar una planificación turística, a fin de controlar la actividad.
- 8.-Distribuir de manera equitativa los beneficios económicos generados por el turismo, para mejorar el nivel de vida de la población local.
- 9.-Mejorar la calidad de los servicios turísticos que fomenten el turismo sostenible.
- 10.-Fortalecer las capacidades y competencias para el desarrollo del turismo sostenible.

FIGURA No. 3.1 Diagrama de Causa Efecto

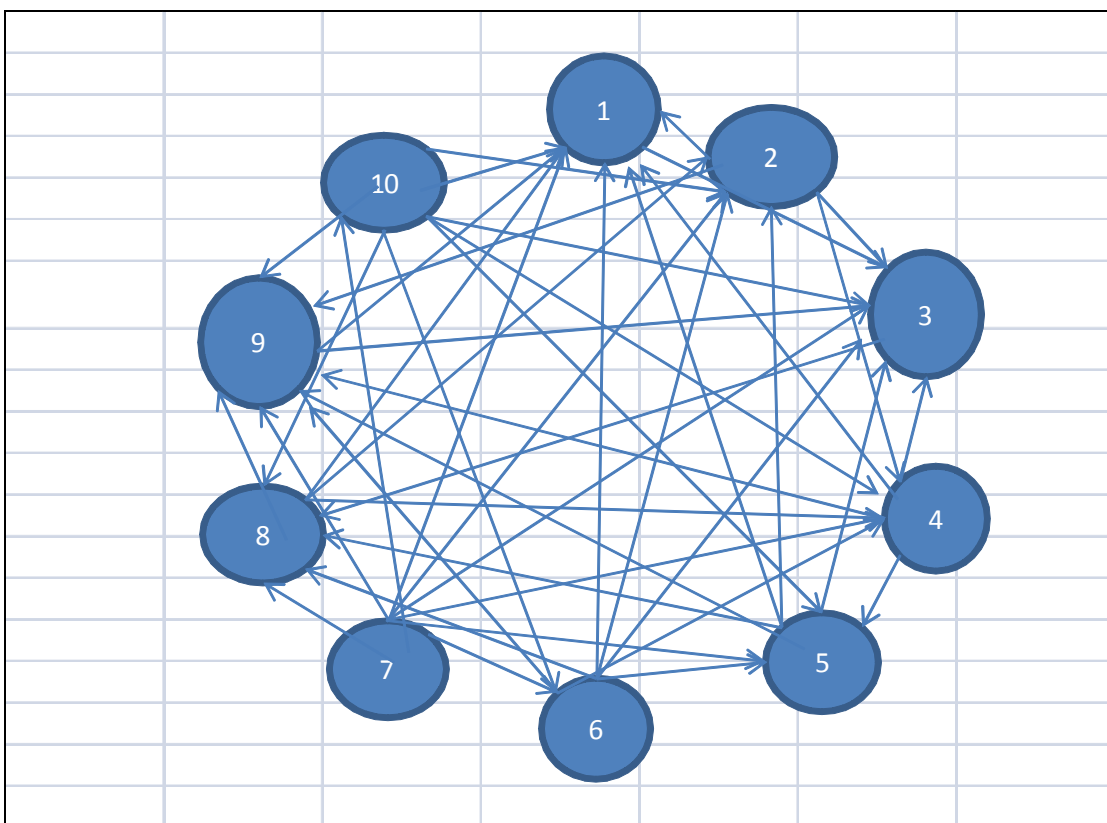


Figura 3.1. Diagrama Causa- Efecto. Elaboración: propia.

Una vez realizada la relación causa efecto, se cuantifica las salidas y entradas en cada uno de las estrategias y se determina las que obtengan mayor número de salidas.

TABLA No. 3.4 Orden de Importancia de Objetivos Estratégicos

ESTRATEGIA	ENTRADA	SALIDA	OBJETIVO ESTRATEGICO
1	8	1	
2	5	4	
3	8	1	
4	4	5	D
5	4	5	E
6	2	7	C
7	0	9	A
8	5	4	F
9	7	2	
10	1	8	B

Elaboración: propia.

Con los resultados obtenidos el orden de los objetivos es el siguiente:

- 1.-Elaborar una planificación turística, a fin de controlar la actividad
- 2.-Fortalecer las capacidades y competencias para el desarrollo del turismo sostenible.
- 3.-Establecer un crecimiento ordenado de la actividad turística.
- 4.-Mantener los recursos turísticos existentes
- 5.-Utilizar los sistemas de comunicación de manera efectiva en la promoción del turismo sostenible.
- 6.-Distribuir de manera equitativa los beneficios económicos generados por el turismo, para mejorar el nivel de vida de la población local.

FIGURA No. 3.2 Hexágono Estratégico

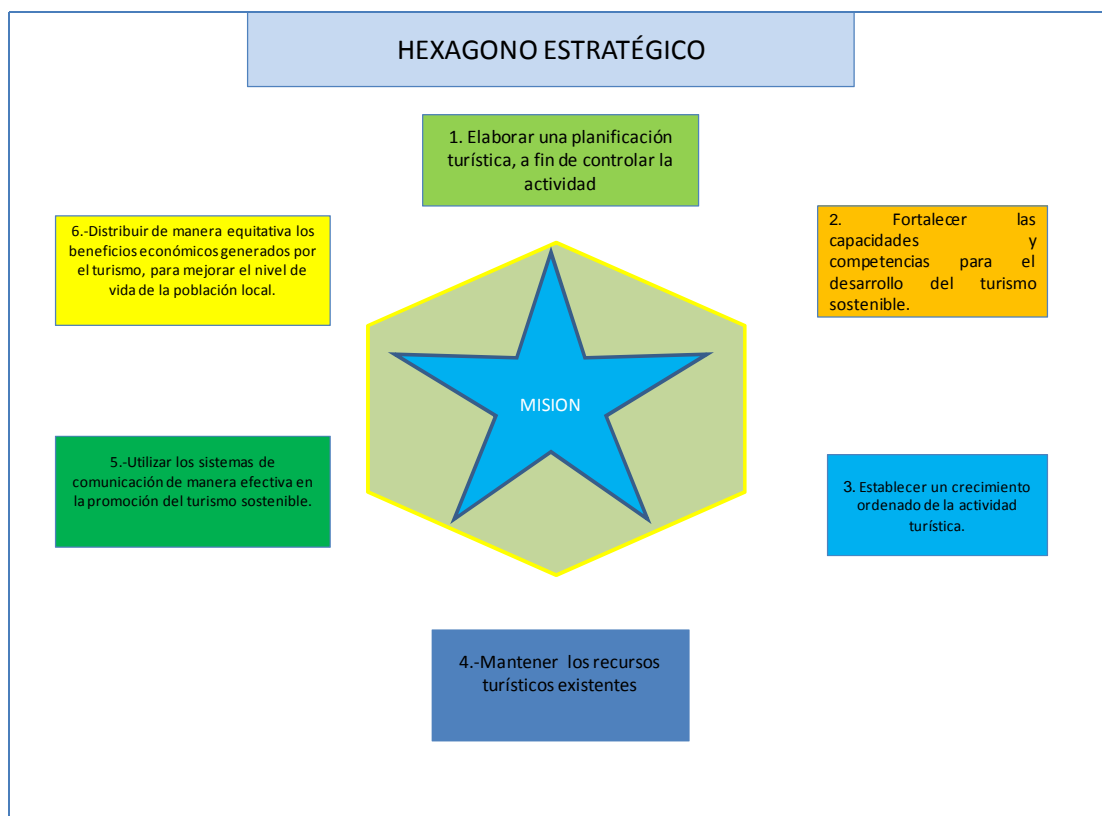


Figura: 3.2 Modelo Hexágono Estratégico, Elaboración: propia.

Objetivo estratégico

Establecer un sistema de gestión de turismo sostenible que contribuya a la conservación del medio ambiente, sostenibilidad social y permita distribuir equitativamente los recursos económicos generados por el turismo.

3.6 Determinación del Cuadro de Mando Integral

3.6.1 Definición de Cuadro de Mando Integral

La metodología Balanced Scorecard fue desarrollada por los académicos KAPLAN y NORTON de la universidad de Harvard que consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de las organizaciones.

El propósito fundamental del BSC es el que una organización cuente con una estructura lógica de objetivos prioritarios claramente identificados e

interrelacionados, dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportunas.

Dentro de las perspectivas básicas tenemos las siguientes:

Perspectiva Financiera: enfatiza los objetivos financieros que debe alcanzar la empresa

Perspectiva de clientes: Enfoca los productos y servicios de la empresa en base a las necesidades del cliente.

Perspectiva Procesos: Garantiza procesos que satisfagan las demandas de los clientes internos y externos de la organización.

Perspectiva Capital Intangible: considera tres aspectos fundamentales dentro del sector turístico; el capital humano, que tiene que ver con el crecimiento y aprendizaje del Recurso Humano, la de cultura organizacional que está enfocado en crear nuevos hábitos y el capital informático que se enfoca en desarrollar datos e información estadística que permita la toma efectiva de decisiones.

Para la implantación del turismo sostenible del Cantón San Cristóbal, se incluyen las perspectivas ambiental y social; las que aseguran la sostenibilidad del entorno natural y social.

3.6.2 Cuadro de Mando Integral

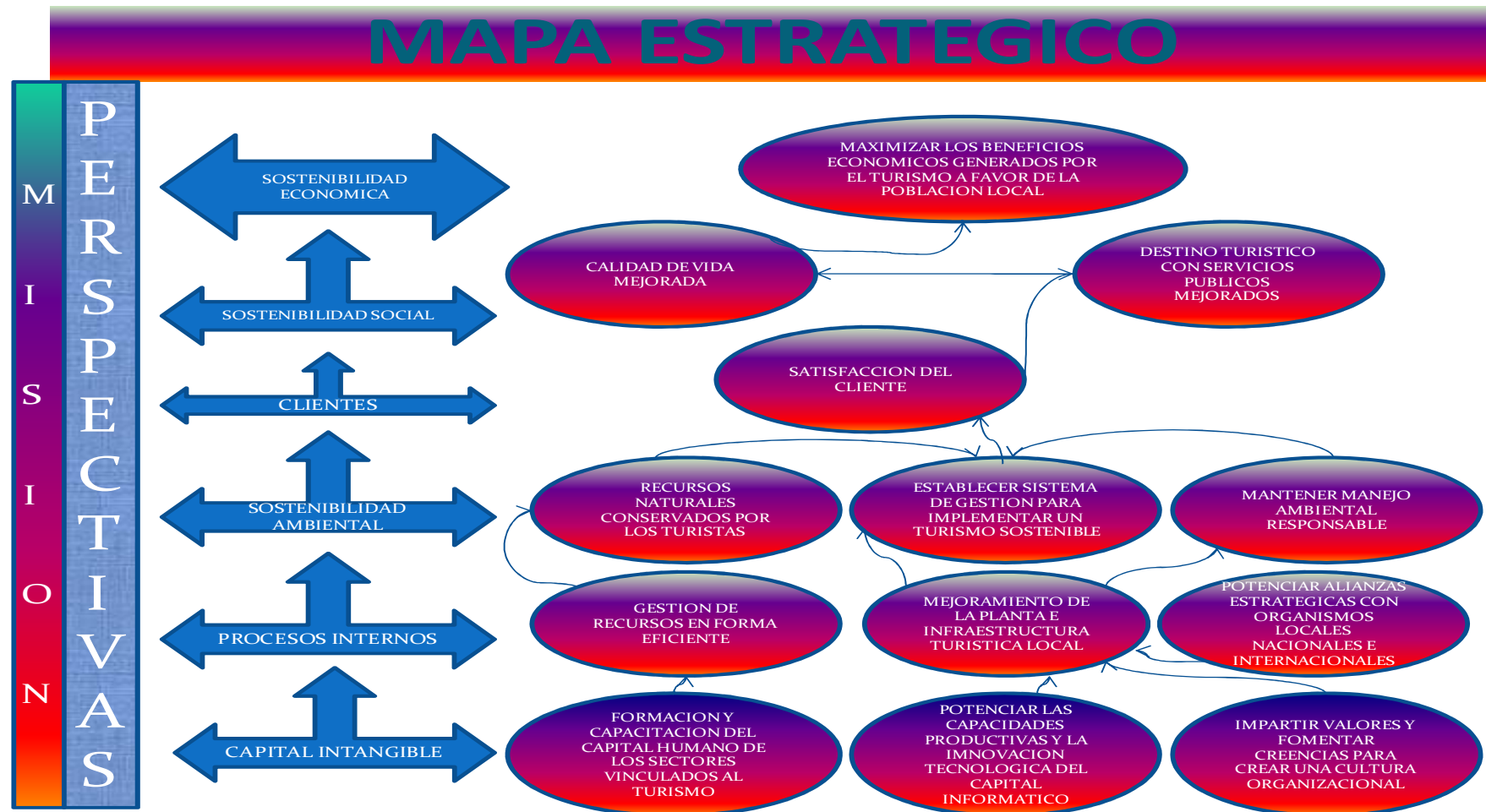
CUADRO DE MANDO INTEGRAL -BSC-TURISMO SOSTENIBLE PARA CANTON SAN CRISTOBAL						
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	RESPONSABLE	FORMA DE CALCULO	FUENTE DE CAPTURA	FRECUENCIA DE REVISIÓN
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	DISTRIBUIR LOS RECURSOS FINANCIEROS DE MANERA EQUITATIVA	% incremento de ingresos generados por el turismo en la población local.	Consejo Cantonal de Turismo	\$22.8 MILLONES=15.5% de ingresos totales de turismo	Realizar estudio de ingresos generados por el turismo a Galapagos	ANUAL
SOSTENIBILIDAD SOCIAL	MEJORAR EL NIVEL DE VIDA DE LA POBLACION LOCAL	reducir el porcentaje del subempleo (47,12%)	Consejo de Gobierno	Censo de Poblacion y Vivienda del 2006	INEC	ANUAL
		NO. de negocios turisticos sue han integrado sus metas en la estrategia del turismo sostenible	Consejo de Gobierno	Capturcrist	CAPTURCRIS	ANUAL
		% hogares con red de alcantarillado	Gobierno Municipal de San Cristobal	Encuesta de Condiciones de Vida-Galapagos-2009- Encuesta de condiciones de Vida-G-2009	GMSC	ANUAL
		% hogares con agua de red publica no potabilizada,	Gobierno Municipal de San Cristobal	Encuesta de Condiciones de Vida-Galapagos-2009	GMSC	ANUAL
		% generacion energia electrica con energias limpias	Empresa Electrica	Generacion Elecgalapagos	EOLICSA	ANUAL
SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL	MANTENER LOS RECURSOS TURISTICOS EXISTENTES	% De flora y fauna endemica conservada.	Parque Nacional Galapagos	Inventario de especies Flora y Fauna realizada por PNG.	PNG	ANUAL
		% de turistas que vuelven a visitar el destino	PNG-CAPTURCRIT	Registro de ingreso y salida de turistas-PNG	PNG	ANUAL

CUADRO DE MANDO INTEGRAL -BSC-TURISMO SOSTENIBLE PARA CANTON SAN CRISTOBAL						
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	RESPONSABLE	FORMA DE CALCULO	FUENTE DE CAPTURA	FRECUENCIA DE REVISIÓN
CLIENTES	SATISFACER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	% niveles de satisfaccion de los turistas	MINTUR-CAPTURCRIST	Encuesta a los turistas	Sitios de Embarque y desembarque de pasajeros	ANUAL
PROCESOS	ELABORAR LA PLANIFICACION TURISTICA PARA IMPLEMENTAR UN TURISMO SOSTENIBLE	No. Resoluciones tomadas por el Consejo Cantonal de Turismo	Consejo Cantonal de Turismo	Verificacion de actas a reuniones	Consejo Catonal de turismo	mensual
		% de empresas que dispongan de sistemas de gestion de calidad enfocadas en procesos	Consejo Cantonal de Turismo	Entrevista a los prestadores sitios de visita turisticos	GMSC	ANUAL
		0 % de empresas certificadas ISO 9001-2008 O Buenas Practicas de Turismo Sostenible.	Consejo Cantonal de Turismo	Revisión	MINTUR-GMSC	ANUAL
CAPITAL HUMANO	POTENCIAR Y MOTIVAR A LOS PRESTADORES DE SERVICIOS TURISTICOS PARA QUE MEJOREN LA ATENCION AL CLIENTE	% prestadores de servicios turisticos y actores publicos y privados capacitados en servicios atencion al cliente	Capturcrist-GMSC-MINTUR	encuestas a los turistas	Sitios de Embarque y desembarque de pasajeros	SEMESTRAL
CAPITAL INFORMATICO	CREAR CAPACIDADES TECNOLOGICAS PARA DISPONER DE INFORMACION TURISTICA ACTUALIZADA	No. Indicadores turisticos con informacion estadistica actualizada	Capturcrist-GMSC-MINTUR	Elaborar Programa informatico (observatorio turismo) para generar base de datos	Informacion Turistica Generada por la pagina web de MINTUR	TRIMESTRAL
CULTURA ORGANIZACIONAL	IMPARTIR VALORES Y FOMENTAR CREENCIAS PARA ESTABLECER UN TURISMO SOSTENIBLE	nivel de proactividad en el manejo del turismo por parte de los prestadores servicios y comunidad en general	Capturcrist-GMSC-MINTUR	Encuesta al turista	Sitios de Embarque y desembarque de pasajeros	TRIMESTRAL

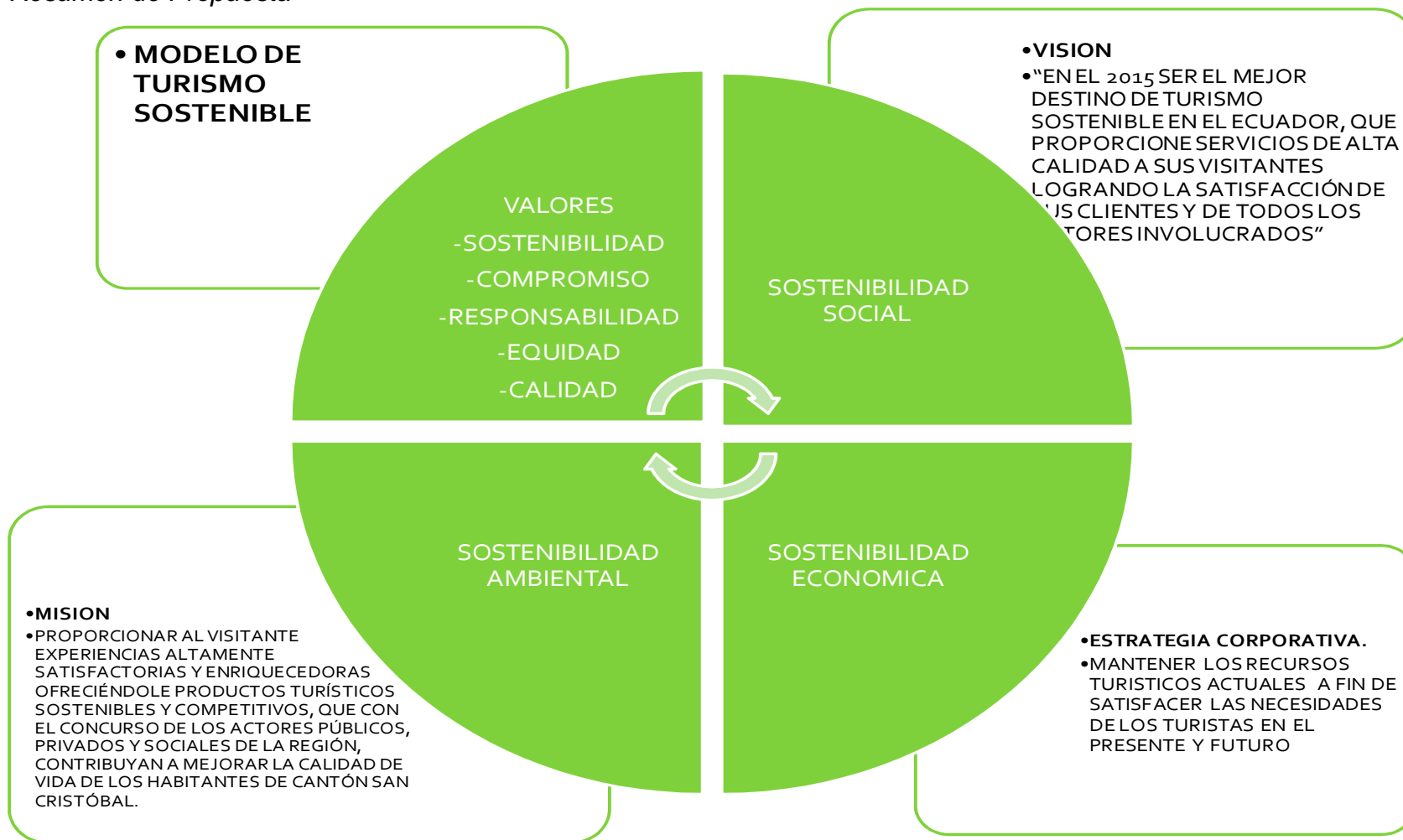
CUADRO DE MANDO INTEGRAL -BSC-TURISMO SOSTENIBLE PARA CANTON SAN CRISTOBAL							
METAS	SEMAFORIZACION			ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	FECHA INICIO
	ROJO	AMARILLO	VERDE	PROYECTOS			
Al 2015 los ingresos generados por el turismo crezcan en un 30% en la poblacion local.	<=15%	>=30%	<=30%	Realizar un estudio de mercado del Turismo Sostenible	Consejo Cantonal de Turismo	30.000,00	2015
				Elaborar un plan de Marketing	Consejo Cantonal de Turismo	10.000,00	2015
				Diseñar nuevos productos y servicios turisticos	Consejo Cantonal de Turismo	30.000,00	2015
Al 2015 reducir en un 30% el nivel de subempleo.	<=47,2%	>=40%	<=30%	Establecer un plan de ventas de paquetes turisticos a largo plazo	CAPTURCRIST	20.000,00	2015
al 2015, lograr que 30 de los negocios turisticos locales integren la estrategia de turismo sostenible	<=10	<=20	>=30	Implantación al 2015 de las buenas practicas para un turismo sostenible	GMSC	20.000,00	2015
al 2015, lograr que 95% viviendas cuenten con servicio alcantarillado	<=74,90 %	<=80%	>=95	Ampliación de la red alcantarillado del cantón San Cristóbal	GAD	700.000,00	2015
al 2015, lograr que 95% viviendas cuenten con servicio de agua potable	<=89.90%	<=90%	>=95	Ejecución del proyecto de Agua Potable del cantón	GAD	4.000.000,00	2015
al 2015, lograr el 50% de energias limpias	<=35%	<=40%	>=50%	Ampliación del parque eólico	GAD	20.000.000,00	2015
al 2015 mantener en 100% la flora y fauna del canton conservada	<=90%	<=95%	>=100%	Elaborar un plan de manejo ambiental de la biodiversidad que permita matener las características unicas del destino turistico	PNG	50.000,00	2015
Lograr que el 30% de turistas vuelvan a visitar San Cristobal	<=10%	<=20%	>=30%	Plan de mejoramiento de los recursos turisticos del cantón	PNG	30.000,00	2015

CUADRO DE MANDO INTEGRAL -BSC-TURISMO SOSTENIBLE PARA CANTON SAN CRISTOBAL							
METAS	SEMAFORIZACION			ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	FECHA INICIO
	ROJO	AMARILLO	VERDE	PROYECTOS			
Lograr que el 90% de turistas esten satisfechos	<=50%	<=60%	>=90%	Plan de mejora continua de formación y capacitación a los prestadores de servicios turísticos, para mejorar el servicio y atención al cliente	Consejo Cantonal de Turismo	20.000,00	2015
30% de las resoluciones tomadas por el consejo cantonal de turismo apunten a implantar el turismo sostenible	<=15%	<=25%	>=30%	Fortalecimiento del Consejo Cantonal de Turismo	GAD	420.000,00	2015
al 2015, lograr que el 25% de establecimientos turisticos tengan sistemas de gestion de calidad implantados	<=1%	<=15%	>=25%	Definir un modelo estandarizado de gestión de calidad para los negocios vinculados al turismo	Consejo Cantonal de Turismo	50.000,00	2.015,00
al 2015, lograr que el 25% de establecimientos turisticos cuenten con normas ISO 9001-2008.	<=1%	<=15%	>=25%	Implantación al 2015, de normas ISO-9001	Consejo Cantonal de Turismo	50.000,00	2015
al 2015, lograr que el 50% prestadores de servicios turisticos capacitados	<=5%	<=20%	>+50%	Elaboración y ejecución de un plan de capacitación a la cadena de valor del sector turístico	Consejo Cantonal de Turismo	40.000,00	2015
al 2015, lograr 60 indicadores turisticos	<=1	<=20	>=60	Definir indicadores y diseño de programas y aplicativo web	Consejo Cantonal de Turismo	90.000,00	2015
al 2015, lograr un alto % de aceptacion de los servicios turisticos por parte de los turistas	<=30%	<=40	>=60%	Elaboración y ejecución de campañas de concientización	Consejo Cantonal de Turismo	25.000,00	2015

3.6.3 Mapa Estratégico



3.6.4 Resumen de Propuesta



CAPÍTULO 4: IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

4.1 Determinación y Desarrollo de Proyectos

Luego de realizar el diagnóstico y el direccionamiento estratégico es necesario determinar en un conjunto de acciones, dirigidas a detallar los proyectos, actividades y tareas necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos del cantón.

4.1.1 Determinación de proyectos

Una vez que hemos identificado las estrategias que permitirán alcanzar los Objetivos planteados, se definen un conjunto de acciones a modo de Proyectos o propuestas, orientadas a cambiar el modelo de desarrollo turístico implantado desde hace varios años, hacia uno nuevo que prevea el cuidado del medio ambiente y mejore las condiciones de vida de la población local.

Los proyectos considerados para alcanzar los objetivos establecidos para San Cristóbal, son aquellos que se identificaron en el Balanced Scorecard.

4.1.2 Priorización de Proyectos

Los proyectos propuestos para San Cristóbal, serán priorizados de acuerdo al impacto que cada uno de estos tengan en la consecución de los objetivos para lo cual se desarrollan las siguientes matrices.

TABLA No. 4.1 Impacto Estratégico de los Proyectos

IMPACTOS ESTRATÉGICOS DE LOS PROYECTOS	PESO
FUERTE	9
MODERADO	5
DÉBIL	3
SIN RELACIÓN	0

TABLA No.4.2 MATRIZ DE PLANIFICACION DE PROYECTOS

			FINANCIERA		SOCIAL					AMBIENTAL		CLIENTES	PROCESOS		APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
			Realizar estudio de mercado del turismo sostenible	Elaborar un plan de Marketing	Diseñar nuevos productos y servicios turísticos	Establecer plan de ventas de paquetes turísticos a largo plazo	Implantación al 2015 de las buenas normas para un turismo sostenible	Ampliación de la red atarantado del canton San Cristobal	Ejecucion de proyecto de Agua Potable del canton	Ampliacion del parque eolico y de energia solar (biocombustibles)	Elaborar un plan de manejo ambiental de la biodiversidad que permita matener las caracteristicas unicas del destino turistico	plan de mejoramiento de los recursos turisticos del canton	Plan de mejora continua de formacion y capacitacion a los prestadores de servicios turísticos, para mejorar el servicio y atencion al cliente	Establecer un modelo estandarizado de gestion de calidad para los negocios vinculados al turismo	Implantacion al 2015, de normas ISO9001-2008	Elaboracion y ejecucion de un plan de capacitacion a la cadena de valor sector turistico	Definir indicadores y diseno de programas y aplicativo web	Elaboracion y ejecucion de campañas de concientización
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	Peso																
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	DISTRIBUIR LOS RECURSOS FINANCIEROS DE MANERA EQUITATIVA	16,67	9	5	9	9	9	3	3	3	3	9	9	5	5	5	0	0
SOSTENIBILIDAD SOCIAL	MEJORAR EL NIVEL DE VIDA DE LA POBLACION LOCAL	16,67	5	5	9	9	5	9	9	9	5	3	3	3	5	5	0	0
SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL	MANTENER LOS RECURSOS TURISTICOS EXISTENTES	16,67	0	0	5	3	9	9	5	9	9	0	5	5	5	3	5	9
CLIENTES	SATISFACER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	16,67	9	9	9	0	9	5	9	3	3	9	9	9	9	9	5	9
PROCESOS	ELABORAR LA PLANIFICACION TURISTICA PARA IMPLEMENTAR UN TURISMO SOSTENIBLE	16,66	9	9	9	9	5	9	9	9	9	9	9	5	9	9	9	5
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	CREAR CAPACIDADES Y COMPETENCIAS PARA EL DESARROLLO DE UN TURISMO SOSTENIBLE.	16,66	3	3	9	3	9	0	0	0	9	9	9	9	9	9	9	9
		100%	35	31	50	33	46	35	35	33	38	39	44	36	42	40	28	32
					1		2					6	3		4	5		

TABLA No.4.3 MATRIZ DE PRIORIDAD DE EJECUCION DE PROYECTOS

	Prioridad de Ejecucion			Responsable
	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	
Realizar estudio de mercado	X			Secretario Tecnico
Elaborar un plan de publicidad		X		Agencias de Viajes
Disenar nuevos productos y servicios turisticos	X			Presidente CAPTURCRIST
Estableciendo un plan de ventas de paquetes turisticos a largo plazo		x		Alcalde del Gobierno M.S.C
Implantacion al 2015 de las buenas normas para un turismo sostenible		x		Alcalde del Gobierno M.S.C
Ampliacion de la red alcantarillado del canton San Cristobal		X		Alcalde del Gobierno M.S.C
Ejecucion de proyecto de Agua Potable del canton		X		Alcalde del Gobierno M.S.C
Ampliacion del parque eolico			x	Alcalde del Gobierno M.S.C
Elaborar un plan de manejo ambiental de la biodiversidad que permita matener las caracteristicas unicas del destino turistico	x			Director PNG
Plan de mejora continua de atencion al cliente				Director PNG
Plan de mejora continua de formacion y capacitacion a los prestadores de servicios turisticos	x			Consejo cantonal de turismo
Establecer diagnostico de prestadores de servicios turisticos y definir un modelo standarizado de gestion de calidad para los negocios vinculados al turismo		X		Consejo cantonal de turismo
Implantacion al 2015, de normas ISO-9001-2008, AL 25% de los negocios turisticos		X		Consejo Cantonal de turismo
Elaboracion y ejecucion de un plan de capacitacion a la cadena de valor sector turistico		X		Presidente CAPTURCRIST
Definir indicadores y diseno de programas y aplicativo weeb		X		Consejo cantonal de turismo
Elaboracion y ejecucion de campañas de concientizacion	X			Consejo cantonal de turismo

4.1.3 Perfil de Proyectos

Diseñar un perfil de los proyectos consiste en detallar cada uno de los proyectos que involucran su desarrollo, aspectos por ejemplo su cronograma de ejecución, el presupuesto que se destina para poner en marcha el proyecto, el personal responsable para la ejecución del mismo, fechas de inicio como de culminación.

Adicionalmente se adjunta las unidades de medida y los indicadores de gestión que se utiliza para controlar y medir la evolución del proyecto una vez ejecutado.

4.1.4 Desarrollo del Perfil del Proyecto

4.1.4.1 Diseñar nuevos productos y servicios turísticos

1. DATOS REFERENCIALES

- | |
|---|
| <p>1.1 CÓDIGO DEL PROYECTO: P-01</p> <p>1.2 FECHA DE INICIO: 1 de julio 2011</p> <p>1.3 FECHA DE TÉRMINO: 30 de junio del 2012</p> <p>1.4 RESPONSABLE: Gerente Regional del Ministerio de Turismo</p> |
|---|

2.- CONCEPTUALIZACIÓN

- | |
|---|
| <p>2.1 OBJETIVO HEXÁGONO: OE1.- Planificar el turismo Sostenible.</p> <p>OE3.-Establecer un crecimiento ordenado de la actividad Turística</p> <p>OE4.-Mantener los recursos turísticos existentes.</p> <p>2.2 ESTRATEGIA: Elaborar estudio que permita conocer el mercado actual del turismo sostenible.</p> |
|---|

3.- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

3.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO: Elaborar productos turísticos competitivos que estén en función de los recursos existentes y que satisfagan a los visitantes.

N°	Actividad/mes	2011						2012						
		Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Dic	Ene	Feb	Mar	Al	
1	Contratación de consultoría	■												
2	Inicio de Estudio		■											
3	Análisis de la Oferta Turística		■	■										
4	Análisis de la Demanda Turística				■	■	■							
5	Análisis de los resultados Oferta Demanda (FODA)							■						
6	Definir los productos turísticos								■	■				
7	Definir como venderemos los productos										■			
8	Conclusiones y recomendaciones											■		
9	Entrega de Informe final Aprobación Socialización del mismo												■	■

3.2. CUADRO DEMOSTRATIVO DE FECHAS Y ACTIVIDADES

3.3. PRIORIDAD DEL PROYECTO: ALTA [X], MEDIA [], BAJA []

4.- RECURSOS

2.1 HUMANOS:

- 4.1.1 Jefe Administrativo
- 4.1.2 Equipo Consultor

4.2 MATERIALES:

- 4.2.1 Internet
- 4.2.2 Computador
- 4.2.3 Impresora
- 4.2.4 Comunicaciones

4.3 FINANCIEROS:

- 4.3.1 Presupuesto solicitado en la proforma

5.- INDICADORES DE GESTIÓN

5.1 Indicadores de Primer Nivel

5.1.1 Numero de turistas que ingresaron a San Cristóbal y utilizaron servicios locales

Meta 2015: 30%

5.2 Indicadores de Segundo Nivel

5.2.1 % de cumplimiento de las actividades del proyecto

Meta 2015: 100%

4.1.4.2 Implantación de buenas normas para un Turismo Sostenible

1. DATOS REFERENCIALES

1.1 CÓDIGO DEL PROYECTO: P-02

1.2 FECHA DE INICIO: 1 de julio 2011

1.3 FECHA DE TÉRMINO: 30 de junio del 2012

1.4 RESPONSABLE: Gobierno Municipal de San Cristóbal, Consejo Cantonal de Turismo y CARTURCRIS.

2.- CONCEPTUALIZACIÓN

2.1 OBJETIVO HEXÁGONO:

OE1.- Planificar el turismo Sostenible.

OE2.-Fortalecer capacidades y competencias para el desarrollo del turismo sostenible

OE3.-Establecer un crecimiento ordenado de la actividad Turística

OE4.-Mantener los recursos turísticos existentes.

2.2 ESTRATEGIA: Participación activa de la cadena de valor del turismo de San Cristóbal.

3.- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

3.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO: Disponer de herramientas teóricas y prácticas que permita implantar las buenas prácticas del turismo sostenible.

3.2. CUADRO DEMOSTRATIVO DE FECHAS Y ACTIVIDADES

N°	Actividad/mes	2011						2012					
		Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May
1	Contratación de Consultoría												
2	Como implementar buenas practicas en los siguientes aspectos												
2.1	Ambiental												
	Agua	■											
	Energía	■											
	Flora y Fauna	■											
	Lugares Naturales	■											
	Estimaciones de Ventas	■											
	Áreas Verdes	■											
	Desechos sólidos	■											
	Contaminación	■											
	Educación Ambiental	■											
2.2	Sociocultural		■										
	Definición de actividades culturales		■										
	Contribución al desarrollo local			■									
2.3	Económico			■									
	Organización territorial, Políticas, leyes, reglamentos	■	■	■									
	Calidad			■									
	Comunicación y mercadeo			■									
	Capacitación al personal			■									
	Diseño y Construcción			■									
	Salubridad y seguridad			■									
	Suministros y proveedores			■									
3	Ejecución e Implantación de Buenas Prácticas				■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Monitoreo y acciones correctivas				■	■	■	■	■	■	■	■	■

3.3. PRIORIDAD DEL PROYECTO: ALTA [X], MEDIA [], BAJA []

4.- RECURSOS

4.1 HUMANOS:

4.1.1 Director de Turismo del Gobierno Municipal de San Cristóbal

4.1.2 Consultoría.

4.2 MATERIALES:

4.2.1 Internet

4.2.2 Computador

4.2.3 Impresora

4.2.4 Comunicaciones

4.2 FINANCIEROS: \$20.000

5.- INDICADORES DE GESTIÓN

5.1 Indicadores de Primer Nivel

5.1.1 % de servicios turísticos integren estrategia de turismo sostenible
Meta 2015: 30%

5.2 Indicadores de Segundo Nivel

5.2.1 % de cumplimiento de las actividades del proyecto
Meta 2015: 100%

4.1.4.3 Plan de mejora continua a los prestadores de servicios turísticos

1. DATOS REFERENCIALES

1.1 CÓDIGO DEL PROYECTO: P-03

1.2 FECHA DE INICIO: 1 de julio 2011

1.3 FECHA DE TÉRMINO: 30 de junio del 2012

1.4 RESPONSABLE: Gerente Regional del Ministerio de Turismo

2.- CONCEPTUALIZACIÓN

2.1 OBJETIVO HEXÁGONO: OE1.- Planificar el turismo Sostenible.

OE2.-fortalecer las capacidades y competencias para el desarrollo del turismo sostenible.

OE6.-distribuir de manera equitativa los beneficios económicos generados por el turismo.

2.2 ESTRATEGIA: Elaborar cursos y talleres teóricos, prácticos en cada uno de los negocios

3.- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

3.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO: Elaborar plan de capacitación para los prestadores de servicios turísticos, a fin de mejorar el servicio y atención al cliente.

3.2. CUADRO DEMOSTRATIVO DE FECHAS Y ACTIVIDADES

N°	Actividad/mes	Dic	En	Fe	Ma	Ab	Ma	Ju	Jul	Ag	Se	Oc	No	Di
1	Contratación de consultoría													
2	Inicio de Estudio													
3	Elaboración de un diagnostico de las necesidades de capacitación y formación de los prestadores de servicios turísticos del cantón.													
4	Definir las zonas de implementación													
5	Definir los beneficiarios										5			
6	Formular los contenidos del plan													
7	Definir los plazos de ejecución													
8	Definir los costos de ejecución del plan													
9	Conclusiones y recomendaciones.							7						
	Entrega de Informe final													

Aprobación Socialización del mismo																			
------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3.3. PRIORIDAD DEL PROYECTO: ALTA [, MEDIA [, BAJA [

4.- RECURSOS

2.2 HUMANOS:

4.1.1 Consultores
4.1.2 Gerente Regional

4.2 MATERIALES:

4.2.1 Internet
4.2.2 Computador
4.2.3 Impresora
4.2.4 Comunicaciones

4.3 FINANCIEROS:

4.3.1 \$60.000

5.- INDICADORES DE GESTIÓN

5.1 Indicadores del Primer Nivel

5.1.1 % de turistas que retornan a San Cristóbal Meta 2015: 100%

5.2 Indicadores de Segundo Nivel

5.2.1 % de cumplimiento de las actividades del proyecto Meta 2015: 100%

4.1.4.4 Implantación al 2015 de normas ISO-9001-2008

1. DATOS REFERENCIALES

1.1 CÓDIGO DEL PROYECTO: P-04

1.2 FECHA DE INICIO: 3 de enero 2012

1.3 FECHA DE TÉRMINO: 30 de diciembre del 2012

1.4 RESPONSABLE: Gerente Regional del Ministerio de Turismo

2.- CONCEPTUALIZACIÓN

2.1 OBJETIVO HEXÁGONO:

OE1.- Planificar el turismo Sostenible.

OE2.-fortalecer las capacidades y competencias para el desarrollo del turismo sostenible.

OE4.-Mantener los recursos turísticos existentes.

2.2 ESTRATEGIA: Dar a conocer los beneficios del sistema de gestión de calidad ISO 9001.

3.- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

3.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO: Mejorar la calidad de los servicios de la oferta turística del cantón.

3.2. CUADRO DEMOSTRATIVO DE FECHAS Y ACTIVIDADES

N°	Actividad/mes	Dic	En e	Fe b	Ma r	Ab r	Ma y	Ju n	Jul	Ag o	Se p	Oc t	No v	Di c
1	Contratación de consultoría													
2	Planteamiento del proyecto													
3	Identificación de los procesos afectados.													
4	Designación de responsables													
5	Formación del Equipo de trabajo.													
6	Creación del Mapa de Procesos.													
7	Elaboración de la documentación													
8	Formación a todo el personal de la organización													
9	Realizar las auditorías internas y tomar acciones correctivas													
	Contactos con la entidad de certificación y Auditoría de certificación,													

3.3. PRIORIDAD DEL PROYECTO: ALTA [X], MEDIA [], BAJA []

4.- RECURSOS

2.3 HUMANOS:

- 4.1.1 Consultores
- 4.1.2 Gerente Regional

4.2 MATERIALES:

- 4.2.1 Internet
- 4.2.2 Computador
- 4.2.3 Impresora
- 4.2.4 Comunicaciones

4.3 FINANCIEROS:

- 4.3.1 \$50.000

5.- INDICADORES DE GESTIÓN

5.1 Indicadores del Primer Nivel

- 5.1.1 % de establecimientos que cuentan con la norma de calidad
Meta 2015: 20%

5.2 Indicadores de Segundo Nivel

- 5.2.1 % de cumplimiento de las actividades del plan Meta 2012: 100%

4.1.4.5 Elaborar Plan de Capacitación

1. DATOS REFERENCIALES

1.1 CÓDIGO DEL PROYECTO: P-05

1.2 FECHA DE INICIO: 1 de julio 2011

1.3 FECHA DE TÉRMINO: 30 de junio del 2012

1.4 RESPONSABLE: Gerente Regional del Ministerio de Turismo

2.- CONCEPTUALIZACIÓN

2.1 OBJETIVO HEXÁGONO:

OE1.- Planificar el turismo Sostenible.

OE2.-fortalecer las capacidades y competencias para el desarrollo del turismo sostenible.

OE6.-distribuir de manera equitativa los beneficios económicos generados por el turismo.

2.2 ESTRATEGIA: Elaborar plan de capacitación y formación para los prestadores de servicios turísticos del cantón.

3.- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

3.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO: Elaborar plan de capacitación para los prestadores de servicios turísticos, a fin de mejorar el servicio y atención al cliente.

3.2. CUADRO DEMOSTRATIVO DE FECHAS Y ACTIVIDADES

N°	Actividad/mes	Di	En	Fe	M	A	M	Ju	Ju	A	S	O	N	Di
		c	e	b	ar	br	ay	n	l	g	e	ct	ov	c
1	Contratación de consultoría													
2	Inicio de Estudio													
3	Elaboración de un diagnostico de las necesidades de capacitación y formación de los prestadores de servicios turísticos del cantón.													
4	Definir las zonas de implementación													
5	Definir los beneficiarios										5			
6	Formular los contenidos del plan													
7	Definir los plazos de ejecución													
8	Definir los costos de ejecución del plan													
9	Conclusiones y recomendaciones.							7						
	Entrega de Informe final Aprobación Socialización del mismo													

3.3. PRIORIDAD DEL PROYECTO: ALTA [X], MEDIA [], BAJA []

4.- RECURSOS

2.4 HUMANOS:

- 4.1.1 Consultores
- 4.1.2 Gerente Regional

4.2 MATERIALES:

- 4.2.1 Internet
- 4.2.2 Computador
- 4.2.3 Impresora
- 4.2.4 Comunicaciones

4.3 FINANCIEROS:

- 4.3.1 \$100.000

5.- INDICADORES DE GESTIÓN

5.1 Indicadores del Primer Nivel

5.1.1 % de turistas satisfechos con el servicio del destino turístico. Meta 2015: 100%

5.2 Indicadores de Segundo Nivel

5.2.1 % de cumplimiento de las actividades del plan Meta 2015: 100%

4.1.4.6 Plan de mejoramiento de Recursos turísticos del Cantón

1. DATOS REFERENCIALES

1.1 **CÓDIGO DEL PROYECTO:** P-06

1.2 **FECHA DE INICIO:** 1 de julio 2011

1.3 **FECHA DE TÉRMINO:** 30 de diciembre del 2014

1.4 **RESPONSABLE:** Gerente Regional del Ministerio de Turismo

2.- CONCEPTUALIZACIÓN

2.1 OBJETIVO HEXÁGONO: OE1.- Planificar el turismo Sostenible.

OE2.-Mantener los recursos turísticos del cantón.

2.2 ESTRATEGIA: Elaborar un plan de mejoramiento de los recursos turísticos del cantón.

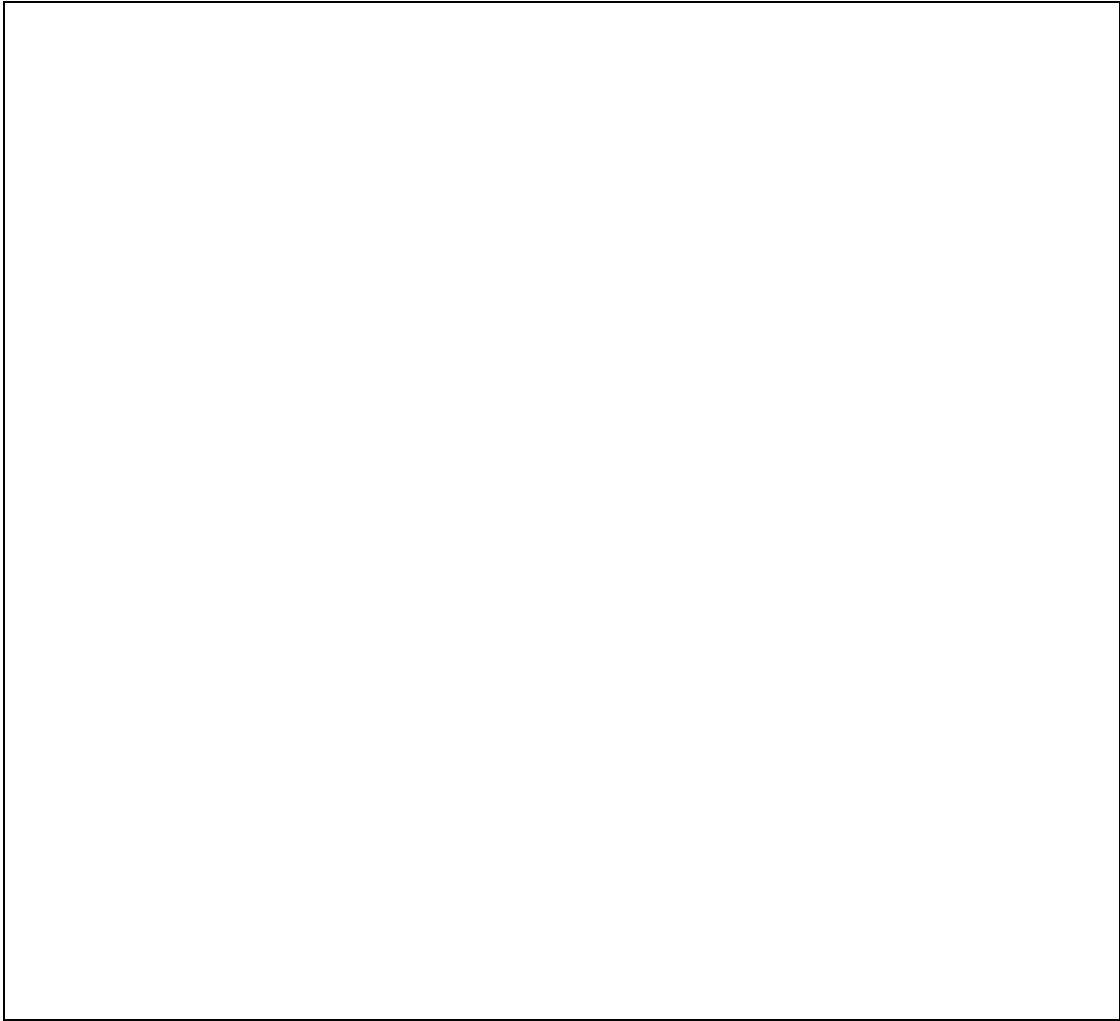
3.- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

3.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO: Mejorar oferta turística del cantón.

3.2. CUADRO DEMOSTRATIVO DE FECHAS Y ACTIVIDADES

Nº	Actividad/mes	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Contratación de consultoría													
2	Inicio de Estudio													
3	Elaborar un diagnostico de la situación actual de los recursos turísticos del cantón.													
4	Apertura de nuevos sitios visita turísticos													
5	Facilitar el acceso a los sitios de visita													
6	Mejorar los servicios turísticos													
7	Establecer líneas estratégicas de acción para mejorar los servicios turísticos													
8	Conclusiones y recomendaciones													
9	Entrega de Informe final Aprobación Socialización del mismo													

3.3. PRIORIDAD DEL PROYECTO: ALTA [X], MEDIA [], BAJA []



4.- RECURSOS

2.5 HUMANOS:

- 4.1.1 Consultores
- 4.1.2 Gerente Regional

4.2 MATERIALES:

- 4.2.1 Internet
- 4.2.2 Computador
- 4.2.3 Impresora
- 4.2.4 Comunicaciones

4.3 FINANCIEROS:

- 4.3.1 \$50.000

5.- INDICADORES DE GESTIÓN

5.1 Indicadores del Primer Nivel	
5.1.1 % de recursos turísticos mejorados	Meta 2015: 90%
5.2 Indicadores de Segundo Nivel	
5.2.1 % de cumplimiento de las actividades del plan	Meta 2014: 100%

4.1.4.7 Plan de manejo ambiental de la biodiversidad que permita mantener las Características únicas del destino turístico

1. DATOS REFERENCIALES

1.1 CÓDIGO DEL PROYECTO: P-07
1.2 FECHA DE INICIO: 1 de julio 2011
1.3 FECHA DE TÉRMINO: 30 de diciembre del 2014
1.4 RESPONSABLE: Gerente Regional del Ministerio de Turismo

2.- CONCEPTUALIZACIÓN

2.1 OBJETIVO HEXÁGONO: OE1.- Planificar el turismo Sostenible. OE4.-Mantener los recursos turísticos existentes.
2.2 ESTRATEGIA: Elaborar un plan de manejo ambiental que permita conservar la biodiversidad del cantón San Cristóbal.

3.- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

3.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO: Elaborar un estudio técnico de Manejo Ambiental que permita conservar los recursos turísticos del cantón.																														
3.2. CUADRO DEMOSTRATIVO DE FECHAS Y ACTIVIDADES																														
<table border="1"><thead><tr><th>N°</th><th>Actividad/mes</th><th>Dic</th><th>En</th><th>Fe</th><th>Ma</th><th>Ab</th><th>Ma</th><th>Jun</th><th>Jul</th><th>Ag</th><th>Se</th><th>Oc</th><th>No</th><th>Di</th></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td>e</td><td>b</td><td>r</td><td>r</td><td>y</td><td></td><td></td><td>o</td><td>p</td><td>t</td><td>v</td><td>c</td></tr></thead></table>	N°	Actividad/mes	Dic	En	Fe	Ma	Ab	Ma	Jun	Jul	Ag	Se	Oc	No	Di				e	b	r	r	y			o	p	t	v	c
N°	Actividad/mes	Dic	En	Fe	Ma	Ab	Ma	Jun	Jul	Ag	Se	Oc	No	Di																
			e	b	r	r	y			o	p	t	v	c																

5.- INDICADORES DE GESTIÓN

5.1 Indicadores del Primer Nivel

5.1.1 % de cumplimiento de la consultoría

Meta 2012: 100%

5.2 Indicadores de Segundo Nivel

5.2.1 % de cumplimiento del Plan de Manejo Ambiental

Meta 201: 100%

4.1.4.8 Definir modelo estandarizado de gestión de calidad para los negocios turísticos

1. DATOS REFERENCIALES

1.1 **CÓDIGO DEL PROYECTO:** P-08

1.2 **FECHA DE INICIO:** 03 enero del 2012

1.3 **FECHA DE TÉRMINO:** 30 de diciembre del 2012

1.4 **RESPONSABLE:** Gerente Regional del Ministerio de Turismo

2.- CONCEPTUALIZACIÓN

2.1 OBJETIVO HEXÁGONO:

OE1.- Planificar el turismo Sostenible.

OE3.-Establecer un crecimiento ordenado de la actividad Turística

OE4.-Mantener los recursos turísticos existentes.

2.2 **ESTRATEGIA:** Elaborar un modelo de gestión de calidad para los negocios turísticos vinculados al turismo.

3.- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

3.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO: implementar un modelo de gestión de la calidad orientado a mejorar los servicios de los negocios turísticos.

3.2. CUADRO DEMOSTRATIVO DE FECHAS Y ACTIVIDADES

N°	Actividad/mes	Di c	En e	Fe b	M ar	Ab r	M ay	Ju n	Ju l	Ag o	Se p	Oc t	No v	Di c
1	Contratación de consultoría													
2	Diagnóstico de la situación actual de los negocios turísticos del cantón.													
3	Análisis del mercado turístico que visita el cantón.													
4	Metodología para elaboración del modelo de gestión													
5	Implementación de los procesos de gestión de la calidad en los negocios turísticos.													
6	Control y seguimiento en la implementación del sistema de gestión.													
7	Ejecución del sistema de gestión de la calidad													
8	Conclusiones y recomendaciones													
9	Entrega de Informe final Aprobación Socialización del mismo													

3.3. PRIORIDAD DEL PROYECTO: ALTA [X], MEDIA [], BAJA []

4.- RECURSOS

2.7 HUMANOS:

- 4.1.1 Consultores
- 4.1.2 Gerente Regional

4.2 MATERIALES:

- 4.2.1 Internet
- 4.2.2 Computador
- 4.2.3 Impresora
- 4.2.4 Comunicaciones

4.3 FINANCIEROS:

- 4.3.1 \$50.000

5.- INDICADORES DE GESTIÓN

5.1 Indicadores del Primer Nivel

5.1.1 % de aplicación del sistema de gestión de la calidad a los negocios turísticos.

Meta 2015: 25%

5.2 Indicadores de Segundo Nivel

5.2.1 % de cumplimiento de las actividades del proyecto

Meta 2012: 100%

4.1.4.9 Ampliación de la red de alcantarillado del Cantón san Cristóbal

1. DATOS REFERENCIALES

1.1 CÓDIGO DEL PROYECTO: P-10

1.2 FECHA DE INICIO: 3 de enero del 2012

1.3 FECHA DE TÉRMINO: 31 de diciembre del 2013

1.4 RESPONSABLE: Gobierno Municipal de San Cristóbal

2.- CONCEPTUALIZACIÓN

2.1 OBJETIVO HEXÁGONO:

OE6.- Mejorar el nivel de vida de la población local

OE4.-Mantener los recursos turísticos existentes

2.2 ESTRATEGIA: Búsqueda de cofinanciamiento en instituciones públicas de la provincia

3.- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

3.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO: Ampliar la red de alcantarillado público a los barrios Manzanillo, Estación Terrena, Divino niño y palmeras.

3.2. CUADRO DEMOSTRATIVO DE FECHAS Y ACTIVIDADES

N°	Actividad/mes	2012										
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
1	Aprobación del Proyecto de Ampliación de alcantarillado en los barrios de Puerto Baquerizo Moreno en los POAS del Gobierno Municipal y Consejo de Gobierno de Galapagos											
3	Realizar pliegos de Contratación y Elebar al portal de compras publicas											
4	Adquisición de materiales y equipo para iniciar los trabajos											
5	Apertura de Sanjas e instalación de tuberías en diferentes Barrios de Puerto Baquerizo Moreno											
5	Fiscalización y Recepción de la obra por el dpto. Obras Publicas											

3.3. PRIORIDAD DEL PROYECTO: ALTA [, MEDIA [, BAJA []

4.- RECURSOS

2.8 HUMANOS:

- 4.1.1 Director de obras publicas
- 4.1.2 Contratista y cuadrilla de jornaleros.

4.2 MATERIALES:

- 4.2.1 Retroexcavadora
- 4.2.2 Compresor para dinamitar rocas
- 4.2.3 Pala mecánica
- 4.2.4 Tubos y accesorios

4.3 FINANCIEROS:

- 4.3.1 \$700.000

5.- INDICADORES DE GESTIÓN

5.1 Indicadores de Primer Nivel

- 5.1.1 Numero de viviendas con servicio de alcantarillado Meta 2013: 95%

5.2 Indicadores de Segundo Nivel

- 5.2.1 % de cumplimiento de las actividades del proyecto Meta 2010: 100%

4.1.4.10 Ejecución del proyecto de agua potable del Cantón San Cristóbal

1. DATOS REFERENCIALES

1.1 CÓDIGO DEL PROYECTO: P-09

1.2 FECHA DE INICIO: 1 de julio 2011

1.3 FECHA DE TÉRMINO: 31 de diciembre del 2013

1.4 RESPONSABLE: Gobierno Municipal de San Cristóbal

2.- CONCEPTUALIZACIÓN

2.1 OBJETIVO HEXÁGONO: OE6.- Mejorar el nivel de vida de la población local

2.2 ESTRATEGIA: Buscar cofinanciamiento en instituciones públicas de la provincia para ejecutar el proyecto

3.- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

3.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO: Dotar agua potable a los sectores rurales y urbanos de San Cristóbal

3.2. CUADRO DEMOSTRATIVO DE FECHAS Y ACTIVIDADES

ITEM	DESCRIPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
AMPLIACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE DE PUERTO BAQUERIZO MORENO Y EL PROGRESO																
SISTEMA DE AGUA POTABLE PARA PUERTO BAQUERIZO MORENO																
CAPTACIONES																
1	REHABILITACIÓN Y MEJORAMIENTO CAPTACIÓN CERRO GATO															
2	CERRAMIENTO PERIMETRAL CAPTACIÓN CERRO GATO															
3	CUBIERTA DE PROTECCIÓN DE OBRA DE TOMA CERRO GATO															
4	MEJORAMIENTO DE LA CAPTACIÓN DE LA TOMA DEL AMERICANO															
CONDUCCIÓN CERRO GATO - PUERTO BAQUERIZO MORENO																
5	LIMPIEZA Y DESBROCE															
6	REPLANTEO Y NIVELACIÓN LINEAL															
7	EXCAVACIÓN EN SUELO NORMAL															
8	EXCAVACIÓN EN ROCA															
9	DESALZOJOS															
10	BASE DE ARENA															
11	RELLENO COMPACTADO															
12	TUBERIA PVC PRESION 315MM - 0.80MPA															
13	TUBERIA PVC PRESION 250MM - 0.80MPA															
14	VALVULA DE AIRE															
15	VALVULA DE DESAGUE															
16	TANQUE ROMPE PRESIÓN															
17	ACCESORIOS PVC PRESIÓN E/C EN CONDUCCIÓN CERRO GATO															
18	PASOS ELEVADOS															
CONDUCCIÓN EL AMERICANO - EL PROGRESO - PUERTO BAQUERIZO MORENO																
19	REPLANTEO Y NIVELACIÓN LINEAL															
20	EXCAVACIÓN EN SUELO NORMAL															
21	EXCAVACIÓN EN ROCA															
22	BASE DE ARENA															
23	RELLENO COMPACTADO															
24	TUBERIA PVC PRESION 250MM - 0.80MPA															
25	VALVULA DE AIRE															
26	VALVULA DE DESAGUE															
27	TANQUE ROMPE PRESIÓN															
28	ACCESORIOS PVC PRESIÓN E/C EN CONDUCCIÓN AMERICANO EL PROGRESO PTO BAQ.															
SISTEMAS DE TRATAMIENTO																
29	PLANTA COMPACTA DE TRATAMIENTO DE AGUA Q=15 L/S															
30	MACROMEDIDORES DE 200MM															
RESERVAS V=500 M3 (2U)																
31	LIMPIEZA Y DESBROCE															
32	REPLANTEO Y NIVELACION SUPERFICIAL															
33	EXCAVACIÓN EN SUELO NORMAL															
34	EXCAVACIÓN EN ROCA															
35	EMPEDRADO BASE E=20CM															
36	ACERO DE REFUERZO															
37	HORMIGON SIMPLE f'c=210 kg/cm2															
38	MALLA ELECTROSOLDADA 6mm @ 15x15															
39	ENLUCIDO LISO CON MORTERO 1:2 MAS IMPERMEABILIZANTE															
40	MASILLADO DE LOSA CON MORTERO 1:3 MAS IMPERMEABILIZANTE															
41	DRENES TUBERIA PVC 110 mm.															
42	HORMIGON CICLOPEO f'c=180 kg/cm2															
43	RECUBRIMIENTO EPOXICO DE PISOS Y PAREDES															
44	ACCESORIOS ENTRADA Y SALIDA TANQUE RESERVA 500M3															
45	TAPA METALICA															
46	ESCALERA MARINERA															
RESERVAS V=300 M3 (1U)																
47	LIMPIEZA Y DESBROCE															
48	REPLANTEO Y NIVELACION SUPERFICIAL															
49	EXCAVACIÓN EN SUELO NORMAL															
50	EXCAVACIÓN EN ROCA															
51	EMPEDRADO BASE E=20CM															
52	ACERO DE REFUERZO															
53	HORMIGON SIMPLE f'c=210 kg/cm2															
54	MALLA ELECTROSOLDADA 6mm @ 15x15															
55	ENLUCIDO LISO CON MORTERO 1:2 MAS IMPERMEABILIZANTE															
56	MASILLADO DE LOSA CON MORTERO 1:3 MAS IMPERMEABILIZANTE															
57	DRENES TUBERIA PVC 110 mm.															
58	HORMIGON CICLOPEO f'c=180 kg/cm2															
59	ACCESORIOS ENTRADA Y SALIDA TANQUE RESERVA 300M3															
60	TAPA METALICA															
61	ESCALERA MARINERA															
REPOTENCIALIZACIÓN DE RESERVAS EXISTENTES INECEL																
62	REHABILITACIÓN Y REPOTENCIALIZACION DE RESERVAS EXISTENTES															
AMPLIACIÓN RED DE DISTRIBUCIÓN PUERTO BAQUERIZO MORENO																
63	REPLANTEO Y NIVELACIÓN LINEAL															
64	EXCAVACIÓN EN SUELO NORMAL															
65	EXCAVACIÓN EN ROCA															
66	RELLENO COMPACTADO															
67	BASE DE ARENA															
68	TUBERIA PVC PRESION 110 MM - 0.80 MPA															
69	TUBERIA PVC PRESION 90MM - 0.80 MPA															
70	TUBERIA PVC PRESION 63MM - 0.80 MPA															
71	ACCESORIOS PVC PRESIÓN E/C EN RED DISTRIBUCIÓN DE PUERTO BAQUERIZO															
72	VALVULAS DE CONTROL															
73	HIDRANTES DE TRES VÍAS															
74	CONEXIÓN DOMICILIARIA DE AGUA POTABLE 1/2"															
75	MEDIDOR DE AGUA POTABLE 1/2"															
SISTEMA DE AGUA POTABLE PARA ISLA FLOREANA																
CAPTACIONES																
76	REHABILITACIÓN Y MEJORAMIENTO DE CAPTACIONES															
77	CERRAMIENTO PERIMETRAL CAPTACIÓN ISLA FLOREANA															
CONDUCCIÓN CAPTACIÓN - EMPATE A RED DE DISTRIBUCIÓN																
78	REPLANTEO Y NIVELACIÓN LINEAL															
79	EXCAVACIÓN EN SUELO NORMAL															
80	EXCAVACIÓN EN ROCA															
81	BASE DE ARENA															
82	RELLENO COMPACTADO															
83	TUBERIA PVC-P FLEX BAJA DENSIDAD 125MPA D=63MM															
84	VALVULA DE AIRE															
85	VALVULA DE DESAGUE															
86	TANQUE ROMPE PRESIÓN															
87	ACCESORIOS PVC PRESIÓN E/C EN CONDUCCIÓN ISLA FLOREANA															
SISTEMA DE TRATAMIENTO																
88	PLANTA COMPACTA DE TRATAMIENTO DE AGUA Q=1 L/S															
AMPLIACIÓN RED DE DISTRIBUCIÓN ISLA FLOREANA																
89	REPLANTEO Y NIVELACIÓN LINEAL															
90	EXCAVACIÓN EN SUELO NORMAL															
91	RELLENO COMPACTADO															
92	EXCAVACIÓN EN ROCA															
93	BASE DE ARENA															
94	TUBERIA PVC PRESION 40MM 1.00 MPA															
95	TUBERIA PVC PRESION 32MM 1.25 MPA															
96	ACCESORIOS PVC PRESION RED DISTRIBUCIÓN ISLA FLOREANA															
97	VALVULAS DE CONTROL															
98	CONEXIÓN DOMICILIARIA DE AGUA POTABLE 1/2"															

3.3. PRIORIDAD DEL PROYECTO: ALTA [X], MEDIA [], BAJA []

4.- RECURSOS

2.9 HUMANOS:

4.1.1 Director de obras Publicas

4.1.2 Ing. Residente de obra

4.1.3 Ing. Fiscalizador

4.1.4 Cuadrilla de obreros

4.2 MATERIALES:

4.2.1	Grúa de 20 toneladas	1
4.2.2	Plataforma para transportar equipo pesado	1
4.2.3	Volquete 8m3	2
4.2.4	Vibro-compactador	3
4.2.5	Concreteiras	3
4.2.6	Elevador	3
4.2.7	Vibrador	3
4.2.8	Equipo de Hidroblasting	1
4.2.9	Equipo de airless	1
4.2.10	Retro-excavadora	1
4.2.11	Camioneta 1.5 toneladas.	1
4.2.12	Bomba manual de pruebas hidrostática.	2

4.3 FINANCIEROS:

4.3.1 \$4.000.000,00

5.- INDICADORES DE GESTIÓN

5.1 Indicadores de Primer Nivel

5.1.1 Numero de viviendas que cuentan con servicio de agua potable

Meta 2015: 95%

5.2 Indicadores de Segundo Nivel

5.2.1 % de cumplimiento de las actividades del proyecto

Meta 2013: 100%

4.1.4.11 Elaboración y ejecución de campañas de concientización

1. DATOS REFERENCIALES

1.1 **CÓDIGO DEL PROYECTO:** P-12

1.2 **FECHA DE INICIO:** 3 de enero del 2012

1.3 **FECHA DE TÉRMINO:** 30 de diciembre del 2012

1.4 **RESPONSABLE:** CAPTURCRIST-GMSC-MINTUR

2.- CONCEPTUALIZACIÓN

2.1 OBJETIVO HEXÁGONO:

OE2.- Fortalecer capacidades y competencias para el desarrollo del turismo sostenible

2.2 **ESTRATEGIA:** Participación activa de niños y jóvenes

3.- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

3.1 **OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO:** Impartir valores y fomentar creencias para el desarrollo del turismo sostenible.

3.2. **CUADRO DEMOSTRATIVO DE FECHAS Y ACTIVIDADES**

N°	Actividad/mes	2012								
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep
1	Contratacion de Consultoria									
3	Identificar el problema									
4	definir lo objetivos									
5	Definir los beneficiarios									
6	Definir una meta									
7	Identificar las actividades									
8	Definir el presupuesto									
9	Identificar fuentes de financiamiento									
10	definir tiempos de ejecucion									
11	Ejecucion del Plan de Concientizacion									
12	Evaluar los resultados									

3.3. PRIORIDAD DEL PROYECTO: ALTA [X], MEDIA [], BAJA []

4.- RECURSOS

2.10 HUMANOS:

2.10.1 Director de Turismo del Gobierno Municipal de San Cristóbal

2.10.2 Consultoría para la elaboración y ejecución del proyecto

4.2 MATERIALES:

4.2.1 Internet

4.2.2 Computador

4.2.3 Impresora

4.2.4 Comunicaciones

4.2.5 Centro de convenciones Charles Darwin

4.2.6 Amplificación

4.3 FINANCIEROS:

4.3.1 Presupuesto solicitado en la proforma

5.- INDICADORES DE GESTIÓN

5.1 Indicadores de Primer Nivel

5.1.1 % de satisfacción del cliente

Meta 2015: 80%

5.2 Indicadores de Segundo Nivel

5.2.1 % de cumplimiento de las actividades del proyecto

Meta 2010: 100%

4.1.4.12 Ampliación del Parque Eólico

1. DATOS REFERENCIALES

1.1 **CÓDIGO DEL PROYECTO:** P-13

1.2 **FECHA DE INICIO:** Enero del 2013

1.3 **FECHA DE TÉRMINO:** Diciembre del 2016

1.4 **RESPONSABLE:** Gobierno Municipal de San Cristóbal EOLICSA

2.- CONCEPTUALIZACIÓN

2.1 OBJETIVO HEXÁGONO:

OE4.-Mantener los recursos turísticos existentes.

OE6.-Mejorar la calidad de vida de la población local

2.2 **ESTRATEGIA:** Búsqueda de cofinanciamiento en instituciones públicas, privadas, ONG'S.

3.- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

3.1 **OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO:** Generar energía limpia eólica contribuyendo a la disminución del uso de combustible reduciendo los impactos negativos en el medio ambiente.

3.2. CUADRO DEMOSTRATIVO DE FECHAS Y ACTIVIDADES

Actividades	2013				2014				2015				
	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 1
1. Diseño y del perfil del proyecto	■												
2. Revisión de bibliográfica	■	■	■	■									
3. Análisis y Estudio de proyectos eólicos en ejecución	■	■	■	■									
4. Elaboración del proyecto de investigación: Primera Fase				■	■								
5. Suscripción de acuerdos con la comunidad participante, e instituciones publicas.					■								
6. Búsqueda y consecución del Primer financiamiento para la Fase I.					■								
7. Elaboración de estudios de prefactibilidad topográficos y climatológicos del área exacta donde se ubicara el					■	■	■	■	■	■			
8. Implementación de la Fase I: Investigación de la potencia eólica disponible.					■	■	■	■	■	■			
9. Estudios y diseños finales						■	■	■	■	■			
• Estudios y permisos ambientales						■	■	■	■	■			
• Topografía y Evaluación de infraestructura						■	■	■	■	■			
• Planeamiento del parque eólico						■	■	■	■	■			
• Esquema organizacional y de implementación						■	■	■	■	■			
10. Elaboración Final del proyecto en base a los aspectos técnicos obtenidos										■	■	■	■
11. Acercamiento y Gestiones para la consecución de Financiamiento para la ejecución final del proyecto										■	■	■	■
12. Preparación de documentos para adquisiciones										■	■	■	■
13. Selección de proveedores principales										■	■	■	■
14. Tramites de importación de equipos y maquinaria											■	■	■
15. Suministro de equipos											■	■	■
16. Capacitación al equipo técnico											■	■	■
17. Construcción del Parque Eólico											■	■	■
18. Armaque Generación eléctrica del Proyecto											■	■	■
19. Evaluación de la ejecución del proyecto											■	■	■

3.3. PRIORIDAD DEL PROYECTO: ALTA [X], MEDIA [], BAJA []

4.- RECURSOS

2.11 HUMANOS:

- 4.1.1 Gerente de Eoliesca
- 4.1.2 Empresa Contratista

4.2 MATERIALES:

- ☛ Turbinas eólicas para generación de electricidad
- ☛ Sistema de recolección de la energía generada.
- ☛ Subestación para conexión del parque eólico a la línea de transmisión.
- ☛ Cerramientos y señalizaciones.
- ☛ Zona para acopio de equipos y materiales durante la etapa de construcción.

4.3 FINANCIEROS:

- 4.3.1 \$15.000.000

5.- INDICADORES DE GESTIÓN

5.1 Indicadores de Primer Nivel

- 5.1.1 % de energía eólicas generadas
- Meta 2016: 75%

5.2 Indicadores de Segundo Nivel

5.2.1 % de cumplimiento de las actividades del proyecto Meta 2010:
100%

4.1.4.13 Establecer plan de ventas de paquetes turísticos a largo plazo

1. DATOS REFERENCIALES

1.1 CÓDIGO DEL PROYECTO: P-14

1.2 FECHA DE INICIO: 3 de enero del 2014

1.3 FECHA DE TÉRMINO: 30 de abril del 2014

1.4 RESPONSABLE: Cámara de Turismo de San Cristóbal

2.- CONCEPTUALIZACIÓN

2.1 OBJETIVO HEXÁGONO:

OE6.- Distribuir de manera equitativa los beneficios económicos generados por el turismo para mejorar el nivel de vida de la población local.

OE1.- Planificar el turismo sostenible de San Cristóbal

2.2 ESTRATEGIA: Disponer de Estudio de Mercado

3.- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

3.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO: Disponer de un Plan de Ventas a corto mediano y largo Plazo que contribuya a la disminución del subempleo.

3.2. CUADRO DEMOSTRATIVO DE FECHAS Y ACTIVIDADES

N°	Actividad/mes	2013									
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Se	
1	Contratacion de Consultoria						■				
3	Estrategias de Ventas						■				
4	Fuerza de Ventas						■				
5	Condiciones de Ventas							■			
6	Canales de Distribucion							■			
7	Plan de ventas para los proximos anos								■		
8	Estimaciones de Ventas								■		

3.3. PRIORIDAD DEL PROYECTO: ALTA [], MEDIA [x], BAJA []

4.- RECURSOS

2.12 HUMANOS:

4.1.1 Equipo Consultor

4.2 MATERIALES:

4.2.1 Internet

4.2.2 Computador

4.2.3 Impresora

4.2.4 Comunicaciones

4.3 FINANCIEROS:

4.3.1 \$20.000,00

5.- INDICADORES DE GESTIÓN

5.1 Indicadores de Primer Nivel

5.1.1 % de Subempleo reducido en San Cristóbal

Meta 2013: 30%

5.2 Indicadores de Segundo Nivel

5.2.1 % de cumplimiento de las actividades del proyecto

Meta Ago 2013: 100%

4.1.4.13 Elaboración de Plan de Marketing

1. DATOS REFERENCIALES

- 1.1 **CÓDIGO DEL PROYECTO:** P-15
 1.2 **FECHA DE INICIO:** 7 de enero 2013
 1.3 **FECHA DE TÉRMINO:** 31 de Diciembre del 2013
 1.4 **RESPONSABLE:** Consejo Cantonal de Turismo

2.- CONCEPTUALIZACIÓN

- 2.1 **OBJETIVO HEXÁGONO:**
 OE6.- Distribuir de manera equitativa los beneficios económicos generados por el turismo sostenible
- 2.2 **ESTRATEGIA:** Búsqueda de turistas que compartan y amplíen su estancia con la población local.

3.- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

- 3.1 **OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO:** Disponer del Plan de Marketing que permita promocionar el destino San Cristóbal.

N°	Actividad/mes	2013									
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Se	
1	Contratación de consultoría										
2	Definición de Atractivos turísticos del cantón San Cristóbal	■									
3	Definición de atractivos naturales y culturales		■								
4	Definición de mercado		■								
5	Propuesta de producto			■							
6	Principales segmentos				■						
7	Caracterización del segmento				■						
8	Estrategia de inserción					■					
9	Estrategias de posicionamiento					■					
10	Diseño de imagen					■					
11	Lanzamiento					■	■	■	■	■	■

3.2. CUADRO DEMOSTRATIVO DE FECHAS Y ACTIVIDADES

- 3.3. **PRIORIDAD DEL PROYECTO:** ALTA [], MEDIA [x], BAJA []

4.- RECURSOS

2.13 HUMANOS:

4.1.1 Director del Consejo Cantonal de Turismo

4.1.2 Equipo consultor

4.2 MATERIALES:

4.2.1 Internet

4.2.2 Computador

4.2.3 Impresora

4.2.4 Comunicaciones

4.3 FINANCIEROS:

4.3.1 \$25.000

5.- INDICADORES DE GESTIÓN

5.1 Indicadores de Primer Nivel

5.1.1 % de turistas que llegan a San Cristóbal motivados por la publicidad

Meta 2014: 100%

5.2 Indicadores de Segundo Nivel

5.2.1 % de cumplimiento de las actividades del proyecto

Meta 2013: 100%

4.1.4.15 Definición de Indicadores y Diseño de programas con su Aplicativo Web

1. DATOS REFERENCIALES

1.1 CÓDIGO DEL PROYECTO: P-16

1.2 FECHA DE INICIO: 3 de enero del 2012

1.3 FECHA DE TÉRMINO: 30 de diciembre del 2012

1.4 RESPONSABLE: Consejo Cantonal de Turismo

2.- CONCEPTUALIZACIÓN

2.1 OBJETIVO HEXÁGONO: OE2.- Fortalecer capacidades y competencias para el

Desarrollo del turismo sostenible.

2.2 ESTRATEGIA: Convenio con instituciones generadoras de información turística, económica, social y ambiental.

3.- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

3.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO: Disponer de información estadística actualizada que facilita la toma de decisiones

3.2. CUADRO DEMOSTRATIVO DE FECHAS Y ACTIVIDADES

N°	Actividad/mes	2012								
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep
1.2	Construcción del árbol de indicadores									
1.3	Definición de Fuentes de información primaria y secundaria (apoyo estadístico)									
1.4	Incorporación de bases de datos existentes en INEC y SIISE para fortalecer el paso de información									
1.5	Elaboración de acuerdo con las entidades proveedoras de la información									
1.6	Elaboración de fundamentos de fichas metodológicas y fuentes conceptuales									
1.7	Equipamiento tecnológico									
	2. DISEÑO DE UN APLICATIVO WEB PARA LA INTEGRACIÓN Y USO DE LAS BASES DE DATOS									
2.1	Análisis, diseño, desarrollo e implementación del aplicativo web									
2.2	Desarrollo de Base de Datos indicadores y plataforma									
3	4. CAPACITACIÓN, DIFUSIÓN Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA									
3.1	Elaboración de un plan estratégico de socialización de información									
3.2	Análisis técnico para determinar el tiraje y la presentación de las publicaciones de acuerdo al grupo meta									
3.3	Elaboración de publicaciones usando los indicadores para el análisis de políticas									
3.4	Capacitación de los usuarios del Sistema de Indicadores de Turismo									
3.5	Publicaciones de las estadísticas									
3.6	Capacitación al equipo técnico CCT en el manejo de programas estadísticos									
3.7	Propuestas de un modelo para elaboración de políticas con el uso de los indicadores									
3.3. PRIORIDAD DEL PROYECTO:		ALTA [], MEDIA [X], BAJA []								

4.- RECURSOS

2.14 HUMANOS:

2.14.1 Equipo Consultor

2.14.2 Digitadores

2.14.3 Encuestadores

4.2 MATERIALES:

4.2.1 Internet

4.2.2 Computador

4.2.3 Impresora

4.2.4 Comunicaciones

4.3 FINANCIEROS:

4.3.1 \$90.000,00

5.- INDICADORES DE GESTIÓN

5.1 Indicadores de Primer Nivel

5.1.1 % de indicadores implantados en el Sistema y elevados en la Web Meta 2012: 100%

5.2 Indicadores de Segundo Nivel

5.2.1 % de cumplimiento de las actividades del proyecto
Meta 2010: 100%

4.2 Programación de Proyectos

La programación de proyectos consiste en trasladar a cuadros todos los perfiles de proyectos con el objeto de lograr una presentación gráfica y facilitar su comprensión.

dentro del Plan Nacional de Turismo denominado Plantur 2020, objetivos que promuevan el turismo sostenible en la región insular y en el país en general. En la cumbre de turismo sostenible realizada a finales del 2010 en el Cantón San Cristóbal los días 22, 23 y 24 de septiembre donde se recogió criterios de autoridades, operadores turísticos locales y población en general en donde se estableció acuerdos para implantar el nuevo modelo turístico en cada una de las islas pobladas (ver anexo No.1). *Con las facultades que le da el Código de organización Territorial Autonomía y Descentralización conforme a lo estipulado en las Disposiciones Transitorias VIGÉSIMO OCTAVA y VIGÉSIMO NOVENA, el Consejo de Gobierno y Régimen Especial de Galápagos y de la Secretaría Técnica tomo la resolución en donde se aprueba la implantación del turismo sostenible en la Región Insular.*

4.3.2 Presentación

La actual planificación estratégica está enmarcada en los siguientes objetivos: Dentro del Plan Plurianual del Gobierno Central guardan relación con la propuesta los objetivos de:

- Mejorar las capacidades de las y los ciudadanos
- Promover un medio ambiente sano y sostenible, y garantizar el acceso a agua, aire y suelo seguro
- Auspiciar el desarrollo local, la competitividad y la sostenibilidad macroeconómica.

Dentro del Plan Nacional del Buen Vivir guardan relación los siguientes objetivos:

- Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.
- Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas.
- Establecer un sistema económico solidario y sostenible.

- Construir un Estado democrático para el Buen Vivir.

Dentro de los programas considerados en el POA 2011 del Consejo de Gobierno de Galápagos se tiene establecido:

- Programa institucional: talento humano y desarrollo sustentable

El contenido de la actual planificación estratégica se centra en aspectos elementales como son lo social, económico y lo ambiental, partiendo del supuesto que el ordenamiento turístico lo realizara el Gobierno autónomo descentralizado de San Cristóbal en coordinación con el Consejo de Gobierno de Galápagos, *Parque Nacional Galápagos* y otras entidades que tengan competencias y facultades para generar Resoluciones, Ordenanzas y reglamentos.

La organización quien liderara y coordine cada una de los elementos que integran el presente Plan, será el Consejo Cantonal de Turismo, el mismo que está integrado y conformado conforme lo establecido en el siguiente punto.

2.-Estructura de la unidad de análisis

Se parte del supuesto que el Consejo Cantonal de Turismo debe estar reactivado y fortalecido capaz de ejercer acciones referentes al desarrollo del Turismo Sostenible, el mismo que estará integrado por el alcalde quien lo presidirá , el Director del Parque Nacional Galápagos, CAPTURGAL y Consejo de Gobierno de Galápagos; las resoluciones que se tomen dentro del Consejo pasan posteriormente al municipio de San Cristóbal el mismo que a su vez está articulado con el Consejo de Gobierno que es el ente de toma de decisiones a nivel regional.

FIGURA No. 4.1 Conformación del Consejo Cantonal de Turismo

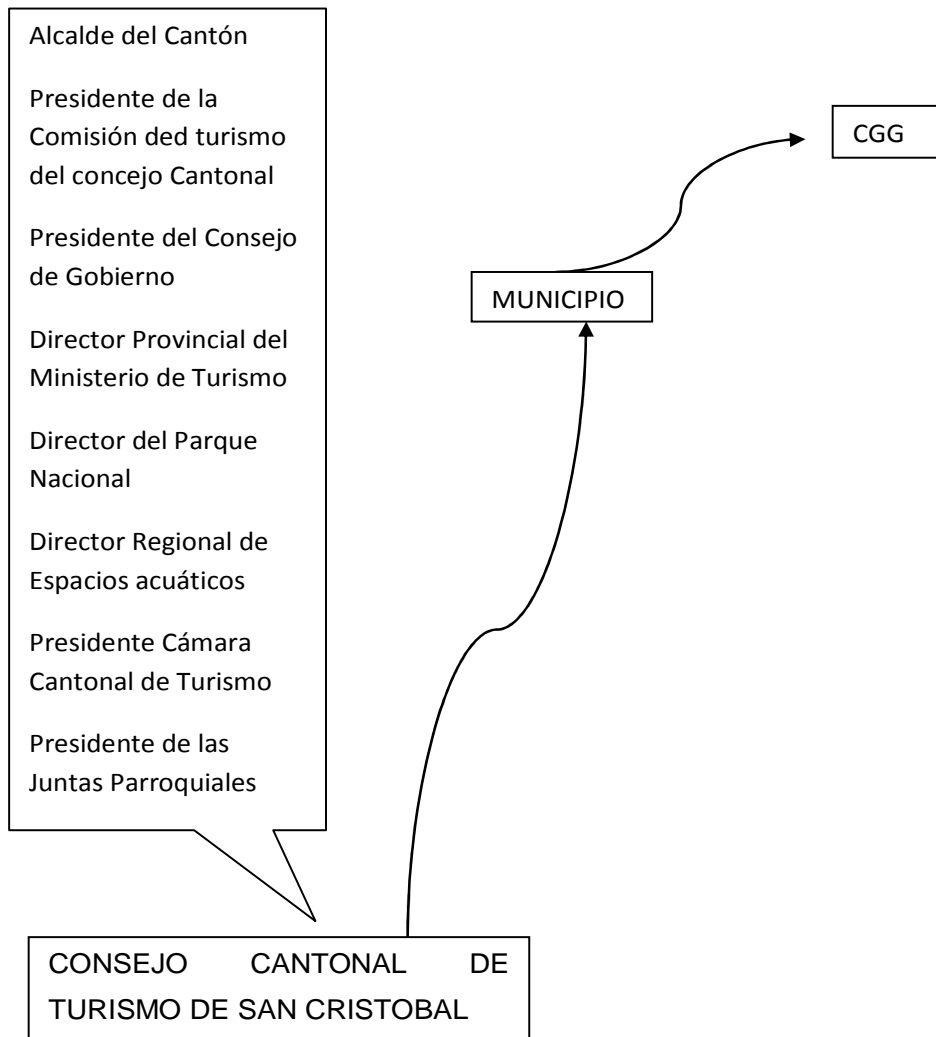
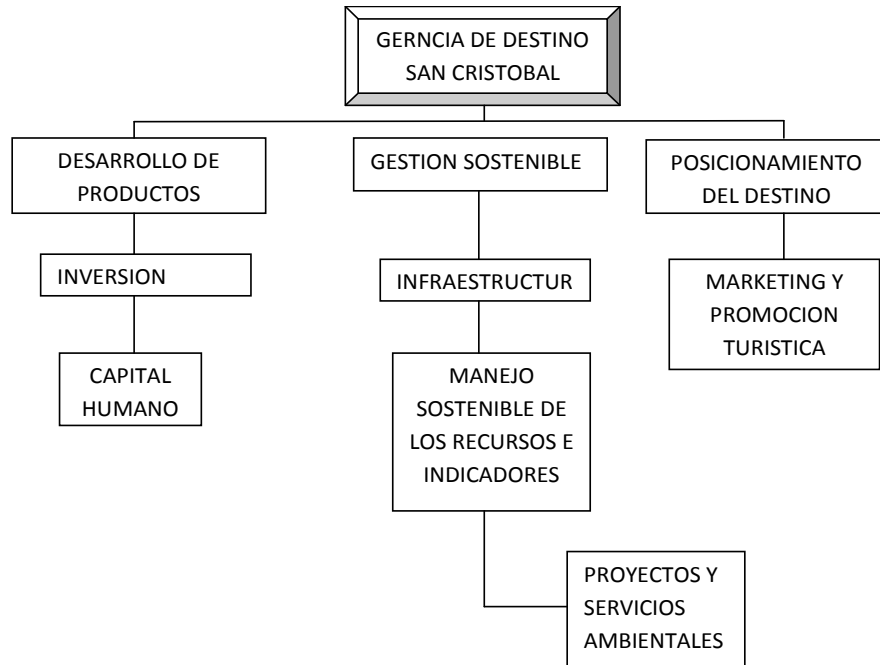


FIGURA No. 4.2 Organigrama Estructural Propuesto para Gerenciar el Turismo en San Cristóbal



3.-Fundamentación legislativa y normativa directrices de la organización
 Ordenanza Municipal de creación, Conformación y funcionamiento del
 Consejo Cantonal de turismo (ver capítulo No.1)

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Luego del análisis de situación inicial se concluye que el actual modelo de Turismo establecido en Galápagos y San Cristóbal genera inequidades económicas, sociales y ambientales.
- En la encuesta de condiciones de vida realizada durante el 2009, la población de San Cristóbal en un porcentaje del 78.9% determinó que debe aumentar el turismo terrestre con participación local, y en la cumbre de turismo realizada en septiembre del mismo año empresarios locales, población y autoridades cantonales, provinciales, nacionales acordaron la implantación del turismo sostenible en Galápagos, siendo evidente la corriente de cambio del actual modelo turístico no solo en San Cristóbal sino en la región insular.
- San Cristóbal tiene los recursos turísticos necesarios para implantar el turismo sostenible.
- Luego del análisis realizado se concluye que el Turismo Sostenible es el camino que reúne las mayores probabilidades para mantener el equilibrio entre el hombre y la naturaleza.
- Dentro de la perspectiva de sostenibilidad financiera se determina que es necesario distribuir de manera equitativa y mejorar los ingresos generados por el turismo, por medio de la participación directa e indirecta de la población local.

- En lo que respecta a la perspectiva de sostenibilidad social, es necesario mejorar los servicios básicos que contribuyan a mejorar el nivel de vida de la población local y minimicen los impactos en los lugares poblados.
- En cuanto a la perspectiva de sostenibilidad ambiental es necesario recuperar y mantener la biodiversidad, como capital natural indispensable para el desarrollo de un turismo sostenible.
- La perspectiva de clientes promueve que los turistas de alto poder adquisitivo y que aprecien la naturaleza visiten por varias veces, durante mayor tiempo el destino turístico.
- Dentro de la perspectiva de los procesos se determino varias iniciativas que determinen la forma como deben ser atendidos los clientes, asegurando de esta forma su fidelidad y plena satisfacción de los servicios recibidos; siendo generadores de propaganda personalizada.
- En la perspectiva de capital intangible se considera necesario fortalecer capacidades y competencias que permitan disponer del talento humano preparado y capacitado.

5.2 Recomendaciones

- Que la presente planificación estratégica sea ejecutada por el consejo Cantonal de Turismo.
- Implantar la estructura orgánica funcional propuesta para el Consejo Cantonal de turismo, donde se incluyen técnicos en el área de turismo para que mejoren la gobernabilidad del sector en San Cristóbal.
- Se incluya en cada una de las instituciones que forman parte del Consejo Cantonal de Turismo el presupuesto requerido para el financiamiento de las iniciativas prioritarias de turismo sostenible.
- Se defina y apruebe a través de un estudio los nuevos productos y servicios turísticos sostenibles a ser comercializados.

- Se implante en forma inmediata las buenas prácticas del turismo sostenible en San Cristóbal.
- Se ejecute el Plan de mejora continua de capacitación y formación a los prestadores de servicios turísticos del cantón.
- Se recomienda la ejecución de los proyectos e iniciativas priorizadas en la matriz de objetivos, cuyo fin es el de disminuir los impactos ambientales, mejorar las condiciones de vida y distribuir los recursos económicos generados por el turismo de manera equitativa.
- Se implante en la oferta de servicios turísticos locales del cantón normas de Gestión Ambiental ISO-14001.
- La Educación Ambiental es considerada como un elemento clave para que el Desarrollo sostenible sea posible, a partir de un cambio de conciencia; para lo cual recomendamos se implante la materia de Educación Ambiental en la malla curricular de educación básica de la provincia.

ANEXOS

ANEXO No 1 Declaratoria de Cumbre de Ecoturismo Galápagos

Primera Cumbre de Turismo Sostenible. Galápagos 2010. San Cristóbal. 22,23 y 24 de septiembre de 2010



Declaratoria Oficial de la Primera Cumbre de Turismo Sostenible

Galápagos 2010

Puerto Baquerizo Moreno. 22, 23 y 24 de septiembre de 2010

Considerando:

Que, el turismo en Galápagos es una actividad muy importante tanto para el desarrollo sustentable de su comunidad como para la conservación de las islas. La construcción del denominado "nuevo modelo" de turismo, que potencialice los aspectos exitosos del actual modelo y corrija las imperfecciones del mismo, es una necesidad identificada desde hace varios años por los actores de Galápagos.

Que, la nueva Constitución de la República del Ecuador, el Plan Nacional del Buen Vivir, la Ley de Galápagos, el Plan Regional y los Planes Cantonales, son referentes para un nuevo modelo de turismo incluyente, equitativo, ambientalmente respetuoso y generador del desarrollo humano.

Que, la Visión de desarrollo turístico sostenible construida por los actores de Galápagos corresponde a un enfoque basado en el ecoturismo, la cual *garantizará la conservación del medio ambiente, la satisfacción plena del visitante y el Buen Vivir de la comunidad Galapagueña.*

Que, los principios de esta visión son la *Equidad, Respeto a la vida, Participación, Integración, Confianza y Cooperación con los otros sectores productivos (agricultura, pesca artesanal, artesanía, entre otros).*

Que, los componentes identificados en la construcción del modelo de ecoturismo de Galápagos para lograr la visión son la Gobernanza, Reingeniería del Destino, Posicionamiento de mercados y Observatorio de Turismo de Galápagos.

En el marco de estas consideraciones, los participantes de la 1^{ra}. Cumbre de Turismo Sostenible de Galápagos 2010 acuerdan incluir en los componentes del modelo las siguientes actuaciones:

1 | Página
ANTONIO SAN BLAS

Luis Felipe Sigüenza Acevedo
Colegio de Profesionistas de México
Testigo de Honor.

MIGUEL CAMPS

En Gobernanza:

Adoptar el ecoturismo como modelo para Galápagos, basado en la conservación del ambiente, la satisfacción plena del visitante y el buen vivir de la comunidad.

Exhortar al Consejo de Gobierno de Galápagos que lidere y adopte como política de desarrollo regional prioritaria para la implementación del modelo de eco-turismo, dentro de principios de participación amplia de la sociedad civil, acceso equitativo a las oportunidades y capacitación.

Las instituciones siguientes, como: Ministerio de Turismo, Ministerio de Ambiente, Consejo de Gobierno, Dirección del Parque Nacional Galápagos, Juntas Parroquiales y Municipios de la provincia, nos comprometemos a acoger el modelo de turismo e implementar normativas, ordenanzas específicas y programas de eco-turismo, según las competencias; así como incluir en el POA actividades y presupuesto necesario para la total ejecución de dicho modelo.

Solicitar al Ministro de Turismo que fortalezca la presencia y accionar del Ministerio de Turismo en la Provincia de Galápagos.

Pedir al Consejo de Gobierno para que establezca políticas efectivas en donde los principios del ecoturismo fortalecen la integración de la comunidad local, especialmente a través de regulación del territorio, regulación a la infraestructura, estándares ambientales- calidad.

Las instituciones rectores del sector público, sector privado y sociedad civil reconocen a Galápagos como un solo destino de ecoturismo, tomando en cuenta las particularidades de cada una de las islas habitadas que son complementarias entre sí.

En Reingeniería del Destino.

Incorporar entre las líneas principales del destino: gestionar recursos para la mejora de infraestructura básica de uso turístico, desarrollar el inventario de atractivos turísticos, analizar e identificar la oferta turística, rediseñar el producto turístico, fortalecer el tejido empresarial y desarrollar programas de formación y capacitación presencial y virtual.

Sobre el Posicionamiento de Mercado.

La promoción del turismo para el destino "Galápagos", deberá sustentar la imagen patrimonial de las Islas Galápagos, reforzando la sostenibilidad social, natural y económica del archipiélago en consideración con las prácticas turísticas responsables que se generan tanto en el Parque Nacional, Reserva Marina y centros poblados.

Sobre Observatorio.

Convertir al observatorio de turismo en una herramienta de información veraz, oportuna, verificable, diversificada y especializada, que gestiona la dinámica del sistema turístico, para la toma de decisiones informadas. Metodología que servirá de piloto para otros observatorios turísticos del país.

2 | Pagina
ANTONIO
SAN BLAS

Luis Felipe Sigüenza Acevedo
Colegio de Profesionistas de México
Testigo de Honor

MIQUEL COMPE

Dado y firmado por los asistentes a la primera Cumbre de Turismo Sostenible de Galápagos 2010, celebrada en la Isla de San Cristóbal, Provincia de Galápagos a los 24 días del mes de septiembre de 2010.

INSTITUCIÓN	NOMBRE	FIRMA
Gobernación de Galápagos	Jorge Reyes Zallo	
Parque Nacional Galápagos	Edwin Naula	
Asamblea Nacional G.M. STA. CRUZ	ANCEH VILEMA F KEVIN GUAYCHA	
G.P. BIODIVERSIDAD	WIS AGUIZAN C.	
Gobierno Municipal Isabela	Bolivar Tapiza	
Basilia Bazán B. Gob. M. S. Cristóbal		
Municipio de S. Crist.	Andrea León Sánchez	
MUNICIPIO SAN CRISTÓBAL	PELCO ZAPATA	
WWF	ELIECER CRUZ	
Alejandra Ordóñez	MINTA	
Varónica Alvarado	MINTA	
Daniela Quiroga	SENPLADES	

3 | Página

ANTONIO
SAN ISLAS

Luis Felipe Sigüenza Acevedo
Colegio de Profesionistas del Turismo
de México.

MIBUEL (DMP)

ANEXO No. 2 Fotos del Cantón San Cristóbal



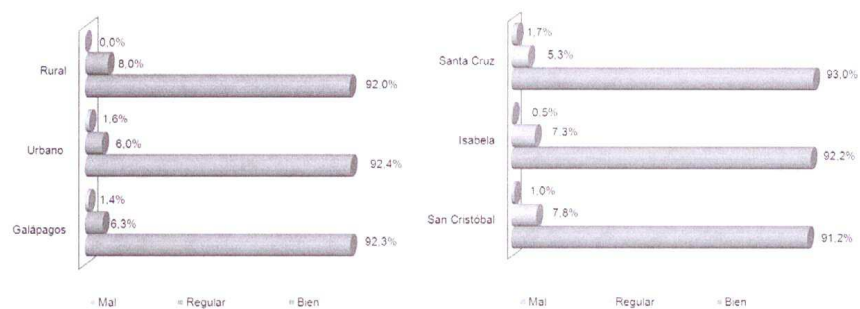
ANEXO No. 3 Encuesta de Condiciones de Vida-ECV-2009

● Percepción de vida en un patrimonio natural a nivel Provincial, Urbano, Rural y Cantonal

Vive en un patrimonio natural	Galápagos	Área	
		Urbano	Rural
Bien	5.842	5.065	777
Regular	396	328	68
Mal	89	89	0
Total	6.327	5.482	845

Vive en un patrimonio natural	Cantón		
	San Cristóbal	Isabela	Santa Cruz
Bien	1.780	546	3.516
Regular	153	43	200
Mal	20	3	66
Total	1.953	592	3.782

El 92,3 por ciento de la población Galapageña, se siente bien al vivir en un Patrimonio Natural.



Fuente: INEC - CGREG - Encuesta de Condiciones de Vida Galápagos 2009

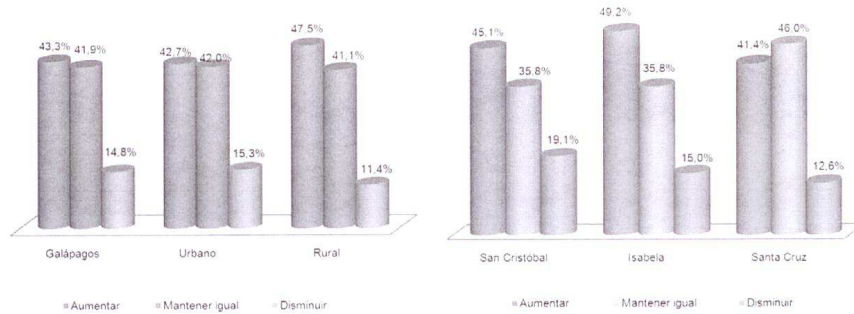
Actividades en Galápagos

Turismo navegable a nivel Provincial, Urbano, Rural y Cantonal

El 43,3 por ciento de los hogares en Galápagos, consideran que el turismo navegable debería aumentar, mientras que el 41,9 por ciento piensan que se debe mantener igual.

Turismo navegable	Galápagos	Área	
		Urbano	Rural
Aumentar	2.740	2.338	402
Mantener igual	2.651	2.303	348
Disminuir	936	841	95
Total	6.327	5.482	845

Turismo navegable	Cantón		
	San Cristóbal	Isabela	Santa Cruz
Aumentar	882	291	1.567
Mantener igual	699	212	1.740
Disminuir	372	89	475
Total	1.953	592	3.782



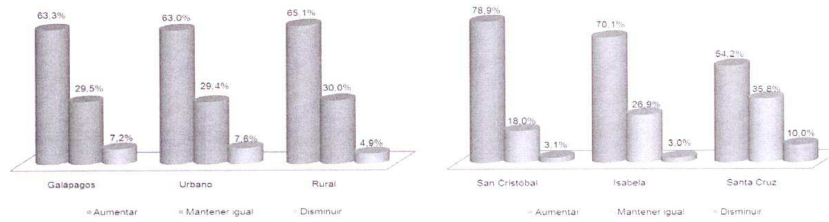
Fuente: INEC - CGREG - Encuesta de Condiciones de Vida Galápagos 2009

● Turismo terrestre a nivel Provincial, Urbano, Rural y Cantonal

Turismo terrestre	Galápagos	Área	
		Urbano	Rural
Aumentar	4.004	3.454	550
Mantener igual	1.867	1.613	254
Disminuir	456	415	41
Total	6.327	5.482	845

Turismo terrestre	Cantón		
	San Cristóbal	Isabela	Santa Cruz
Aumentar	1.540	415	2.049
Mantener igual	352	159	1.356
Disminuir	61	18	377
Total	1.953	592	3.782

En el cantón San Cristóbal el 78,8 por ciento de los hogares consideran que el turismo terrestre debería aumentar.



Fuente: INEC - CGREG - Encuesta de Condiciones de Vida Galápagos 2009

ANEXO No. 4 Encuesta realizada a Turistas que salieron por los aeropuertos de Baltra y San Cristóbal, Marzo a Mayo del 2010

¿Qué opinan los visitantes de Galápagos?

Encuesta (n=1018) FCD realizada de marzo a mayo 2010, en aeropuertos de Baltra y de San Cristóbal, a turistas saliendo de Galápagos, con cuestionarios en 4 idiomas (inglés, español, alemán y francés)

¿Cree usted que el número de visitantes a Galápagos debería ser limitado?

número de visitantes limitado	Nb. cit.	Fréq.
Si	705	83,1%
No	143	16,9%
TOTAL CIT.	848	100%

Veamos sus opiniones sobre otros criterios turísticos y eco-turísticos

Criterios de turismo clásico, 2

Piscina	Nb. cit.	Fréq.
val = 1	127	14,9%
val = 2	59	6,9%
val = 3	105	12,3%
val = 4	90	10,5%
val = 5	474	55,4%
TOTAL CIT.	855	100%

¿Que importante es para usted que el hotel o el barco tenga los siguientes componentes?

Note 1 (muy importante) y 5 (absolutamente no importante)

Aire acondicionado	Nb. cit.	Fréq.
val = 1	494	55,4%
val = 2	148	16,6%
val = 3	117	13,1%
val = 4	35	3,9%
val = 5	98	11,0%
TOTAL CIT.	892	100%

Internet	Nb. cit.	Fréq.
val = 1	271	30,8%
val = 2	140	15,9%
val = 3	124	14,1%
val = 4	68	7,7%
val = 5	276	31,4%
TOTAL CIT.	879	100%

TV	Nb. cit.	Fréq.
val = 1	134	15,3%
val = 2	44	5,0%
val = 3	89	10,2%
val = 4	70	8,0%
val = 5	537	61,4%
TOTAL CIT.	874	100%

Criterios eco-turísticos, 1

Más tiempo	Nb. cit.	Fréq.
val = 1	386	47,2%
val = 2	194	23,7%
val = 3	143	17,5%
val = 4	32	3,9%
val = 5	63	7,7%
TOTAL CIT.	818	100%

Más silencio	Nb. cit.	Fréq.
val = 1	269	31,2%
val = 2	187	21,7%
val = 3	223	25,9%
val = 4	75	8,7%
val = 5	107	12,4%
TOTAL CIT.	861	100%

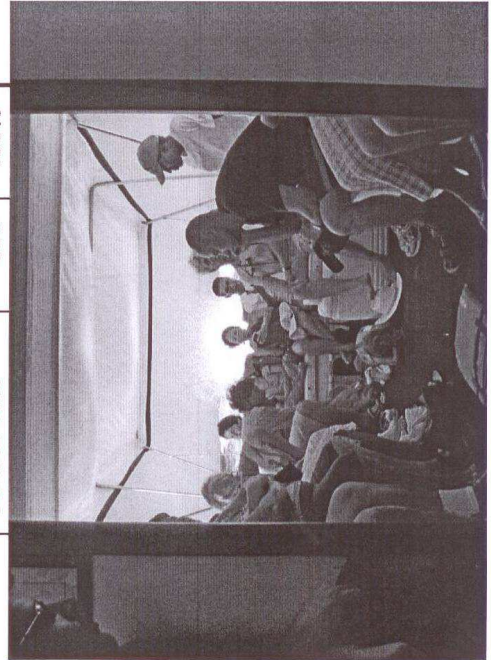
Según usted, ¿los criterios siguientes deberían ser importantes o no para el turismo en Galápagos? Note de 1 (muy importante) a 5 (absolutamente no importante)

Menos gente en los sitios	Nb. cit.	Fréq.
val = 1	277	33,4%
val = 2	232	28,0%
val = 3	202	24,3%
val = 4	59	7,1%
val = 5	60	7,2%
TOTAL CIT.	830	100%

Criterios de turismo clásico, 1

Según usted, ¿los criterios siguientes deberían ser importantes o no para el turismo en Galápagos? Note de 1 (muy importante) a 5 (absolutamente no importante)

Más seguridad	Nb. cit.	Fréq.
val = 1	386	44,6%
val = 2	137	15,8%
val = 3	177	20,5%
val = 4	61	7,1%
val = 5	104	12,0%
TOTAL CIT.	865	100%



Más distracción	Nb. cit.	Fréq.
val = 1	101	11,6%
val = 2	59	6,8%
val = 3	155	17,8%
val = 4	106	12,2%
val = 5	449	51,6%
TOTAL CIT.	870	100%

Confort, comida internacional	Nb. cit.	Fréq.
val = 1	125	14,3%
val = 2	135	15,4%
val = 3	218	24,9%
val = 4	154	17,6%
val = 5	242	27,7%
TOTAL CIT.	874	100%

¿Los turistas tienen o no más tiempo para Galápagos?

¿Cuántos días de vacaciones ha tenido usted en el 2009? →

días de vacaciones	Nb. cit.	Fréq.
Moins de 14	168	19,0%
De 15 à 20	71	8,0%
De 21 à 30	204	23,1%
De 31 à 40	206	23,3%
De 41 à 60	81	9,2%
61 et plus	155	17,5%
TOTAL CIT.	885	100%

¿Si tuviera la oportunidad le hubiese gustado quedarse más en Galápagos?

quedarse más en Galápagos	Nb. cit.	Fréq.
Si	654	68,6%
No	300	31,4%
TOTAL CIT.	954	100%

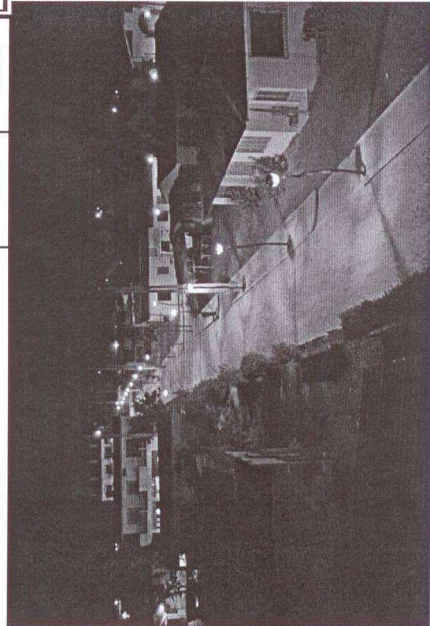
Razones por quedarse más o no

Respuestas libres,
Categorización post.

Razones por quedarse más o no	Respuestas	Porcentaje
Más: Conocer más las islas	353	46%
Más: buen destino turístico	135	17%
Más : actividades marinas	74	10%
No : No tengo más interés	169	22%
No : Costos altos	18	2%
No : Escasez del tiempo	23	3%
TOTAL	772	100%

Criterios eco-turísticos, 2

Reducir Alumbrado público	Nb. cit.	Fréq.	Incentivar uso de energía solar y eólica	Nb. cit.	Fréq.
val = 1	285	34,1%	val = 1	611	71,1%
val = 2	212	25,4%	val = 2	134	15,6%
val = 3	226	27,1%	val = 3	73	8,5%
val = 4	50	6,0%	val = 4	15	1,7%
val = 5	62	7,4%	val = 5	26	3,0%
TOTAL CIT.	835	100%	TOTAL CIT.	859	100%



Según usted, ¿los criterios siguientes deberían ser importantes o no para el turismo en Galápagos? Note de 1 (muy importante) a 5 (absolutamente no importante)

Criterios eco-turísticos, 3

Reducir el tráfico	Nb. cit.	Fréq.
val = 1	343	39,8%
val = 2	215	24,9%
val = 3	207	24,0%
val = 4	53	6,1%
val = 5	44	5,1%
TOTAL CIT.	862	100%



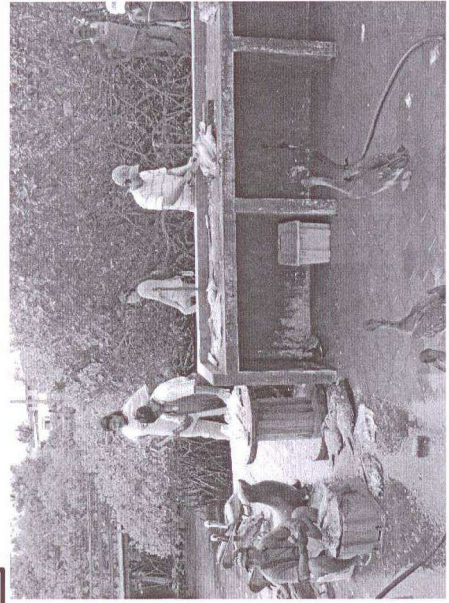
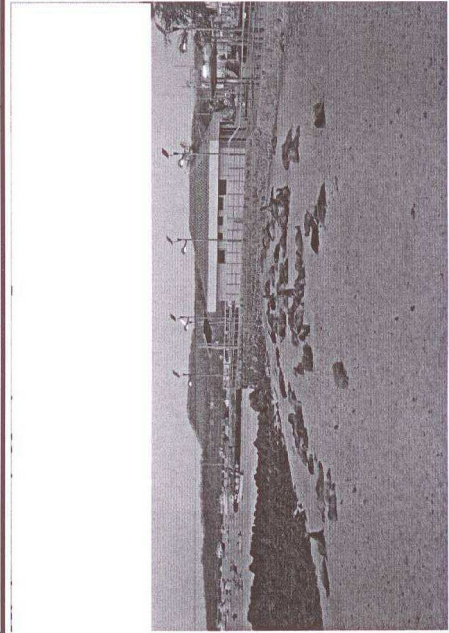
Reducir el ruido	Nb. cit.	Fréq.
val = 1	302	35,5%
val = 2	186	21,9%
val = 3	257	30,2%
val = 4	59	6,9%
val = 5	47	5,5%
TOTAL CIT.	851	100%

Note de 1 (muy importante) a 5 (absolutamente no importante) las medidas que se deberían implementar en las zonas pobladas

Criterios eco-turísticos, 4

Facilitar la presencia de flora y fauna nativas	Nb. cit.	Fréq.
val = 1	599	70,1%
val = 2	132	15,5%
val = 3	79	9,3%
val = 4	18	2,1%
val = 5	26	3,0%
TOTAL CIT.	854	100%

Note de 1 (muy importante) a 5 (absolutamente no importante) las medidas que se deberían implementar en las zonas pobladas



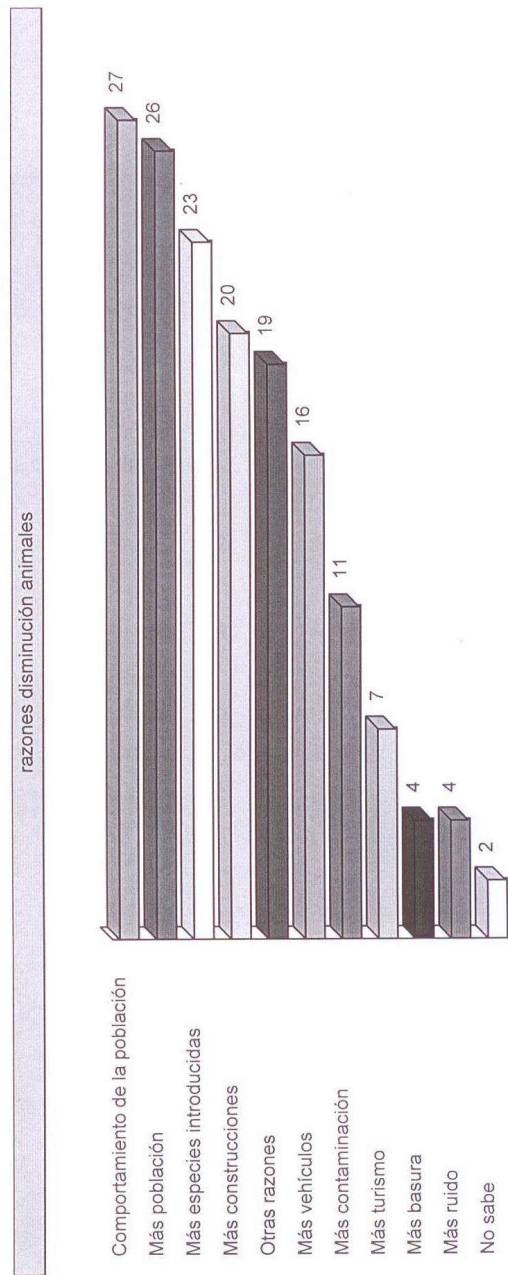
Encuesta a la población de Puerto Ayora, 2010 (n=150)

¿Desde que Ud vive aquí, ¿notó o no una disminución de los animales nativos en las áreas pobladas?

Disminución animales nativos	Nb. cit.	Fréq.
Si	107	76,4%
No	25	17,9%
NS	8	5,7%
TOTAL CIT.	140	100%

71% "Si" en 2008

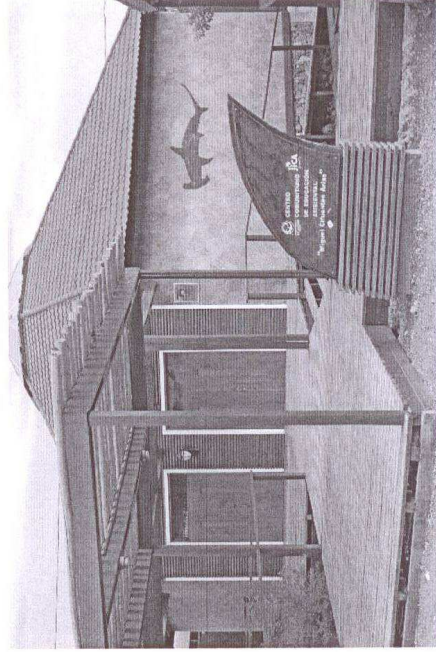
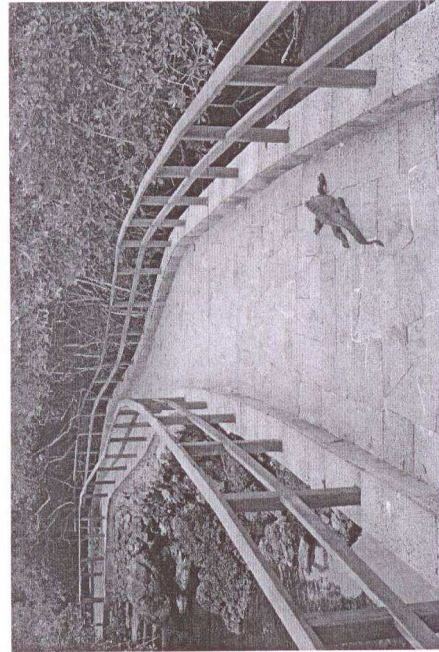
Si responde "sí", ¿por que razones? (varias respuestas abiertas posibles, categorización post.)



Criterios ecoturísticos, 5

Utilizar materiales locales en construcci	Nb. cit.	Fréq.
val = 1	431	51,3%
val = 2	150	17,9%
val = 3	164	19,5%
val = 4	55	6,5%
val = 5	40	4,8%
TOTAL CIT.	840	100%

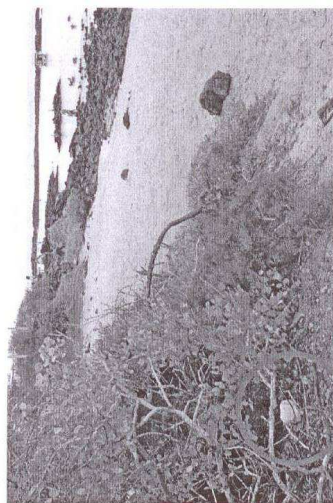
Note de 1 (muy importante) a 5 (absolutamente no importante) las medidas que se deberían implementar en las zonas pobladas



Criterios eco-turísticos, 6

Reducir plastic	Nb. cit.	Fréq.
val = 1	649	76,2%
val = 2	107	12,6%
val = 3	64	7,5%
val = 4	6	0,7%
val = 5	26	3,1%
TOTAL CIT.	852	100%

Note de 1 (muy importante) a 5 (absolutamente importante) no las medidas que se deberían implementar en las zonas pobladas



Mejorar la Recolección de basura	Nb. cit.	Fréq.
val = 1	447	53,7%
val = 2	192	23,1%
val = 3	139	16,7%
val = 4	34	4,1%
val = 5	20	2,4%
TOTAL CIT.	832	100%

BIBLIOGRAFÍA.

LIBROS:

- **MAPAS ESTRATÉGICOS**, KAPLAN, Robert y NORTON, David. Gestión 2000, Barcelona España, 2004.
- **CUADRO DE MANDO INTEGRAL**, KAPLAN, Robert y NORTON, David. Gestión 2000, Segunda Edición, Barcelona-España, 2001.
- **ESTRATEGIA COMPETITIVA**, PORTER, Michael, Grupo Patria, Trigésima edición, México, 2002.
- **ESTRATEGIA, DE TURISMO SUSTENTABLE EN RESERVAS DE BIOSFERA Y SITIOS RAMSAR, DE ARGENTINA**, ELABORADO POR: SECRETARIA DE AMBIENTE Y DESARROLLO SUSTENTABLE DE ARGENTINA, PNUD,

FOLLETOS:

- **GERENCIA ESTRATÉGICA, MBA. Ing. Roberto E. López L**, Consultor internacional para Implementación de Planificación estratégica y Balanced Scorecard; Profesor Universitario de Maestría en Prospección Estratégica – ESPE Consultor y auditor internacional para Implementación y auditoria de Sistemas de Gestión 2010.
- **CUADRO DE MANDO INTEGRAL, MPDE GALÁPAGOS, FEBRERO DEL 2010**, MARLON ERAZO PAZMIÑO.

PUBLICACIONES:

- **“DESARROLLO DE LA ECONOMÍA LOCAL DE LOS POBLADORES DE LA ISLA SAN CRISTÓBAL BASADOS EN LA PRÁCTICA DE TURISMO SOSTENIBLE ”** TESIS DE GRADO Previa la obtención del título de: LICENCIATURA EN TURISMO Presentado por: ANA LUISA LÓPEZ BRUNETT Guayaquil – Ecuador AÑO 2008.
- **INFORME GALÁPAGOS, 2006-2007**, ELABORADO POR: PNG, FCD, INGALA.

- **EVALUACIÓN DE ESCENARIOS DE EXPANSIÓN TURÍSTICAS EN GALÁPAGOS**, AUTOR: MARÍA EUGENIA PROAÑO CONSULTORA: MAYO 2007.
- **GALÁPAGOS EN RIESGO: UN ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL ARCHIPIÉLAGO**, FUNDACIÓN CHARLES DARWIN, MAYO 2007.
- **TURISMO, ECONOMÍA, CRECIMIENTO POBLACIONAL Y CONSERVACIÓN EN GALÁPAGOS**, AUTOR: BRUCE EPLER, PARA LA FUNDACIÓN CHARLES DARWIN.
- **LO GALAPAGUEÑO, LOS GALAPAGUEÑOS**. Proceso de construcción de identidades en las Islas Galápagos, Revista de Antropología Experimental No. 7, 2007. Texto 14: 169-176. Universidad de Jaén (España).
- **Informe Técnico: “Acuerdos y lineamientos para el establecimiento de la política pública de ecoturismo para la provincia de Galápagos**, documento de trabajo basado en la Primera Cumbre de Turismo Sostenible, noviembre del 2010. Consultor: Gabriel Inostroza V.
- **Informe Galápagos, 2007-2008**, elaborado por: PNG, FCD, INGALA.
- **Informe de Ingreso de Turistas**, elaborado por: PNG, 2010.
- **Plan Estratégico de desarrollo del turismo para el Ecuador; PLANDETUR 2020**, elaborado por MINTUR, CON EL AUSPICIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA DEL BID.
- **DESARROLLO SUSTENTABLE DE GALAPAGOS, CON BASE EN LA ECONOMÍA TURÍSTICA**, UNA ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DEL TURISMO CON PARTICIPACIÓN LOCAL, INGALA 2005.
- **PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL DESARROLLO TURÍSTICO SOSTENIBLE: PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN SISTEMA DE INDICADORES**, PROYECTO METASIG-COMISION EUROPEA.

- **PRODUCTOS TURÍSTICOS PARA EL TURISMO CON PARTICIPACIÓN LOCAL**, EN EL ARCHIPIÉLAGO DE GALÁPAGOS; MARÍA EUGENIA PROAÑO CONSULTORA, DICIEMBRE DEL 2007.
- **PENSANDO INDICADORES PARA EL TURISMO SOSTENIBLE, PARA EL PLANDETUR-2020**, AUTOR: SILVIA VEGA UGALDE; CONSULTORA MARZO 2007.
- **PROYECTO: RE DIRECCIONAMIENTO DEL SECTOR TURÍSTICO EN EL ARCHIPIÉLAGO DE GALÁPAGOS**, UN NUEVO MODELO PARA EL DESARROLLO, INCAE ENERO DEL 2004.
- **Determinación de la oferta actual y potencial del sector turístico en las Islas Galápagos**. Alejandra Ordoñez, Consultora; diciembre del 2007
- **Buenas Prácticas para Turismo Sostenible**, elaborado por: programa de turismo sostenible, Rainforest Alliance.
- **Introducción y conceptos básicos de Turismo**, OMT, introducción al turismo 1998.
- **Informe de Necesidades para el diseño e instalación del Instituto World Ort** (educación para la vida), Fundación Charles Darwin.

DIRECCIONES DE PÁGINA WEB:

- www.monografias.com
- www.spng.org.ec
- www.inec.gob.ec
- www.cgg.gob.ec
- www.mintur.gob.ec