



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y
HOTELERA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA**

**TEMA: “ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA GESTIÓN DE LOS
BALNEARIOS DEL TINGO Y FUENTES CRISTALINAS PARA EL
FOMENTO DE LA PLANIFICACIÓN TURÍSTICA”**

AUTOR: IMBAQUINGO AMÁN, DIEGO ALEXANDER

DIRECTORA: ING. VARGAS ZURITA, JESSICA ALEJANDRA MA.

SANGOLQUÍ

2020



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, "**ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA GESTIÓN DE LOS BALNEARIOS DEL TINGO Y FUENTES CRISTALINAS PARA EL FOMENTO DE LA PLANIFICACIÓN TURÍSTICA**" fue realizado por el señor **Imbaquingo Amán, Diego Alexander** el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 10 de enero de 2020

Firma:

Docente: Ing. Vargas Zurita, Jessica Alejandra MA.

C.C:1717870230



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, *Imbaquingo Amán, Diego Alexander*, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: *"Análisis comparativo de la gestión de los balnearios del Tingo y Fuentes Cristalinas para el fomento de la planificación turística"*, es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Sangolquí, 10 de enero de 2020

Firma:


.....
Imbaquingo Amán, Diego Alexander

C.C: 1725066110



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA**

AUTORIZACIÓN

Yo, *Imbaquingo Amán, Diego Alexander*, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación; "*Análisis comparativo de la gestión de los balnearios del Tingo y Fuentes Cristalinas para el fomento de la planificación turística*", en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra responsabilidad.

Sangoquí, 10 de enero de 2020

Firma:

.....
Imbaquingo Amán, Diego Alexander

C.C: 1725066110

DEDICATORIA

A Dios por darme la vida y la salud durante todos los días de mi vida.

A mi madre quien me ha cuidado y protegido desde mis primeros pasos hasta el día de hoy. La que me ha motivado a tomar nuevos retos a fin de ser una mejor persona en la vida.

A mi padre que en los últimos años he logrado acercarme a él y ha sido de apoyo para la realización de esta tesis.

A Rommel quien supo ser soporte mío y de mi madre durante muchos años.

A mis hermanos Daniel, Rafael y Juan y a mi hermana Emily para motivarlos a alcanzar grandes metas personales y profesionales en la vida.

A mis amigos y amigas que he conocido en la vida y quienes me han sabido acompañar durante este largo trayecto y sé que están cerca de lograr esta meta al igual que yo.

Diego Imbaquingo

AGRADECIMIENTO

A Dios, a mis padres, mis hermanos y a mi hermana por ser un apoyo constante en mi vida.

A la ing. Jessica Vargas quien supo guiarme bajo estrictos parámetros de enseñanza.

A mis docentes universitarios que con su trabajo y experiencia han sabido solventar dudas académicas durante mi vida universitaria

Al sr. Ramiro Ayo, sr. Amilcar Ayo, lca. Ruth Chalá, al sr. Santiago Revelo y a la sra. Angélica Bermudez por su predisposición para atender mis requerimientos para la realización de esta tesis.

Diego Imbaquingo

Índice

CARÁTULA	i
CERTIFICADO DEL DIRECTOR	i
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	ii
AUTORIZACIÓN	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xvii
RESUMEN	xxi
ABSTRACT	xxii
INTRODUCCIÓN	
Importancia del proyecto	xxiii
Relación entre objetivos y el diseño de investigación.....	xxv
Objetivo general	xxv
Objetivos específicos.....	xxv
Implicaciones teóricas y prácticas del estudio	xxvi
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	

1.1.	Teorías de soporte.....	1
1.2.	Marco referencial.....	8
1.3.	Marco Conceptual	20

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1.	Enfoque de investigación.....	24
2.2.	Tipología de investigación	25
2.2.1.	Por su finalidad Aplicada	25
2.2.2.	Por las fuentes de información Mixto.....	25
2.2.3.	Por las unidades de análisis Insitu	25
2.2.4.	Por el control de variables No experimental	25
2.2.5.	Por el alcance Descriptivo	25
2.3.	Procedimiento para recolección y análisis de datos	26
2.3.1.	Cobertura de análisis de los datos	26
2.3.2.	Procedimientos para tratamiento y análisis de información.....	27
2.4.	Instrumentos de recolección de información Varios	28
2.4.1.	Entrevista.....	28
2.4.1.1.	Operacionalización de las variables para la entrevista.....	29
2.4.1.2.	Modelo de la entrevista.....	31

2.4.2.	Encuesta.....	33
2.4.2.1.	Operacionalización de las variables para la encuesta.....	33
2.4.2.2.	Modelo de encuesta para balneario El Tingo	35
2.4.2.3.	Modelo de encuesta para balneario Fuentes Cristalinas.....	37
2.5.	Instrumento de ordenamiento de la información. Modelo de plantilla de Planificación Estratégica	38

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1.	Antecedentes sobre el balneario El Tingo	40
3.2.	Plantilla de planificación estratégica del balneario El Tingo	45
3.2.1.	Fase 1 Direccionamiento estratégico.....	45
3.2.2.	Fase 2 Entorno	45
3.2.2.1.	General.....	45
3.2.2.2.	Entorno competitivo	48
3.2.2.3.	Posición competitiva.....	51
3.2.2.4.	Capacidades.....	76
3.2.3.	Fase 3 Diagnóstico estratégico	81
3.2.3.1.	FODA.....	81
3.2.3.2.	Matriz de Evaluación Interna (EFI)	82

3.2.3.3.	Matriz de Evaluación Externa (EFE).....	82
3.2.3.4.	Análisis CAME.....	83
3.2.4.	Decisión de estrategias	83
3.2.4.1.	Estrategias de la cartera de negocio (estrategia corporativa).....	83
3.2.4.1.1.	Matriz de posición competitiva (Mc Kinsey-General Electric)	83
3.2.4.1.2.	Matriz de crecimiento-participación (Boston Consulting Group)	85
3.2.4.1.3.	Matriz de dirección del crecimiento (Ansoff).....	86
3.2.4.2.	Estrategias competitivas de Porter	87
3.3.	Antecedentes sobre el balneario Fuentes Cristalinas.....	88
3.4.	Plantilla de planificación estratégica del balneario Fuentes Cristalinas..	91
3.4.1.	Fase 1 Direccionamiento estratégico.....	91
3.4.2.	Fase 2 Entorno	91
3.4.2.1.	General.....	91
3.4.2.2.	Entorno competitivo	94
3.4.2.3.	Posición competitiva	97
3.4.2.4.	Capacidades.....	121
3.4.3.	Fase 3 Diagnóstico estratégico	126
3.4.3.1.	FODA.....	126
3.4.3.2.	Matriz de Evaluación Interna (EFI)	127

3.4.3.3.	Matriz de Evaluación Externa (EFE).....	127
3.4.3.4.	Análisis CAME.....	128
3.4.4.	Decisión de estrategias	128
3.4.4.1.	Estrategias de la cartera de negocio (estrategia corporativa).....	128
3.4.4.1.1.	Matriz de posición competitiva (Mc Kinsey-General Electric)	128
3.4.4.1.2.	Matriz de crecimiento-participación (Boston Consulting Group)	130
3.4.4.1.3.	Matriz de dirección del crecimiento (Ansoff).....	131
3.4.4.2.	Estrategias competitivas de Porter	132

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN

4.1.	Propuestas	137
4.1.1.	Plan de mejora para el balneario El Tingo.....	137
4.1.2.	Plan de mejora para Fuentes Cristalinas.....	141
4.2.	Restricciones presentadas en la realización del proyecto de investigación.....	145
4.3.	Propuesta para nuevos proyectos de investigación	145
4.4.	Conclusiones	147
4.5.	Recomendaciones.....	150

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Ingreso anual de visitantes del balneario Fuentes Cristalinas.....	26
Tabla 2	Personas entrevistadas.....	28
Tabla 3	Operacionalización de las variables para entrevista	29
Tabla 4	Operacionalización de las variables para encuesta	33
Tabla 5	Variación de encuesta para aplicar a Fuentes Cristalinas.....	37
Tabla 6	Plantilla de planificación estratégica.....	38
Tabla 7	Factor de riesgo sobre economía.....	46
Tabla 8	Factor de riesgo sobre tecnología	46
Tabla 9	Factor de riesgo sobre política	47
Tabla 10	Factor de riesgo sobre lo social.....	48
Tabla 11	Factor de riesgo sobre lo legal	48
Tabla 12	Factor de riesgo sobre el poder de negociación de los clientes	49
Tabla 13	Factor de riesgo sobre la rivalidad de los competidores	49
Tabla 14	Factor de riesgo sobre la amenaza de nuevos entrantes.....	50
Tabla 15	Factor de riesgo sobre el poder de negociación de los proveedores	50
Tabla 16	Factor de riesgo sobre la amenaza de productos sustitutos	51
Tabla 17	Factor de riesgo sobre la oferta.....	52
Tabla 18	Factor de riesgo sobre el factor clave de éxito	52
Tabla 19	Género del visitante	53
Tabla 20	Edad de los visitantes	54
Tabla 21	Lugar de origen de visitantes del balneario El Tingo.....	55

Tabla 22	Día de visita de los usuarios del balneario El Tingo	56
Tabla 23	Acompañamiento de los visitantes del balneario El Tingo	57
Tabla 24	Frecuencia de visita de los visitantes del balneario El Tingo.	58
Tabla 25	Rango de hora de llegada de los visitantes del balneario El Tingo	59
Tabla 26	Tiempo de permanencia de los visitantes del balneario El Tingo.....	60
Tabla 27	Transporte de los visitantes del balneario El Tingo	61
Tabla 28	Satisfacción entre precio y calidad de los visitantes del balneario El Tingo ..	62
Tabla 29	Motivación de los visitantes del balneario El Tingo	63
Tabla 30	Conocimiento sobre los beneficios de la hidroterapia de los visitantes del balneario de El Tingo.....	64
Tabla 31	Conocimiento sobre tratamiento de enfermedades de los visitantes del balneario de El Tingo	65
Tabla 32	Interesados por información de tratamientos de los visitantes del balneario de El Tingo	66
Tabla 33	Opinión sobre la saturación en el balneario El Tingo	67
Tabla 34	Opinión sobre los equipos del balneario El Tingo	68
Tabla 35	Opinión sobre la ubicación del balneario El Tingo	69
Tabla 36	Espacios deseados para adecuar en el balneario El Tingo.....	70
Tabla 37	Opinión sobre la atención de los empleados en el balneario El Tingo	71
Tabla 38	Reputación de los visitantes al balneario El Tingo	72
Tabla 39	Aspecto destacado por los visitantes al balneario El Tingo.....	73
Tabla 40	Canales de comunicación en el balneario El Tingo.....	74
Tabla 41	Recomendaciones de los visitantes sobre el balneario El Tingo.....	75

Tabla 42	Factor de riesgo sobre los recursos financieros	76
Tabla 43	Factor de riesgo sobre los recursos físicos	77
Tabla 44	Factor de riesgo sobre los recursos administrativos	77
Tabla 45	Factor de riesgo sobre la distribución.....	78
Tabla 46	Factor de riesgo sobre el talento humano	78
Tabla 47	Factor de riesgo sobre la innovación y creatividad.....	79
Tabla 48	Factor de riesgo sobre la reputación.....	79
Tabla 49	Matriz EFI - balneario El Tingo	82
Tabla 50	Matriz EFE - balneario El Tingo.....	82
Tabla 51	Matriz CAME	83
Tabla 52	Atractividad del mercado - matriz Mc Kinsey-General Electric.....	83
Tabla 53	Posición competitiva - matriz Mc Kinsey-General Electric.....	84
Tabla 54	Factor de riesgo sobre economía.....	92
Tabla 55	Factor de riesgo sobre tecnología.....	92
Tabla 56	Factor de riesgo sobre política	93
Tabla 57	Factor de riesgo sobre lo social.....	94
Tabla 58	Factor de riesgo sobre lo legal	94
Tabla 59	Factor de riesgo sobre el poder de negociación de los clientes	95
Tabla 60	Factor de riesgo sobre la rivalidad de los competidores	95
Tabla 61	Factor de riesgo sobre la amenaza de nuevos entrantes.....	96
Tabla 62	Factor de riesgo sobre el poder de negociación de los proveedores	96
Tabla 63	Factor de riesgo sobre la amenaza de productos sustitutos	96
Tabla 64	Factor de riesgo sobre la oferta.....	97

Tabla 65	Factor de riesgo sobre el factor clave de éxito	97
Tabla 66	Género del visitante	98
Tabla 67	Edad de los visitantes	99
Tabla 68	Lugar de origen de visitantes del balneario Fuentes Cristalinas	100
Tabla 69	Día de visita de los usuarios del balneario Fuentes Cristalinas	101
Tabla 70	Acompañamiento de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas	102
Tabla 71	Frecuencia de visita de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas	103
Tabla 72	Rango de hora de llegada de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas	104
Tabla 73	Tiempo de permanencia de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas	105
Tabla 74	Transporte de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas	106
Tabla 75	Satisfacción entre precio y calidad de los visitantes del balneario Fuentes Fuentes Cristalinas	107
Tabla 76	Motivación de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas	108
Tabla 77	Conocimiento sobre los beneficios de la hidroterapia de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas	109
Tabla 78	Conocimiento sobre tratamiento de enfermedades de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas	110
Tabla 79	Interesados por información de tratamientos de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas	111
Tabla 80	Opinión sobre la saturación en el balneario Fuentes Cristalinas	112
Tabla 81	Opinión sobre los equipos del balneario Fuentes Cristalinas	113

Tabla 82	Opinión sobre la ubicación del balneario Fuentes Cristalinas.....	114
Tabla 83	Espacios deseados para adecuar en el balneario Fuentes Cristalinas	115
Tabla 84	Opinión sobre la atención de los empleados en el balneario Fuentes Cristalinas.....	116
Tabla 85	Reputación de los visitantes al balneario Fuentes Cristalinas.....	117
Tabla 86	Aspecto destacado por los visitantes al balneario Fuentes Cristalinas	118
Tabla 87	Canales de comunicación en el balneario Fuentes Cristalinas	119
Tabla 88	Recomendaciones de los visitantes sobre el balneario Fuentes Cristalinas	120
Tabla 89	Factor de riesgo sobre los recursos financieros	121
Tabla 90	Factor de riesgo sobre los recursos físicos	122
Tabla 91	Factor de riesgo sobre los recursos administrativos	122
Tabla 92	Factor de riesgo sobre la distribución.....	123
Tabla 93	Factor de riesgo sobre el talento humano	123
Tabla 94	Factor de riesgo sobre la innovación y creatividad.....	124
Tabla 95	Factor de riesgo sobre la reputación de Fuentes Cristalinas	124
Tabla 96	Matriz EFI - balneario Fuentes Cristalinas	127
Tabla 97	Matriz EFE - balneario Fuentes Cristalina.....	127
Tabla 98	Matriz CAME - balneario Fuentes Cristalinas.....	128

Tabla 99	Atractividad del mercado - matriz Mc Kinsey-General Electric - Fuentes	
	Cristalinas.....	128
Tabla 100	Posición competitiva - matriz Mc Kinsey-General Electric - Fuentes	
	Cristalinas.....	129
Tabla 101	Fases y actividades del proyecto de centro terapéutico en El Tingo.....	139
Tabla 102	Fases del proyecto de comunicación del centro terapéutico de El Tingo..	140
Tabla 103	Fases del proyecto de implantación de CRM y marketing digital	143

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de sistema turístico de Gunn	3
Figura 2. Modelo de sistema turístico de Leiper	4
Figura 3. Modelo de sistema turístico de Molina.....	4
Figura 4. Modelo de Sistema Turístico SISTUR	5
Figura 5. Clasificación del turismo de salud.....	11
Figura 6. Piscina para niños del balneario El Tingo.....	42
Figura 7. Piscina para clavados y toboganes del balneario El Tingo.....	43
Figura 8. Hidromasajes de la zona superior del balneario El Tingo.....	43
Figura 9. Unidad estratégica de negocio del balneario El Tingo.....	45
Figura 10. Género de usuarios del balneario El Tingo.....	53
Figura 11. Edad de los visitantes del balneario El Tingo	54
Figura 12. Lugar de origen de los visitantes del balneario El Tingo.....	55
Figura 13. Día de visita de los usuarios del balneario El Tingo	56
Figura 14. Acompañamiento de los visitantes del balneario El Tingo.....	57
Figura 15. Frecuencia de visita de los visitantes del balneario El Tingo.....	58
Figura 16. Rango de hora de llegada de los visitantes del balneario El Tingo.....	59
Figura 17. Tiempo de permanencia de los visitantes del balneario El Tingo	60
Figura 18. Transporte de los visitantes del balneario El Tingo	61
Figura 19. Satisfacción entre precio y calidad de los visitantes del balneario El Tingo	62
Figura 20. Motivación de los visitantes del balneario El Tingo.....	63

Figura 21. Conocimiento sobre los beneficios de las aguas termales de los visitantes del balneario El Tingo.....	64
Figura 22. Conocimiento sobre tratamiento de enfermedades de los visitantes del balneario El Tingo.....	65
Figura 23. Interesados por información de tratamientos de los visitantes del balneario El Tingo	66
Figura 24. Opinión sobre saturación en el balneario El Tingo	67
Figura 25. Opinión sobre los equipos del balneario El Tingo.....	68
Figura 26. Opinión sobre la ubicación del balneario El Tingo	69
Figura 27. Espacios deseados para adecuar en el balneario El Tingo	70
Figura 28. Opinión sobre la atención de los empleados en el balneario El Tingo.....	71
Figura 29. Reputación de los visitantes al balneario El Tingo.....	72
Figura 30. Aspecto destacado por los visitantes al balneario El Tingo.....	73
Figura 31. Canales de comunicación en el balneario El Tingo	74
Figura 32. Recomendaciones de los visitantes sobre el balneario El Tingo	75
Figura 33. Infografía sobre el perfil de usuario de El Tingo	80
Figura 34. FODA del balneario El Tingo	81
Figura 35. Matriz Mc Kinsey-General Electric - Ubicación del balneario El Tingo	84
Figura 36. Matriz BCG - balneario El Tingo.	85
Figura 37. Matriz Ansoff - balneario El Tingo.....	86
Figura 38. Estrategias competitivas de Porter - balneario El Tingo.	87
Figura 39. Piscinas de Fuentes Cristalinas.....	88
Figura 40. Hidromasajes de Fuentes Cristalinas	89

Figura 41. Entrada a las piscinas de Fuentes Cristalinas	90
Figura 42. Cancha de fútbol de Fuentes Cristalinas	90
Figura 43. Unidad estratégica de negocio del balneario Fuentes Cristalinas	91
Figura 44. Género de usuarios del balneario Fuentes Cristalinas	98
Figura 45. Edad de los visitantes del balneario de Fuentes Cristalinas.....	99
Figura 46. Lugar de origen de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas	100
Figura 47. Día de visita de los usuarios del balneario Fuentes Cristalinas	101
Figura 48. Acompañamiento de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas	102
Figura 49. Frecuencia de visita de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas ...	103
Figura 50. Rango de hora de llegada de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas.....	104
Figura 51. Tiempo de permanencia de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas.....	105
Figura 52. Transporte de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas	106
Figura 53. Satisfacción entre precio y calidad de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas.....	107
Figura 54. Motivación de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas	108
Figura 55. Conocimiento sobre los beneficios de las aguas termales de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas.....	109
Figura 56. Conocimiento sobre tratamiento de enfermedades de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas	110
Figura 57. Interesados por información de tratamientos de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas	111

Figura 58. Opinión sobre saturación en el balneario Fuentes Cristalinas.....	112
Figura 59. Opinión sobre los equipos del balneario Fuentes Cristalinas	113
Figura 60. Opinión sobre la ubicación del balneario Fuentes Cristalinas	114
Figura 61. Espacios deseados para adecuar en el balneario Fuentes Cristalinas.....	115
Figura 62. Opinión sobre la atención de los empleados en el balneario Fuentes Cristalinas.....	116
Figura 63. Reputación de los visitantes al balneario Fuentes Cristalinas	117
Figura 64. Aspecto destacado por los visitantes al balneario Fuentes Cristalinas.....	118
Figura 65. Canales de comunicación en el balneario Fuentes Cristalinas.....	119
Figura 66. Recomendaciones de los visitantes sobre el balneario Fuentes Cristalinas.....	120
Figura 67. Infografía sobre el perfil de usuario de Fuentes Cristalinas.....	125
Figura 68. FODA del balneario Fuentes Cristalinas.....	126
Figura 69. Matriz Mc Kinsey-General Electric - Ubicación del balneario Fuentes Cristalinas.....	129
Figura 70. Matriz BCG - balneario Fuentes Cristalinas.....	130
Figura 71. Matriz Ansoff - balneario Fuentes Cristalinas	131
Figura 72. Estrategias competitivas de Porter - balneario Fuentes Cristalinas.....	132

RESUMEN

La presente tesis tiene como principal objetivo la aplicación de herramientas de la planificación como medio de verificación de la gestión de dos establecimientos turísticos en la ciudad de Quito, para conocer su realidad interna y externa para poder comparar sus aciertos y fallos en la administración, y sugerir proyectos a implementarse en un futuro. La metodología usada en esta investigación reúne elementos de la planificación como tablas de factor de riesgo, matrices posición y entorno competitiva, también reúne información del perfil de clientes, preferencias y retroalimentación a fin de tener un panorama mucho más claro e imparcial. La recopilación de información fue a través de encuestas a los usuarios y entrevistas a los encargados y administradores, con un corte de tipo transversal en octubre y noviembre del 2019. La fortaleza del balneario El Tingo se centra en sus aguas de origen volcánico y por su parte Fuentes Cristalinas se destaca por la prolijidad y excelencia de su servicio y de sus instalaciones. Se determinó que el sector privado y sector público no cuentan con una planificación estructurada. Sin embargo, en cuanto a la gestión, el sector privado es superior al sector público, pues al no estar sometida a una organización burocrática como es el caso del balneario El Tingo; Fuentes Cristalinas agiliza procesos y soluciona sus problemas inmediatamente.

Palabras claves:

- **GESTIÓN**
- **PLANIFICACIÓN**
- **AGUAS TERMALES**
- **TURISMO BALNEARIO**

ABSTRACT

This thesis has as main objective the application of planning tools as a means of verifying the management of two tourist establishments in the city of Quito, to know their internal and external reality to be able to compare their successes and failures in the administration, and suggest projects to be implemented in the future. The methodology used in this research gathers elements of planning such as risk factor tables, position matrices and competitive environment, also gathers information on the client profile, preferences and feedback in order to have a much clearer and impartial view. The collection of information was through user surveys and interviews with managers and administrators, with a cross-sectional cut in October and November 2019. The strength of El Tingo spa focuses on its volcanic waters and Fuentes Cristalinas stands out for the prolixity and excellence of its service and its facilities. It was determined that the private and public sector do not have a structured planning. However, in terms of management, the private sector is superior to the public sector, since it is not subject to a bureaucratic organization such as El Tingo spa; Fuentes Cristalinas streamlines processes and offers immediate solutions to existing problems.

Keywords:

- **MANAGEMENT**
- **PLANNING**
- **HOT SPRINGS**
- **SPA TOURISM**

INTRODUCCIÓN

Importancia del proyecto

El turismo puede ser entendido como un conjunto de partes o subsistemas que cumplen un objetivo establecido. Bajo este antecedente y teniendo en cuenta la postulación de la Teoría General de los Sistemas TGS, es necesario entender al turismo en su complejidad organizada y su totalidad (Molina, 1986).

El presente estudio muestra un enfoque sistémico pues es esencial abordar todos los componentes del sistema turístico a fin de manejar un panorama claro e imparcial (Concha, Cerda, & Zappi, 2012). Al ser una actividad de interacción continua con otras disciplinas, el turismo se constituye como un sistema funcional y dinámico que involucra a la sociedad, la economía, el territorio, etc. (López, 2006)

La parroquia Alangasí del cantón Quito, cuenta con múltiples atractivos de origen natural y cultural y dentro de su Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial PDOT 2012-2025, se menciona la necesidad de diseñar y planificar programas de desarrollo turístico a través de la difusión y comunicación, mejoramiento de infraestructura física de sus balnearios y el diseño de productos turísticos.

Esta investigación se basará sobre la planificación y su gestión a partir de una plantilla que reúna elementos externos e internos de dos establecimientos de turismo de salud, orientando a los futuros cambios o propuestas que se deberían tomar, pero con un enfoque más objetivo y preciso.

Este estudio busca mostrar al público las bondades del turismo de salud y recreativo que en este caso gira entorno a balnearios que además favorecen la calidad de vida de los usuarios.

Una de las limitaciones más serias fue el acceso a información objetiva, pues en ambos casos, la información proporcionada se basaba solo en estimaciones y no en datos reales. Otro gran aspecto a destacar en este punto es la naturaleza de la misma investigación que al haber sido de corte transversal, la información llega a estar sesgada.

Este trabajo está estructurado de la siguiente forma: el capítulo I empieza con una breve mención sobre los sistemas turísticos, abarcando temas inherentes a él como lo es la planificación y la gestión. En el capítulo II se habla sobre metodología, en la cual se describe la forma de recolección de información, quienes serán las personas encuestadas y entrevistadas, modelos de entrevista y de encuestas, población y muestra y finalmente una plantilla para el ordenamiento de la información recolectada. En el capítulo III, gracias al uso de la plantilla de planificación se ordena de forma sistemática la información bibliográfica y de campo y también la síntesis de la misma a través de las matrices como FODA, EFE, EFI, CAME, ANSOFF, BCG, McKinsey-GE y Porter. Finalmente, en el capítulo IV se termina con una discusión sobre la relación entre los resultados bibliográficos y de campo, la selección de propuestas para ambos establecimientos y una breve descripción de fases y actividades que pueden elaborarse en cualquiera de los casos.

Relación entre objetivos y el diseño de investigación

Objetivo general

Analizar los modelos de gestión del balneario El Tingo y Fuentes Cristalinas optimizando la planificación turística de ambos establecimientos.

Objetivos específicos

- Fundamentar la relación existente de la teoría base, normativa y documentos legales vigentes con la planificación turística mediante revisión bibliográfica, identificando características relacionadas dentro del sistema turístico.
- Analizar la gestión de los balnearios a partir de su situación actual, a través de los componentes de la planificación estratégica, mediante instrumentos de recolección de información y el uso de matrices FODA, EFI, EFE, CAME, ANSOFF, BCG, McKinsey-GE y Porter, conociendo los componentes con mayor y menor desempeño.
- Proponer estrategias de fortalecimiento y mejora a los componentes con mejor y bajo desempeño respectivamente, a partir de los resultados obtenidos, optimizando la planificación de los balnearios El Tingo y Fuentes Cristalinas.

Implicaciones teóricas y prácticas del estudio

La presente investigación busca ampliar el conocimiento y uso de la bibliografía existente sobre la planificación turística a fin de evidenciar la práctica de los diversos establecimientos y su sintonía con la normativa vigente y promover una difusión estandarizada de los mismos. De esta manera se pretende comparar los elementos de la realidad con la teoría a través de un caso práctico.

Como ente de autoridad, el Gobierno Autónomo Descentralizado GAD de la parroquia de Alangasí tiene un particular interés por el desarrollo de programas que fomenten el turismo en muchos ámbitos. Para eso este trabajo brindará un sustento teórico y práctico para el desarrollo de esos programas. Es por eso que el análisis de componentes tales como su planta turística, competencia, entre otras garantiza la veracidad de la información y permitirá tener una línea base clara sobre la situación actual de los balnearios.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Teorías de soporte

Teoría de los sistemas

La teoría general de los sistemas (TGS) fue propuesta por el biólogo Ludwig Von Bertalanffy en 1947 y busca representar de forma sistemática y científica la realidad y, al mismo tiempo, unifica el trabajo trans-disciplinario entre ciencias naturales y ciencias sociales (Arnold & Rodríguez, 1990).

Dentro de los objetivos de la TGS se encuentran el desarrollo de una terminología que permita describir características, funciones y comportamientos sistémicos, desarrollar leyes aplicables a dichos comportamientos y fomentar una formalización de estas leyes (Arnold & Rodríguez, 1990).

Para el año de 1954 se crea la Sociedad para la investigación de los sistemas generales o en inglés "Society for General Systems Research" la cual usó como base los objetivos de Bertalanffy y son: Investigar el isomorfismo de conceptos, leyes para facilitar el entendimiento de los mismos, promover el desarrollo de modelos teóricos en campos que no los tengan, reducir la duplicación de los esfuerzos teóricos y fomentar la unidad de la ciencia a través de principios conceptuales y metodológicos unificadores (Arnold & Osorio, 1998)

La teoría de los sistemas se formula como un conjunto ordenado de elementos que interaccionan entre sí para la consecución de un determinado objetivo. Este objetivo es

la finalidad del sistema y se lo puede considerar como el factor que integra a todas las partes del sistema y si alguna parte es alterada, la continuidad y desarrollo del sistema cambian a la vez (Contreras, 2017). El primer enfoque busca una generalización de todas las áreas en base de ciertos fenómenos comunes que existen en los diferentes campos y el segundo busca jerarquizar a los campos de acuerdo a su complejidad de organización y generar una ley para cada uno por separado (Arnold & Osorio, 1998).

En adelante los conceptos de la TGS trascendieron a los demás campos de las ciencias y fue aplicado en la Sociología por Parsons, Gestalt en la psicología, Simons en la Administración y en la política por Easton (Méndez, 2003). Además, se resalta que la TGS construye modelos teóricos y se ha visto en la necesidad discutir, analizar y explicar las relaciones generales del mundo empírico de cada una de las diversas áreas (Johansen, 1989). Todos estos constituyen esquemas de análisis holístico que cuenta con elementos, relaciones entre sí y las propiedades emergentes de su entorno (Pérez & Razz, 2009).

Sistemas turísticos

El turismo puede ser establecido desde un orden jerárquico y funcional en el cual sus componentes trabajen entre sí a fin de cumplir con varios objetivos. Varios autores han tratado de definir al turismo bajo ciertos componentes a lo largo de los años con el único fin de generalizar y estandarizar esta actividad.

Es por eso que, a partir del año 1967, Raymundo Cuervo estableció una lista de actores o componentes que inciden en el sistema turístico y aunque su modelo no fue

usado debido a la falta de una interacción entre dichos componentes, sentó bases para la generación de modelos turísticos posteriores (Cuervo, 1967).

Para el año de 1976, Clare Gunn crea un modelo de sistema turístico cuya perspectiva es económica, de oferta y demanda. Para este autor el turismo es un sistema que incluye a un mayor número de elementos integrados y con relación muchas de las veces interdependiente.

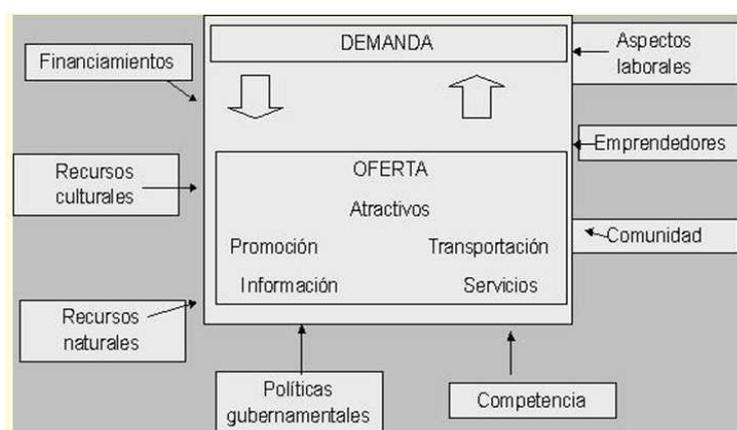


Figura 1. Modelo de sistema turístico de Gunn

Fuente: Tebar, C. Consultado en 16 de abril de 2019.

<https://slideplayer.es/slide/10569972/>

Por otro lado, Neil Leiper en el año de 1979 crea otro modelo de sistema turístico en el que se muestra la interacción de 5 componentes del sistema turístico que son geográficos como la región de origen del viajante, la región de tránsito que es la que comunica el origen con el destino y la región de destino turístico. Los otros dos elementos son el turista y la industria del turismo y los viajes. La interrelación entre estos

componentes es influida por factores externos y a la vez tiene un múltiple impacto sobre campos sociales, culturales, políticos, económicos, legales, etc (Leiper, 1990).

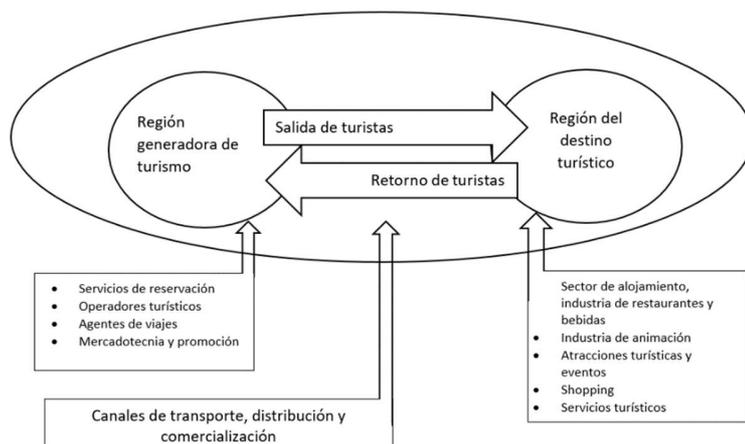


Figura 2. Modelo de sistema turístico de Leiper

Adaptado por el autor. Fuente: Panosso, A. (2012)

El modelo de Sergio Molina de 1982 está compuesto por partes o subsistemas que se relacionan para la consecución de un desarrollo social individual y grupal, crecimiento económico y social y proporcionar descanso y diversión.

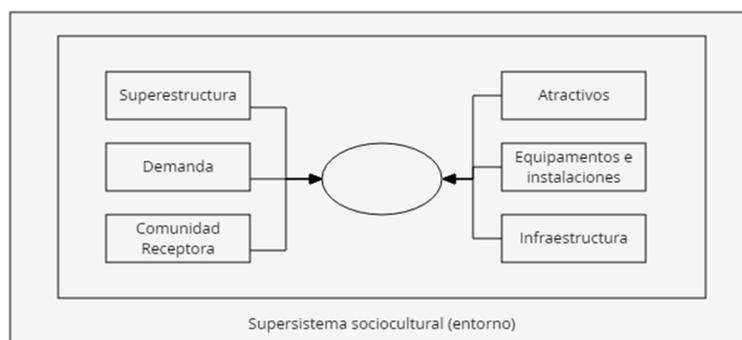


Figura 3. Modelo de sistema turístico de Molina.

Adaptado por el autor. Fuente: Panosso, A. (2012).

Mario Carlo Beni empieza a crear su modelo de sistema turístico en el año de 1990 y en Brasil se lo denominó SISTUR. Este modelo sintetiza de manera dinámica las combinaciones y fuerzas dentro del campo turístico y cuenta con 3 sub sistemas que a la vez cuenta con sus propios componentes (Beni, 1990).

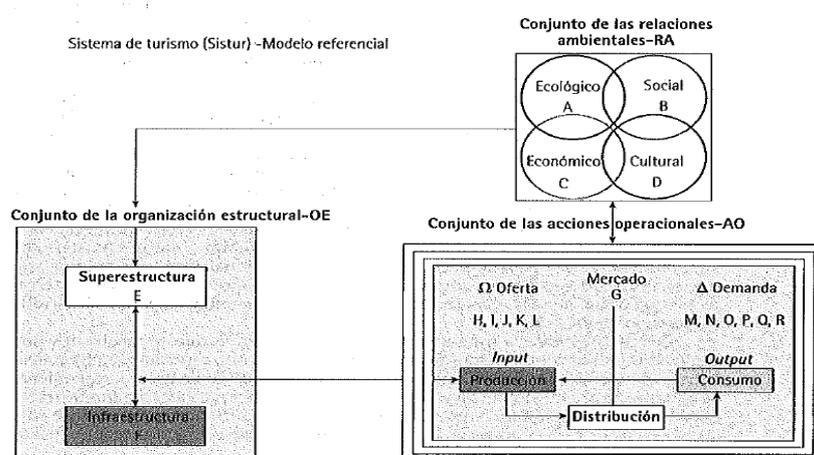


Figura 4. Modelo de Sistema Turístico SISTUR

Fuente: Panosso, A. (2012).

Como se evidencia en todos los modelos propuesto a lo largo de los años, todos tiene una cosa en común y es la planificación y su finalidad es que todos los componentes que forman la actividad turística estén bajo un orden jurídico legal, que existan las facilidades para su ejecución, que se salvaguarden los derechos de los prestadores de servicios y turistas, que se proteja el medio ambiente, el intercambio de la cultura y que pueda aportar a la economía local y a nivel mundial.

Gestión turística

La gestión es una actividad que se integra por procesos de dirección, negociación, ventas, supervisión y control en los cuales se debe incluir elementos tales como participantes, sincronización, secuencia, duración, formatos y estilo (Garvin, 2002).

Un modelo es *“una estructuración simplificada de realidad que pretende presentar factores o relaciones supuestamente significativas en una forma generalizada”* (Chorley & Haggett, 1967). Por tanto, un modelo es una representación del entorno en base de componentes que están relacionados y que busca explicar dicha realidad. El uso de los modelos durante una investigación ayuda considerablemente a organizar ideas, identificar problemas clave, analizar datos, presentar resultados, reducir tiempo y recursos, diseñar y gestionar proyectos (Pearce, 2016).

Entonces, un modelo de gestión turística es una representación de la planificación, manejo y control que ejerce cualquier empresa o autoridad en materia competente al campo turístico. A pesar de no existir un único modelo en el que se base la gestión turística, alrededor del mundo, los investigadores concluyen y adaptan sus componentes o factores acorde a su realidad (Pearce, 2016).

Debido a la literatura emergente, una característica fundamental sobre la gestión turística es que los expertos aún no llegan a un consenso con respecto a la selección de factores ni sus relaciones ya que cada modelo tiene sus fortalezas y limitaciones. El potencial y la practicidad de cada factor seleccionado para ser parte de un modelo debe tener una íntima relación con su entorno.

En materia de turismo, las investigaciones y publicaciones se han dirigido hacia la gestión de destinos y corresponde a *“la gestión coordinada de todos los elementos que forman parte de un destino turístico (atracciones, servicios, accesos, marketing y precios) y utiliza un enfoque estratégico para vincular estos sectores que no tienen ninguna relación para mejorar la gestión del destino”* (World Tourism Organization, 2007)

Planificación estratégica

La planificación estratégica es un documento que resume a nivel económico, financiero, estratégico, y organizativo el posicionamiento actual y futuro de una empresa (Martínez & Milla, 2005). En tal caso vale referirse que la planificación es una actividad previa a la gestión de cualquier negocio, pues durante la gestión se busca ejecutar lo que se elaboró durante la planificación (Salazar & Romero, 2006).

Daniel Martínez y Artemio Milla (2005) en su libro sobre la elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral y Joan Boluda (2018) en su libro la guía del emprendedor muestran que el proceso de la planificación cuenta con fases comunes como el análisis del direccionamiento de la empresa, análisis de mercado, entorno, competidores, clientes, diagnóstico a través de matrices FODA, CAME y la selección de las estrategias

La planificación permite proyectarse, ejecutar, controlar y evaluar las actividades, por ende, la planificación está intrínseco en cada uno de los modelos turísticos. El reconocimiento y ordenamiento de actores tales como la comunidad receptora, los turistas, los servicios, productos turísticos, autoridades, normativa, cultura, naturaleza permiten una planificación mucho más acertada y por ende con menor riesgo de fracasos.

1.2. Marco referencial

El turismo se remonta a la era del hombre primitivo el cual se desplazaba por la búsqueda de alimentos y vestido, para luego lograr establecerse en un determinado sitio gracias a la crianza de animales y a la agricultura. Tiempo después el motivo de los desplazamientos fue cada vez más específico y en el caso de los griegos y romanos, su principal motivación fue viajar hacia aguas medicinales para recuperar su salud que era deteriorada con las guerras (Moreno, 2011).

Tiempo después en Roma en el año 25 a. C. el emperador Agripa diseña y crea los primeros baños públicos que más tarde de los conocería como SPA que en latín es “sanitas per aquam” y significa “Salud por Agua”. Fueron lugares en los que se realizaban tratamientos medicinales, prácticas deportivas y masajes. (Arias, Caraballo, & Matos, 2012).

En un inicio estos fueron pequeños edificios de carácter comunitario. Es así como se crea el “balneas termas” que era un baño público y los “balmes o balneum” como baños privados. Ya en el siglo I a.C. se fue generalizando el uso de estos balnearios por todo el imperio romano debido a la gran cantidad de establecimientos que se crearon e incluso algunos días al año el ingreso a estos lugares era gratuito como muestra de generosidad por parte del emperador. Estos lugares funcionaban como un centro social donde todas las personas sin excepción podían asistir y existían horarios diferenciados para hombres y mujeres (Caldaria, 2016).

Los baños romanos ya contaban con salas diferenciadas por el tipo de aguas que usaban como el frigidarium que era una sala de baños de agua fría. El tepidarium que usaba agua que gradualmente aumentaba temperatura preparando al usuario para el baño más caliente. La sala caldarium la cual era la zona donde el agua está más caliente y la última que era la sala laconicum donde se puede tomar baños de vapor (Cavanah, 2016).

Alrededor del año 216 d.C. se construyó el balneario de Caracalla en Roma que aprovechaba las fuentes de aguas termales y daba cabida a más de 1.600 usuarios. Contaba con una edificación que tenía sistema de drenaje propio de los romanos, lugares de abastecimiento de agua y el desagüe (Caldaria, 2016).

De esta forma los balnearios cumplían una doble funcionalidad. La primera es la del ocio, ya que, al ser un lugar de concurrencia masiva, este permitía la interrelación social entre sus usuarios y otro motivo es la salud ya que gracias a las bondades del agua, aceites y demás ungüentos que se usaban en la época, servía para la conservación de una buena salud mental y física (Gerbod, 1983).

Con el paso del tiempo, el turismo se fue desarrollado de una manera muy lenta y sin muchos avances. Es por siglo XVII que en Inglaterra y en toda Europa ya existían centros termales a manera de ciudades que se dedicaban a esta actividad turística (Acerenza, 2001).

Debido a la interdisciplinidad del turismo, el uso de los balnearios y aguas termales, ha sido conceptualizado y aceptada por los expertos como parte del turismo de salud y

como menciona (Cárdenas, Comercialización del turismo. Determinación y Análisis de Mercado, 2001) y (Ramírez R. , 2009) este tipo de turismo es el fenómeno social-humano cuya motivación es mejorar, mantener, fomentar o restaurar la salud además que se requiere una atención especializada para su ejecución.

El fenómeno del turismo de salud es relativamente nuevo debido a su reciente aparición en las últimas décadas, pero aún no se establecía diferencias significativas. Es por eso que, dentro del turismo de salud, la principal motivación es la de contribuir a la salud física, mental o espiritual mediante actividades médicas y de bienestar que incrementen la capacidad de los individuos de satisfacer sus necesidades y funcionar mejor como individuos en su medio ambiente y en la sociedad. Bajo el paraguas del turismo de salud se encuentran el turismo de bienestar y el turismo médico (World Tourism Organization (UNWTO) and European Travel Commission (ETC), 2018).

El turismo de salud se enfoca en la mejora de los dominios de la vida humana como el psicológico, mental, emocional, ocupacional intelectual y espiritual. Este tipo de turismo busca desarrollar un estilo de vida preventivo y proactivo comprometido con actividades deportivas, de cuidado de la salud, cuidado de la dieta, relajación, y tratamientos de sanación (World Tourism Organization (UNWTO) and European Travel Commission (ETC), 2018).

En el Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible de Ecuador PLANDETUR 2020, se muestra solo una breve clasificación del turismo de salud que se compone del termalismo, medicina ancestral y SPA´s (Mintur, 2007).

Para ampliar el conocimiento sobre el turismo de salud, el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo MINETAD y la Escuela de Organización Industrial de España EOI, divide al turismo de salud en:

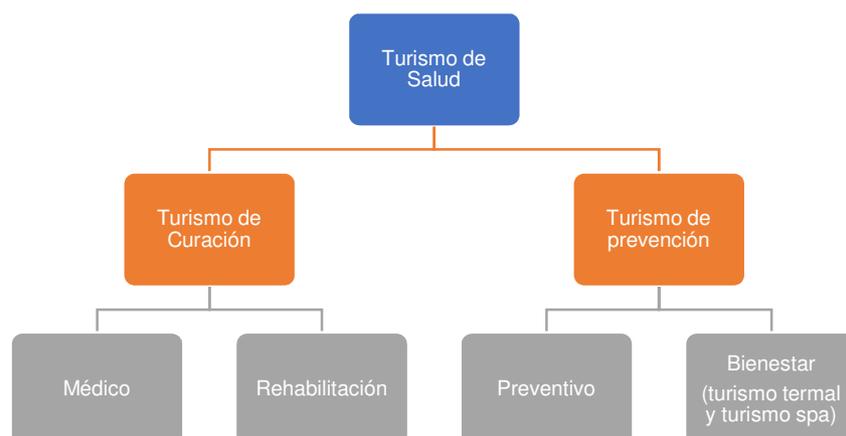


Figura 5. Clasificación del turismo de salud

Fuente: (Auren, 2013)

Para el EOI de España el termalismo entra en la subcategoría de turismo de bienestar dentro del turismo de prevención. Ésta es una rama se utiliza los medios termales con fines terapéuticos y rehabilitadores. Las motivaciones de las personas que acuden a balnearios de agua termal son el estrés como principal causa y luego viene por motivos de relajación y descanso. (Auren, 2013).

Es la composición del agua, es decir presión, temperatura, minerales, etc., lo que determinará sus fines terapéuticos y también su modo de contacto ya sea en aerosol, aromaterapia, irrigaciones, etc. Dentro de los campos de acción se encuentran tratamientos que benefician a los sistemas circulatorio, dermatológico, digestivo, nervioso, renal, respiratorio y reumatológico (Auren, 2013).

El turismo termal se define entonces como la actividad cuya principal motivación es el uso y disfrute de recursos naturales del agua minero medicinal y termal, así como de sus derivados (Conseil National du Tourisme, 2011). El balneario de El Tingo pertenece directamente a este tipo de turismo.

El turismo balneario o spa tourism varía dependiendo del idioma que haga referencia. En español, un spa puede ser un centro con instalaciones de hidroterapia en el que el agua carece de propiedades minero-medicinales y suelen ser enriquecidas artificialmente (Crecente y Asociados, 2015). Por otra parte, en inglés hace referencia a los balnearios, que a su vez se caracterizan por ser un conjunto de instalaciones sanitarias próximas al manantial en donde se lleva a cabo la aplicación de las aguas minero-medicinales que, por su composición química, física y físico-química, tienen propiedades terapéuticas (Sociedad española de hidrología médica, 2010).

Las piscinas y complejos que usan agua potable para su funcionamiento, están catalogados como turismo balneario o spa tourism por lo anteriormente mencionado. Son centros que, si bien ocupan agua en sus piscinas, no son enriquecidas con ningún tipo de mineral. Por lo tanto, el complejo Fuentes Cristalinas está dentro del turismo balneario, que a su vez está dentro del turismo termal, con la única diferencia de no tener compuestos minero-medicinales en su composición.

Definido una vez el tipo de turismo al que pertenecen los establecimientos a ser estudiados es necesario definirlos dentro del campo turístico. El producto turístico, desde un punto de vista del cliente, comprende todos los complejos servicios que el turista

recibe como son el alojamiento, la recreación, transporte, alimentación (Medlik & Middleton, 2004) y conjuntamente con atractivos y talento humano completan al producto (Ramirez C. , 2006). Para Boullón (2003) en cambio un producto turístico está conformado por la oferta turística que se compone de todos los bienes y servicios que se ponen a disposición del turista a un precio y por un periodo establecido.

Por otro parte el producto turístico abarca las facilidades como alojamiento, restauración, entretenimiento, entre otros, su accesibilidad como los medios de transporte y atractivos ya sean naturales o culturales, que en este caso es el factor diferenciador (Cárdenas, 2004). Además los bienes que forman parte del producto turístico que se ponen a disposición del turista, estos deben ser parte del consumo y distribución entre la población local (Boullón, 2003).

Aunque el destino de un viaje o el destino principal, es el lugar que se pretende visitar y es el que genera la motivación a viajar (UNWTO, 2019) el destino es más bien un espacio geográfico determinado con características específicas y cuenta con atractivos que motivan y facilitan la estadía del turista, medios que posibilitan su accesibilidad en adecuadas condiciones de precio y valor, apoyo de la comunidad local y una marca que aporta con seriedad e integridad.

Es por todo lo anterior mencionado que el balneario el Tingo y el complejo Fuentes Cristalinas, que ambos lugares deben estar catalogados como productos turísticos pues forman parte la oferta turística como parte de la recreación, están a disposición del turista a un precio y por un período determinado.

En el contexto ecuatoriano, existe documentación y normativa legal vigente en los cuales se ampara el turismo termal y de salud, tal es el caso del Plan Nacional de Desarrollo PND, Ley de Turismo, PLANDETUR 2020, Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua, Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD y Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial PDOT.

El PND, está enmarcado en 3 ejes fundamentales los cuales están compuestos por 3 objetivos cada uno y una Estrategia Territorial Nacional. En cuanto a temas referentes al turismo, esta actividad se encuentra como parte importante dentro del cambio de la matriz productiva y menciona de igual forma que en un reporte del Consejo Mundial de Viajes y Turismo en Ecuador en el año 2016, el turismo representó un 5.15% del PIB y que los ingresos por exportación de servicios fueron un 67.73% que supera en 10.2 puntos porcentuales con respecto a 2012 con 57.5% (Secretaría Técnica Planifica Ecuador, 2016).

Dentro del noveno objetivo y sus políticas, se busca que el Ecuador logre integrarse a sus vecinos de Latinoamérica y el Caribe, fortalezca líneas de cooperación para investigación con socios estratégicos del Ecuador y fomentar el turismo receptivo e interno. Como parte de sus metas se quiere aumentar el número de empleos generados por el turismo, de 137 647 a 202 762 en 2021 (Secretaría Técnica Planifica Ecuador, 2016).

La ley de turismo cuenta con artículos en el cual se establece los principios de la actividad turística, su relación con la política estatal, actividades turísticas y quienes lo ejercen, las autoridades competentes y sus consejos, sus responsabilidades para ejercer sus funciones, derechos y obligaciones que tienen los prestadores de servicios, etc. (Mintur, 2014).

En el PLANDETUR 2020 elaborado en el año 2007 el atractivo turístico nacional de balnearios termales está ubicado en el tercer puesto con un total de visitantes de 404.860 y representan un 15,2% de la oferta nacional. Cuenta con un interés particular en desarrollar productos alternativos al turismo de sol y playa a través del termalismo ya que está presente en zonas como Sierra Norte, Sierra Centro, Amazonía Norte y Costa (Secretaría Técnica Planifica Ecuador, 2016)

La Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua en su art. 115 promueve el uso de las fuentes de aguas termales para uso turístico y de recreación permanente para lo cual deberá contar con la autorización de aprovechamiento productivo otorgado por la autoridad única del Agua. De igual forma menciona que las aguas termales podrán ser usadas por personas naturales jurídicas, públicas, privadas mixtas o de la economía popular y solidaria (Secretaría del Agua, 2014).

Como parte del COOTAD, este documento busca que las iniciativas de turismo sean apoyadas por los gobiernos autónomos descentralizados GADs a fin de acortar la cadena de poder y de esta manera fomentar la producción local además de trabajar con otros GADs. Un incentivo importante constituye el de los estímulos tributarios que pueden ser

expedidos a través de ordenanzas con el cual se lograría reducir hasta un cincuenta por ciento de valores a las empresas turísticas (Ministerio de finanzas, 2012).

La parroquia de Alangasí, en su PDOT en la sección de proyectos, tiene líneas tales como la mejora y diseño de programas de difusión a nivel local y nacional, mejora de la infraestructura física de balnearios de la parroquia, diseño de productos turísticos y la integración del turismo a la Municipalidad del DMQ (GAD Alangasí, 2013).

El conocimiento sobre los actores turísticos y sus relaciones en un territorio específico mejora su gestión como producto turístico. A partir de aquí es donde se generarán estrategias que satisfarán el exigente mercado que se desarrolla la actividad turística lo que desembocará en una planificación integral de los actores turísticos (Merinero & Pulido, 2009).

El entendimiento del sistema turístico es precisamente por las relaciones que presentan en su conformación y que debido a ello se logra la explicación del fenómeno turístico. En otro plano, la importancia del análisis del sistema es fomenta la competitividad de los destinos turísticos a fin de identificar aspectos con mayor influencia sobre la demanda turística (Valls, 2004).

El desarrollo del turismo gracias a la implementación y mejoramiento de los modelos de gestión ha sido aplicado en varias zonas regiones del mundo. España se caracteriza por contar con un vasto número de ciudades que forman parte de la lista del Patrimonio Mundial de la UNESCO. En la actualidad el contexto global para el turismo patrimonial

ha cambiado y se siente la necesidad de buscar alternativas para mantener o aumentar la cuota de mercado.

En la isla grande de Chiloé, la municipalidad de Quellón en Chile y la World Wildlife Found, desarrollaron en 2014 un proyecto modelo de gestión sustentable que busca priorizar los productos de turismo de interés especial TIE, la implementación de buenas prácticas turísticas, gracias a sus aportes científicos y su cadena de valor (Arroyo, 2014). Como parte del modelo, este cuenta con 4 componentes de los cuales cada uno tiene objetivos, actividades, productos y resultados (Arroyo, 2014).

En un estudio que habla sobre la gestión por parte de los municipios en Chile demuestra que al ser órganos autónomos de derecho público. Es por eso que, al ser un actor relevante, le permite control sobre ámbitos como la gestión y la planificación ya que conocen la oferta, los atributos y las potencialidades que tienen para su desarrollo. Al ser un ente de autoridad, los municipios trabajan con instituciones gubernamentales y actores externos, creando un trabajo enfocado a la defensa y prosperidad del turismo. En dicho país, el Servicio Nacional de Turismo SERNATUR busca trabajar con los municipios a favor de diversificar la oferta turística a través de normas y estándares de sustentabilidad y calidad que influyan sobre infraestructura, señalética, ordenanzas municipales, mejora de áreas verdes, etc. (Rodríguez, 2015).

En la investigación de (Hernández M. G., 2016) sobre turismo termal y sus propuestas para consolidarlo en el corredor Ixmiquilpan-Tasquillo en Hidalgo, México, se hace un análisis a partir de un análisis FODA de los establecimientos que prestan sus servicios a

esta modalidad de turismo, además se hace un estudio donde se evalúa el perfil del visitante para conocer a que público objetivo dirigir los esfuerzos a fin de conocer los deseos de la demanda de hoy porque es diferente a la de años pasados.

Patricia Fuentes en su trabajo “El Turismo de salud como producto turístico en auge: Análisis del caso de la Provincia de Buenos Aires”, Argentina, hace un análisis de la demanda y sus intereses y además cuenta con una sección que sintetiza a la oferta, es decir los establecimientos y sus capacidades (Fuentes, 2009). Lucas Ramírez en su tesis “Turismo, naturaleza y territorio”, explica sobre el turismo termal en la provincia de Entre Ríos en Argentina, sus actores, sus autoridades, las prácticas de los establecimientos y la configuración como territorio de turismo termal (Ramírez L. , 2008).

En Ecuador existe un estudio sobre la creación de un modelo de gestión para fomentar el desarrollo turístico de las comunidades manabitas después de lo ocurrido por el terremoto de abril de 2016. Aquí se recopila a 8 modelos de gestión turística y a través de un cuadro comparativo se evalúa si el modelo cuenta con líneas como: política y planificación, identificación de problemas y causas, identificador de oportunidades, ordenamiento territorial, gestión de actores, comportamiento del consumidor, gestión de actores, etc. una vez analizadas todas las líneas se procedió a desarrollar un modelo que contó 3 fases que incluían un diagnóstico situacional, análisis de la gestión turística y la formalización de un plan estratégico (García, 2017).

En Pastaza en el año 2017 se realizó un estudio para la aplicación de un modelo para la gestión integrada del turismo comunitario. Como parte de la metodología, se empezó

por conocer el perfil de visitante y también a las entidades y grupos implicados que van desde el ministerio de turismo, GADs, asociaciones turísticas y hoteleras, hasta las mismas comunidades, como resultado de la investigación, se determinó que Pastaza tiene un gran potencial turístico, pero no se aprovecha por la falta de integración de los actores. Por eso se plantea una red de servicios creada por las comunidades indígenas para poder vincularse con los actores eternos que intervienen en el desarrollo turístico (Reyes, Ocaña, & Machado, 2017).

La valorización y jerarquización de atractivos orienta y dirige los esfuerzos de la planificación a promover productos turísticos de todo nivel. El estudio realizado en Rumiñahui en 2014 determinó puntos de centralidad turística acompañado de atractivos complementarios los cuales fueron clasificados según factores y criterios. Como resultado se presentan el perfil de turista, la cadena de valor de las actividades turísticas, alojamiento y transporte, actores activos y sus actividades (Herrera, Crespo, Zambrano, & Cadena, 2014).

En el trabajo denominado Fuentes termales del Ecuador de David Carrera y Paulina Guevara en asociación con la comisión editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, se hace un detalle sobre los balnearios termales como su ubicación, las propiedades curativa de sus aguas y un análisis de sus componentes químicos (Carrera & Guevara, 2016).

1.3. Marco Conceptual

Balneario:

Es un establecimiento que cuenta con aguas minero-medicinales declaradas por un ente público, instalaciones para la realización de tratamientos termales prescritos y un equipo médico para su realización. Desde un punto de vista moderno, sólo constituyen balnearios o estaciones termales, según los criterios de la Asociación Nacional de Estaciones Termales, aquellas instalaciones que reúnen los siguientes requisitos:

- Disponer de agua minero-medicinal declarada de utilidad pública. Son aguas pues, que poseen alguna propiedad curativa, bien porque contienen ciertas sales minerales, bien por estar más o menos calientes, o bien por conjugar ambas características.
- Poseer servicio médico que atienda a los pacientes y clientes.
- Albergar las instalaciones adecuadas desde el punto de vista técnico-sanitario para realizar los tratamientos que ofrecen.

Experiencia de consumo:

También como la experiencia del consumidor, forma parte de la satisfacción que las empresas u organizaciones buscan generar gracias a la puesta en escena de su valor agregado en sus productos o servicios. A mayor valor agregado, la experiencia del consumidor tendrá un impacto positivo (Torres & Mora, 2017). Una experiencia está formada por atributos físicos como la limpieza, la funcionalidad, el entorno entre otros y

atributos emocionales como la alegría, la sorpresa, el suspenso entre otros, es por ello que la experiencia es enteramente personal (Martínez L. , 2012).

Modelo de gestión:

Es una herramienta que, de manera esquemática y simple, identifica las variables estratégicas y las interrelaciones que explican el funcionamiento y asegura la sustentabilidad de un destino turístico. El modelo de gestión puede ayudar de manera significativa la coordinación para lograr coordinación entre los actores para la toma de decisiones (González & Rivas, 2008).

Planificación estratégica:

Es el proceso que permite diagnosticar la situación presente de la empresa con el fin de anticipar posibles escenarios y decidir sobre el direccionamiento hacia el futuro (Lago, 2013). Cuenta con el proceso y análisis de información interna y externa para formular los propósitos (misión visión, objetivos), estrategias, planes de acción y los indicadores de logro y desempeño a nivel empresarial (Serna, 2010). Con esta clase de herramientas que tratan de evitar que las empresas cometan equivocaciones, su uso es imprescindible para empresas grandes, medianas o pequeñas (Sánchez J. , 2003).

Turismo balneario o Turismo spa:

Modalidad de turismo que cuenta con instalaciones de hidroterapia en el que el agua carece de propiedades minero-medicinales y suelen ser enriquecidas artificialmente (Crecente y Asociados, 2015).

Turismo de salud:

El turismo de salud comprende el viaje de un individuo fuera de su entorno habitual por un tiempo menor a un año, cuya principal motivación es la de contribuir a la salud física, mental o espiritual mediante actividades médicas. Bajo el paraguas del turismo de salud se encuentran el turismo de bienestar y el turismo médico (World Tourism Organization (UNWTO) and European Travel Commission (ETC), 2018).

Turismo termal:

Modalidad de turismo que tiene como motivo fundamental del viaje, el uso y disfrute de los recursos naturales del agua minero medicinal y termal, así como sus derivados, y del agua de mar, bajo vigilancia médica, y en instalaciones turísticas adecuadas (Crecente y Asociados, 2015).

Satisfacción:

Parámetros establecidos por una empresa u organización con el cual se busca generar una experiencia de consumidor positiva (Torres & Mora, 2017).

Sistema turístico:

Se refiere a la interrelación que poseen varios componentes tanto intrínsecos como oferta (a planta turística, la infraestructura y los atractivos) y la demanda turística (Boullón, 2003) y extrínsecos como lo son el entorno ambiental, geográfico, cultural, político, social y económico (Parra & Calero, 2006).

Usuario:

Persona que haga uso de un producto o servicio. El usuario cuenta con un perfil que contiene información básica como necesidades y expectativas que los prestadores de bienes o servicios deben satisfacer y una vez que lo ha usado, el usuario genera una opinión y percepción sobre esa experiencia (Rey, 2000).

Visitante:

Tipo de viajero, es decir que se desplaza entre dos lugares geográficos distintos por cualquier motivo y duración. Hay una clasificación que muestra a los visitantes del día como excursionistas pues su viaje no incluye pernoctación mientras que los visitantes que pernoctan claramente tienen una pernoctación y a ellos se los conoce como turista (UNWTO, 2019).

Visitante del día:

Aquella persona que realiza un viaje a un destino fuera de su entorno habitual con cualquier finalidad, pero no incluye una pernoctación (UNWTO, 2019).

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación corresponde a un enfoque mixto debido a la naturaleza del sistema turístico. El enfoque cualitativo ofrece detalle sobre la superestructura turística, los operadores, impactos sobre los residentes, perfil de visitante y sus niveles de satisfacción (Monterrubio, Mendoza, Fernández, & Gullete, 2011). En cambio, el enfoque cuantitativo sirve para medir impactos económicos en su mayor parte (Sánchez M. , 2012), de igual manera impactos sociales como la cantidad de usuarios de un bien turístico, estadística, predicción de tendencias y cambios a futuro en la demanda turística (Osorio, 2006).

Como parte del enfoque, la presente investigación será de tipo sistémico debido a que la actividad turística constituye parte de un sistema integrado de interacción continua en campos socioeconómicos, espaciales en donde se interrelacionan diferentes elementos. El enfoque permite además la descripción de los sub sistemas para poder caracterizar la estructura de los destinos turísticos y constituye un punto base con el cual se procede a estudiar sus relaciones interdisciplinarias (Varisco, 2015).

2.2. Tipología de investigación

2.2.1. Por su finalidad Aplicada

La investigación es aplicada pues una vez analizada la situación actual de ambos balnearios, se generarán estrategias de mejora y fortalecimiento de aspectos propios de los balnearios (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

2.2.2. Por las fuentes de información Mixto

Las fuentes de datos serán mixtas. Para la recolección bibliográfica se acudirá a fuentes bibliográficas y para la toma de datos del lugar se tomará la información de autoridades, administradores, y visitantes de los balnearios (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

2.2.3. Por las unidades de análisis Insitu

Las unidades de análisis de los datos serán in situ pues la información será obtenida de los propios visitantes de los balnearios (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

2.2.4. Por el control de variables No experimental

No hay ningún control sobre las variables puesto que la investigación solo se limita a la recolección de datos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

2.2.5. Por el alcance Descriptivo

El alcance del estudio descriptivo busca especificar las propiedades, características, perfiles de personas, objetos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis

(Danhke, 1989). Es preciso para recolectar datos sobre diversas variables, aspectos, dimensiones o componentes de un estudio para luego describir lo que se investiga (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

2.3. Procedimiento para recolección y análisis de datos

2.3.1. Cobertura de análisis de los datos

El universo a ser encuestado está registrado en ambos balnearios. En el Balneario municipal de El Tingo el Sr. Santiago Revelo es el encargado de la boletería y afirma que durante el año 2018 existieron alrededor 140.611 visitantes sin tener en cuenta que, en los días feriados, la entrada es gratuita y no se tiene registro de las mismas. Es por eso que existe un estimado de 2500 personas que ingresaron por cada día y en 2018 hubo 14 días por feriados nacionales, la cifra de visitantes asciende hasta los 175.611 visitantes.

Por otra parte, el sr. Ramiro Ayo, administrador de Fuentes Cristalinas, indicó que el flujo de visitantes de los tres últimos años es el siguiente:

Tabla 1

Ingreso anual de visitantes del balneario Fuentes Cristalinas

Año	2016	2017	2018	Promedio
Visitantes	9.800	10.854	10.900	10.518

Fuente: Ramiro Ayo 2019

Debido a la gran población de visitantes de ambos balnearios, se tomará una muestra de dicha población.

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

Donde:

- N: población
- Z: nivel de confianza
- p: probabilidad de éxito
- q: probabilidad de fracaso
- e: error

Ya que la información concerniente al análisis de la demanda corresponde a una parte ínfima dentro del estudio se ha decidido unificar el universo de ambos establecimientos a fin de obtener una sola muestra.

$$n = \frac{186.129 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 (186.129 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 384$$

La muestra para el estudio es de 384 visitantes para el balneario El Tingo y Fuentes Cristalinas.

2.3.2. Procedimientos para tratamiento y análisis de información

La información obtenida de los balnearios se tabulará en la plantilla de planificación estratégica a fin de establecer una línea de comparación entre ambos establecimientos. Las entrevistas serán in situ y para las encuestas, del número de muestra, se las hará la mitad en cada establecimiento. Posteriormente a la realización de las encuestas, los datos serán tabulados en Excel, para obtener gráficas y más adelante que sirvan como base para la selección de estrategias.

2.4. Instrumentos de recolección de información Varios

Teniendo en cuenta que la investigación sobre la planificación estratégica y gestión en balnearios se aplicará varios instrumentos de recolección de información como:

2.4.1. Entrevista

Se ha escogido la entrevista como instrumento que permitirá conocer con más detalle los componentes que se refieren a aspectos más técnicos y profundos. Esta entrevista será aplicada a:

Tabla 2

Personas entrevistadas.

N	Nombre	Entidad	Cargo	Tipo
1	Ramiro Ayo	Fuentes Cristalinas	Administrador	Entidad Privada
2	Ruth Chalá	Fuentes Cristalinas	Administrador	Entidad Privada
3	Santiago Revelo	Balneario El Tingo	Recaudador	Entidad pública
4	Angélica Bermúdez	Balneario El Tingo	Recaudador	Entidad pública

2.4.1.1. Operacionalización de las variables para la entrevista

Tabla 3
Operacionalización de las variables para entrevista

Dimensiones	VARIABLES	Sub variable	Ítems
Direccionalidad estratégica	Misión		¿Cuál es la misión?
	Visión		¿Cuál es la visión?
	Valores		¿Cuáles son los valores organizacionales?
	Unidades estratégicas de negocio		¿Qué otros productos y servicios tiene a disposición su establecimiento?
Entorno	General		¿Cuáles son las autoridades o instituciones del sector público o privado con las que mantiene estrecho contacto?
			¿Su establecimiento es parte de alguna asociación del sector privado?
			¿Existe algún tipo de incentivo o beneficio por parte del sector público?
	Entorno Competitivo		¿Cuáles son sus principales competidores?
			¿Ofrece el competidor productos o servicios similares?
			¿Dónde se ubican?
			¿Es la calidad de los productos del competidor similar a la nuestra?
			¿Son similares los precios de la competencia?
			¿Es fácil el ingreso al mercado para nuevos competidores?
			¿Qué otros productos o servicios sustitutos representan una amenaza?
			¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores?
			¿Los usuarios son exigentes al momento de hacer uso del servicio?
		Posición Competitiva	Oferta
	¿Con qué instalaciones cuenta el complejo?		
	¿Cuáles son los servicios que cuenta el balneario?		
	¿Cuenta con algún tipo de centro terapéutico?		
	¿Qué tipo de enfermedades pueden ser atendidas?		
	¿Tienen especialistas para la atención de sus visitantes?		
		¿Cuál es la capacidad de carga (manejo de visitantes) balneario?	
Factor diferenciador			¿Qué es lo que se destaca del establecimiento según su criterio?
			¿Cuenta con certificaciones nacionales de calidad o alguna de ese tipo?

CONTINÚA 

Capacidades	Recursos Tangibles	Financieros	Económicamente hablando su nivel de activo corriente disponible es bajo, medio o alto?	
			Monto aproximado en ventas	
			¿Cuáles son los espacios que más necesitan de mantenimiento? Y ¿cuál es el dinero estimado para ello?	
		Físicos	¿A través de los años, el negocio ha incrementado su rentabilidad?	
			¿Las instalaciones son propias?	
			¿Los equipos empleados son modernos y cuáles son para el funcionamiento de las piscinas?	
		Administrativos	¿Cuenta con procesos de planificación o gestión?	
			¿Cuenta con una documentación legal interna sobre normas y procedimientos?	
		Recursos intangibles	Distribución	¿Cuáles son los canales de distribución?
				¿Posee campañas publicitarias y en qué medios?
¿Guarda vínculos con instituciones privadas o públicas?				
Humanos	¿Sus empleados cuentan con una preparación técnica en todos los campos de su establecimiento?			
	Innovación y creatividad		¿Cuenta con algún proceso creativo o innovativo actualmente?	
Reputación	¿Cómo percibe la gente al establecimiento? (reputación)			

2.4.1.2. Modelo de la entrevista



Entrevista sobre la planificación estratégica en balnearios

Objetivo: Obtener información sobre la gestión actual del balneario El Tingo y el complejo Fuentes Cristalinas.

Entrevistador:

Entrevistado:

Institución:

Cargo:

Contacto:

Fecha:

Hora:

Preguntas:

Organizacionales

1. ¿Cuál es su misión y visión? ¿Y sus valores organizacionales?

Operativas

2. ¿Cuenta con algún tipo de centro terapéutico? ¿Qué tipo de enfermedades pueden ser atendidas? ¿Tienen especialistas para la atención de sus visitantes?
3. ¿Cuál es la capacidad de carga (manejo de visitantes) balneario y qué suele hacer cuando eso sucede?
4. ¿Qué es lo que se destaca del establecimiento según su criterio?
5. ¿Cuenta con certificaciones nacionales de calidad, de turismo o alguna de ese tipo?
6. ¿De qué forma sus empleados cuentan con una preparación técnica en todos los campos de su establecimiento?

Relación con el entorno

7. ¿Los usuarios exigen siempre mejoras o nuevas implementaciones? ¿Cuáles son?
8. ¿De acuerdo a su criterio, ¿cómo percibe la gente al establecimiento? (reputación)
9. ¿De qué manera el establecimiento depende de los proveedores?

Administrativas

10. ¿Cuenta con procesos de planificación o gestión? ¿Cuenta con una documentación legal interna sobre normas y procedimientos?

11. ¿Las instalaciones son propias? ¿Con qué tipo de equipos a nivel de sus piscinas cuenta?
12. ¿Cuenta con algún proceso creativo o innovador actualmente?
13. ¿Cuáles son los canales de distribución? ¿Posee campañas publicitarias y en qué medios?

Económicas

14. ¿Económicamente hablando su nivel de activo corriente disponible es bajo, medio o alto? ¿Cuál es su monto de ventas aproximado anual? ¿Cuál es el porcentaje de incremento de rentabilidad anual?
15. ¿Cuáles son los espacios que más necesitan de mantenimiento? Y ¿cuál es el dinero estimado para ello?

Legales

16. ¿Cuáles son las autoridades o instituciones del sector público o privado a las cuales se debe regir? ¿Existe algún tipo de incentivo o beneficio por parte del sector público?
17. ¿Guarda relación con alguna asociación turística del sector público o privado?
18. ¿Guarda vínculos con instituciones privadas o públicas?

Competencia

19. ¿Cuáles son sus principales competidores? ¿Dónde se ubican?
20. ¿qué servicios o beneficios los distinguen a ellos? ¿Cuáles son sus precios? ¿Representan una verdadera amenaza?

2.4.2. Encuesta

2.4.2.1. Operacionalización de las variables para la encuesta

La encuesta servirá para conocer dimensiones tales como la demanda y el consumo que servirán para entender al visitante y así generar su perfil. Esta encuesta será aplicada a una parte de la población la cual será denominada como muestra a fin de tener un grupo representativo de todos aquellos visitantes que reciben ambos balnearios.

Tabla 4
Operacionalización de las variables para encuesta

Dimensiones	Variables	Sub variable	Ítems
Entorno	Posición Competitiva	Demanda	¿Cuál es su edad?
			¿Cuál es su género?
			¿De dónde viene usted?
			¿Qué día lo visita?
			¿A qué hora llega al balneario?
		Consumo	¿Cuánto tiempo permanece en el balneario?
			¿Visita solo o acompañado el balneario?
			¿Qué medio de transporte usa para llegar?
			¿Qué es lo que le motiva a visitar los balnearios?
			¿Conoce los beneficios de la hidroterapia y el termalismo?
			¿Se ha tratado de alguna enfermedad a través de los poderes curativos del agua?
			¿Le gustaría obtener información sobre tratamientos de salud dentro del establecimiento?

CONTINÚA 

Capacidades	Recursos Tangibles	Físicos	<p>¿Considera usted que los equipos empleados en el establecimiento son los adecuados?</p> <p>¿Cree usted que hay una saturación de los servicios cuando usted ha venido?</p> <p>En cuanto a su infraestructura física ¿Qué es lo que más le gusta de este establecimiento?</p> <p>¿Qué área le gustaría que se añadiese a las instalaciones?</p>
Entorno	Entorno Competitivo	Competidores	¿Considera usted que este establecimiento está ubicado correctamente?
Capacidades	Recursos intangibles	Distribución	¿Cómo se enteró usted de este establecimiento?
		Humanos	¿Cómo califica el desenvolvimiento y atención de los empleados?
		Reputación	¿Cuál es el nivel de reputación que usted le otorga al establecimiento?
			¿Recomendaría este lugar?

2.4.2.2. Modelo de encuesta para balneario El Tingo



Encuesta sobre el perfil de visitantes en balnearios

Objetivo: Obtener información sobre el perfil de visitantes del balneario municipal El Tingo

PREGUNTAS

1	Género		2	Edad		3	Día de la semana que visita	
---	--------	--	---	------	--	---	-----------------------------	--

4	Frecuencia de visita	1 vez al mes		3 veces al mes		Cada 3 meses	
		2 veces al mes		4 veces al mes		Cada 6 meses	

5	Lugar de origen	Quito						Otra ciudad	Otro país
		Sur		Centro		Norte			

6	¿Con quién viaja?	Familia		Pareja		7	Hora de llegada	
		Solo		Amigos				

8	Permanencia en el balneario (en horas)		9	Transporte	Bus	
					Vehículo propio	
					Otro	

10	Motivación	Salud		Deporte	
		Relajación		Conocer más personas	

CONTINÚA 

11	¿Conoce los beneficios de la hidroterapia y el termalismo?	SI	NO		
12	¿Se ha tratado de alguna enfermedad a través de los poderes curativos del agua?	SI	NO		
13	¿Le gustaría obtener información sobre tratamientos de salud dentro del establecimiento?	SI	NO		
14	¿Cree usted que hay una saturación de los servicios cuando usted ha venido?	SI	NO		
15	¿Considera usted que los equipos empleados en el establecimiento son los adecuados?	SI	NO		
16	¿Considera usted que este establecimiento está ubicado correctamente? (en relación a su domicilio)	SI	NO		
17	¿Qué área le gustaría más que se añadiese a las instalaciones? (escoja solo una)				
	SPA	FISIOTERAPIA	CAMAS CALIENTES		
	GIMNASIO	PARAFANGOS	BAÑERA DE BURBUJAS		
18	¿Cómo califica la atención de los empleados? Con valores de 1= muy mala y 5=excelente				
	1	2	3	4	5
19	¿Cuál es el nivel de reputación que usted le otorga al establecimiento? Con valores de 1= muy malo y 5=excelente				
	1	2	3	4	5
20	Satisfacción entre precio y calidad 1 - nada satisfecho; 2 - poco satisfecho; 3 - satisfecho; 4 - muy satisfecho; 5 - demasiado satisfecho				
	1	2	3	4	5

CONTINÚA



21	¿Qué es lo que usted más destaca del establecimiento?			
	PISCINAS		PRECIO	
	INSTALACIONES		UBICACIÓN	
	ATENCIÓN			
22	¿Cómo se enteró usted de este establecimiento?			
	CONOCIMIENTO PROPIO			
	REFERENCIAS			
	REDES SOCIALES Y TV			
23	¿Recomendaría este lugar?			
	SI		NO	
	¿Por qué?			

2.4.2.3. Modelo de encuesta para balneario Fuentes Cristalinas

El modelo de encuesta para el balneario Fuentes Cristalinas es igual al modelo de encuesta para el balneario El Tingo, con diferencia de su objetivo y el punto 21.

Tabla 5

Variación de encuesta para aplicar a Fuentes Cristalinas

Objetivo: Obtener información sobre el perfil de visitantes del balneario Fuentes Cristalinas

21	¿Qué es lo que usted más destaca del establecimiento?			
	PISCINAS		RESTAURANTE BAR	
	ZONAS HÚMEDAS (SAUNA TURCO E HIDROMASAJE)		PRECIO	
	CANCHAS Y ÁREAS VERDES		UBICACIÓN	

2.5. Instrumento de ordenamiento de la información. Modelo de plantilla de Planificación Estratégica

Tabla 6
Plantilla de planificación estratégica

FASE 1	Direccionamiento estratégico
	Misión
	Visión
	Valores
	Unidades estratégicas de negocio
FASE 2	Entorno
	General (PEST)
	Factores Económicos
	Factores Tecnológicos
	Factores Políticos
	Factores Sociales
	Factores Legales
	Entorno Competitivo
	5 fuerzas de Porter
	Poder de negociación de los clientes
	Rivalidad entre las empresas
	Amenaza de nuevos entrantes
	Poder de negociación de los proveedores
	Amenaza de productos sustitutos
	Posición Competitiva
	Oferta
	Factor clave de éxito
	Segmentación de mercado
	Demográfica
	Geográfica
	Conductual
	Precio
	Psicología

CONTINÚA 

	Capacidades
	Recursos Tangibles
	Financieros
	Físicos
	Administrativos
	Recursos intangibles
	Distribución
	Humanos
	Innovación y creatividad
	Reputación
Fase 3	Diagnóstico estratégico
	FODA
	Matriz de Evaluación Interna (EFI)
	Matriz de Evaluación Externa (EFE)
	Análisis CAME
Fase IV	Decisión de estrategias
	Estrategias de la cartera de negocio (estrategia corporativa)
	Matriz de posición competitiva (Mc Kinsey-General Electric)
	Matriz de crecimiento-participación (Boston Consulting Group)
	Matriz de dirección del crecimiento (Ansoff)
	Estrategias competitivas de Porter
	Liderazgo en costos
	Diferenciación
	Especialización

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1. Antecedentes sobre el balneario El Tingo

El nombre Tingo proviene del quichua “Tincu” que quiere decir “lugar sagrado donde dos ríos se juntan” lo cual tiene un significado energético espacial concerniente a lo curativo pues en este lugar la gente llevaba la ropa de sus difuntos para que el agua “limpie su memoria”, también es posible que la unión de los ríos haga referencia a los ríos San Pedro y Sartig según sus pobladores. El descubrimiento de las aguas termales en la parroquia de Alangasí se remonta a los siglos XVII y XVIII, tiempo en que el valle de Los Chillos era proveedor de cereales y ganado a la ciudad de Quito. Al mismo tiempo las haciendas Chillo Compañía y el Colegio de Jesuitas se extendieron hasta este sector y es aquí donde las primeras piscinas fueron construidas (Carrillo, 2012).

A partir de ese entonces, las tierras de Alangasí se hicieron muy reconocidas por el descubrimiento de nuevos manantiales termales a los cuales se les atribuyeron propiedades curativas debido a su origen volcánico. Por otra parte, la propia comuna que existía ahí a principios del siglo XX era usuaria de las fuentes de agua que se destinaba en gran parte al ganado y que la gente no acudía ya que el terreno era fangoso y había la posibilidad de quedar atrapado (Carrillo, 2012).

Es hasta que el señor Leopoldo Mercado, dueño en aquel entonces de la fábrica de cigarrillos El Progreso, decide hacer uso frecuente de las fuentes de El Tingo para curar sus reumas. Al cabo de una semana, su cuerpo había sanado en gran parte y en agradecimiento a Dios, mandó a colocar una cruz en lo más alto del volcán Ilaló (Sotelo, 2010).

Inicios del balneario el Tingo

La visión del ex presidente, el doctor Isidro Ayora, era la de generar una nación con altos niveles de higiene, es por eso que durante su campaña se impulsó la creación de varias instalaciones sanitarias como baños, lavanderías, servicios higiénicos, etc. a fin de mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos. Es por eso que el 5 de octubre de 1928 manda a convertir las vertientes termales de San Pedro de El Tingo en propiedad fiscal expropiando algunos terrenos en los cuales hoy se encuentra. Desde entonces ha sido un lugar dedicado al ocio y la investigación de las fuentes de aguas volcánicas y su aporte a la salud conocido como la crenoterapia (Carrillo, 2012).

Para el momento de la construcción de las piscinas el gobierno central, a través de un decreto otorga la administración al municipio por medio de la Dirección de Higiene Municipal y la Tesorería Municipal para las recaudaciones. En 1932 se emite el reglamento de funcionamiento de las piscinas y se posiciona a un doctor como director del balneario ya que los bañistas hacían uso de las piscinas para la cura de varias enfermedades, se recetaba el tiempo de uso y la frecuencia de los baños (Gaceta Municipal, agosto 1933).

Ante el comienzo de grandes arribos de bañistas, la oferta hotelera, gastronómica y turística aumentó en gran número. A partir de ese momento se volvió un atractivo turístico muy visitado por los capitalinos y personas de otras ciudades. Debido a la masificación en el uso del balneario, las clases altas cambiaron de balnearios y su proyecto médico fue abandonado. Con varios retornos de la autoridad competente y luego de la amplia difusión de los beneficios de las aguas en 1991 se retoma el proyecto

médico original y se crea un centro especializado de hidroterapia dentro del balneario y un complejo de máquinas compresas químicas, ejercicios, etc. (Nuñez, 2010).

Ya en el año 2008, después de su última remodelación gracias a la Corporación de Salud Ambiental de Quito este balneario prácticamente empezó de cero, puesto a que sus instalaciones habían permanecido en un estado muy precario hasta ese momento. De lo que hubo antes no queda nada y para ese entonces se construyeron 7 piscinas, una de ellas exclusiva para usuarios de la tercera edad, 4 hidromasajes y 2 toboganes (GAD Alangasí, 2012).

Actualmente cuenta con 6 piscinas, que son para tercera edad, de niños y público en general, cuenta con 5 hidromasajes, 4 de ellos ubicados en una zona alta y el último a un lado de la piscina de tercera edad. Tiene dos áreas de duchas y servicios higiénicos, una de cada una ubicada en la entrada y otra en medio del balneario. Los vestidores y casilleros se hacen presentes a la entrada y todas las personas que hacen uso de las piscinas deben dejar sus pertenencias en los casilleros.



Figura 6. Piscina para niños del balneario El Tingo



Figura 7. Piscina para clavados y toboganes del balneario El Tingo



Figura 8. Hidromasajes de la zona superior del balneario El Tingo

Cuenta con amplios espacios verdes ideales para montar carpas y un patio de juegos que por el momento se encuentra sumamente descuidado. Las tareas de limpieza y seguridad las organizan empresas que trabajan con el municipio y que ganan un concurso cada año para poder establecer sus contratos. Estas empresas se encargan básicamente del control de los usuarios y limpieza de áreas comunes como: baños, duchas, vestidores, piscinas, hidromasajes, patios y corte de césped.

Lastimosamente, por el momento no se encuentra habilitada una de las piscinas que es la más larga, los dos toboganes, el parque infantil está destruido y otra serie de equipos como baterías sanitarias, puertas y duchas que se van deteriorando con el tiempo.

3.2. Plantilla de planificación estratégica del balneario El Tingo

3.2.1. Fase 1 Direccionamiento estratégico

Misión: No aplica

Visión: No aplica

Valores: No aplica

Unidades estratégicas de negocio:



Figura 9. Unidad estratégica de negocio del balneario El Tingo

3.2.2. Fase 2 Entorno

3.2.2.1. General

Factores Económicos

El PIB ecuatoriano en el primer trimestre del año 2019 subió un 0,6% versus al mismo periodo del 2018. Por otra parte el gasto de consumo final de los hogares también registró un aumento del 1% en el primer trimestre del 2019 en relación al mismo periodo del 2018

a pesar que el salario nominal promedio se mantiene en \$459,61 desde inicios de este año (Banco Central del Ecuador, 2019).

Tabla 7

Factor de riesgo sobre economía

Factor de Riesgo: 1 poco riesgoso, 5 muy riesgoso

1	2	3	4	5
			X	

Factores Tecnológicos

El gasto registrado en Investigación y desarrollo es del 0,44% (450,31 millones de dólares) y en Actividades de Ciencia y tecnología es del 0,56% (573,42 millones de dólares) en comparación al PIB en el año 2014 (INEN, 2015).

Tabla 8

Factor de riesgo sobre tecnología

Factor de Riesgo: 1 poco riesgoso, 5 muy riesgoso

1	2	3	4	5
		X		

Factores Políticos

Durante el 2019 el gobierno del presidente Lenin Moreno fue protagonista de uno de los decretos que causó revuelo en todo el país. El decreto 883 estipulaba en una de sus medidas, la eliminación del subsidio a los combustibles. Esto generó movilizaciones a nivel nacional que buscaban la derogatoria de dicho decreto. A su vez hubo personas que aprovecharon la situación y cometieron actos de vandalismo en edificios públicos,

privados, empresas además de muchos disturbios en ciudades importantes del país (El Comercio, 2019).

En materia turística, según el “Travel & Tourism Competitiveness Report” elaborado por el Foro Económico Mundial, el país pasó del puesto 57 al 70 en este año. Empresarios nacionales aducen que este resultado es fruto de una mala decisión al momento de usar el recurso financiero, por ejemplo en el año 2018, de los 17,8 millones de dólares que fueron destinados al Ministerio de Turismo, aproximadamente 16 millones fueron para pagar nóminas y sueldos mientras que solamente un 1,8 millones fueron se invirtieron efectivamente en promoción del país (La Hora, 2019).

Tabla 9

Factor de riesgo sobre política

Factor de Riesgo: 1 poco riesgoso, 5 muy riesgoso

1	2	3	4	5
			X	

Factores Sociales

Este año a pesar de no haber podido disfrutar el feriado del 9 de octubre correspondiente a fiestas de Guayaquil por las recientes manifestaciones suscitadas a nivel nacional, el feriado por día de difuntos e independencia de Cuenca que está estipulado por la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de Servicio Público y al Código de Trabajo, sigue vigente. Los días de este feriado se extienden desde el viernes 1 de noviembre hasta el lunes 4 de noviembre. Con esto se busca potenciar el turismo interno puesto que la gente tiene más facilidad para trasladarse a otros rincones del país (El Comercio, 2019).

Tabla 10*Factor de riesgo sobre lo social*

Factor de Riesgo: 1 poco riesgoso, 5 muy riesgoso

1	2	3	4	5
		X		

Factores Legales

Los establecimientos de tipo balneario o que usen fuentes de agua potable para su ejercicio deben presentar una serie de documentación para permisos de entidades tales como Quito Turismo, bomberos, secretaría del ambiente, Soprofon y Sayce, agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria

Tabla 11*Factor de riesgo sobre lo legal*

Factor de Riesgo: 1 poco riesgoso, 5 muy riesgoso

1	2	3	4	5
X				

3.2.2.2. Entorno competitivo**5 fuerzas de Porter****Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes es realmente bajo puesto que las peticiones o clamores populares sobre este balneario casi poco o nada son escuchadas. Esto se debe a que en parte la administración no pone empeño en invertir nuevamente el dinero que recauda de las piscinas en sus mismas instalaciones.

Tabla 12*Factor de riesgo sobre el poder de negociación de los clientes*

Factor de Riesgo: 1 poco riesgoso, 5 muy riesgoso

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

X

Rivalidad entre las empresas

La competencia con otras empresas es un aspecto que el balneario El Tingo tiene muy bien aprovechado y se debe en gran parte a la tradición, su ubicación, precio y funcionalidad, La tradición le ha permitido que muchas personas vengan al balneario por sus padres y familiares, por su ubicación debido a que como es uno de los primeros destinos de la ruta de buses Termas Turis, la gente se queda, su precio también es un factor determinante ya que es accesible para muchos bolsillos y su funcionalidad por ser aguas termales beneficia a los adultos mayores que son en gran parte los usuarios que visitan este lugar entre semana.

Tabla 13*Factor de riesgo sobre la rivalidad de los competidores*

Factor de Riesgo: 1 poco riesgoso, 5 muy riesgoso

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

X

Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos productos es realmente baja puesto que hay barreras de muchos tipos. Una de ellas es el capital, para poder invertir en un complejo o balneario de este tipo se necesita una gran cantidad de dinero, lo cual resulta beneficioso pues la

probabilidad de que haya más competidores es muy baja. Otro factor importante es la diferenciación, el balneario de El Tingo también goza de una diferenciación muy importante para uno de sus segmentos clave que es la tercera edad y se trata de las aplicaciones y bondades con las que cuenta sus aguas termales.

Tabla 14

Factor de riesgo sobre la amenaza de nuevos entrantes

Factor de Riesgo: 1 poco riesgoso, 5 muy riesgoso

1	2	3	4	5
	X			

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores en este balneario no tienen injerencia porque desde el nivel administrativos del municipio de Quito, cada año se hacen concursos para las empresas que trabajaran por ese periodo y de esta forma de asegura imparcialidad en los contratos que maneja el Municipio.

Tabla 15

Factor de riesgo sobre el poder de negociación de los proveedores

Factor de Riesgo: 1 poco riesgoso, 5 muy riesgoso

1	2	3	4	5
X				

Amenaza de productos sustitutos

Productos tales como piscinas temperadas, “complejos turísticos” y demás establecimientos que giren en torno al uso de agua como medio de ocio y esparcimiento eventualmente se los podría considerar como productos sustitutos. La situación de este

balneario en relación a su entorno es que, si existen en efecto algunos de estos establecimientos, a diferencia de que no responden a una amenaza real para El Tingo.

Tabla 16

Factor de riesgo sobre la amenaza de productos sustitutos

Factor de Riesgo: 1 poco riesgoso, 5 muy riesgoso				
1	2	3	4	5
X				

3.2.2.3. Posición competitiva

Oferta

El balneario municipal de El Tingo cuenta con una oferta que se centra en las piscinas de aguas termales. Actualmente cuenta con 6 piscinas que son: larga, 3ra edad, niños, descanso y una para clavados. Cuenta con 5 hidromasajes, 4 en la parte de arriba y 1 en la parte de abajo a lado de la piscina para tercera edad. Las zonas para tercera edad cuentan con adecuaciones que les permiten una mejor accesibilidad y también el apoyo de agentes de control metropolitano cuando las personas presenten complicaciones de movilidad. Los dos toboganes que poseen y la piscina más larga están en mantenimiento y la zona de parque de juegos está deteriorada.

Los servicios higiénicos cuentan con baterías sanitarias en funcionamiento, pero se evidencia que, con el paso del tiempo, estas no cuentan con su respectivo mantenimiento y se terminan por dar de baja. El resto de áreas como jardines, se los cuida con poda cada vez que se necesite y su infraestructura como son paredes, pisos, etc. reciben un control cada vez que haya recursos para ello.

Tabla 17*Factor de riesgo sobre la oferta*

Factor de Riesgo: 1 poco riesgoso, 5 muy riesgoso

1	2	3	4	5
X				

Factor clave de éxito

El factor diferenciador en este balneario se basa en su precio el cual es corresponde a \$2,72 para adultos, \$0.99 para niños y \$1,38 para tercera edad. En épocas de feriados se decreta gratuidad para los usuarios y resulta llamativo para sus usuarios. Su ubicación en el valle de Los Chillos es céntrica, es decir que está en una ubicación privilegiada a diferencia de sus semejantes como el balneario de La Merced y Guangopolo. Otro factor clave de éxito es la naturaleza y bondad de sus aguas termales que ayudan a mejorar y tratar enfermedades.

Tabla 18*Factor de riesgo sobre el factor clave de éxito*

Factor de Riesgo: 1 poco riesgoso, 5 muy riesgoso

1	2	3	4	5
X				

Segmentación de mercado

Demográfica

Tabla 19
Género del visitante

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Masculino	65	33,85%	33,85%
Femenino	124	64,58%	98,44%
No especificar	3	1,56%	100,00%
Total	192	100,00%	

Las personas que más visitan son mujeres con un 64,58%. Además, hay que reconocer que estas mujeres pertenecen a un grupo de tercera edad como se verá más adelante. Un total de 1,56% de personas decidió no especificar su género para facilitar las encuestas. Esto nos demuestra que el género femenino es aquel que cuida más de su salud.

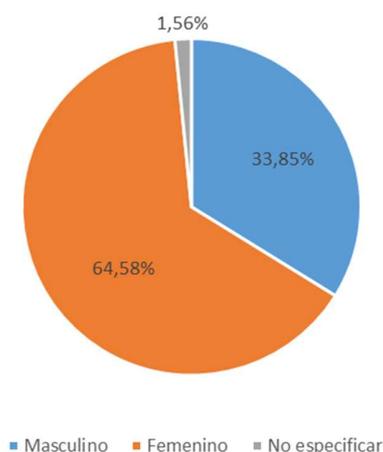


Figura 10. Género de usuarios del balneario El Tingo

Tabla 20
Edad de los visitantes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
18-30	67	34,9%	34,9%
31-45	54	28,1%	63,0%
46-65	37	19,3%	82,3%
66+	34	17,7%	100,0%
	192	100,0%	

La mayor parte de personas encuestadas que tienen una edad de 18 a 30 años con un 34,9%, lo que significa que las personas acuden a este lugar por motivos de ocio, tomando en cuenta que la investigación y la aplicación de la encuesta se llevó a cabo en feriado.

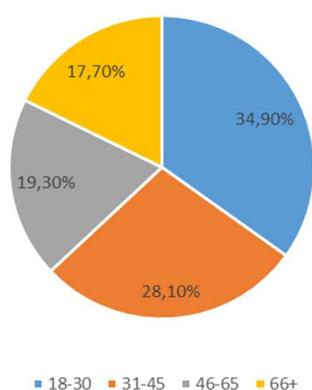


Figura 11. Edad de los visitantes del balneario El Tingo

Geográfica

Tabla 21

Lugar de origen de visitantes del balneario El Tingo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sur	61	31,8%	31,8%
Centro	32	16,7%	48,4%
Norte	36	18,8%	67,2%
Valles	57	29,7%	96,9%
Otra ciudad	6	3,1%	100,0%
Otro país	0	0,0%	100,0%
Total	192	100%	

El lugar de origen de la mayoría de visitantes es sur de la ciudad con un 31,8% lo que evidencia que los usuarios de esta parte de la ciudad son los que más se desplazan por motivos de salud y ocio. Además, hay una fuerte presencia de personas de los valles con un 29,7% lo que se debe por su cercanía al balneario.

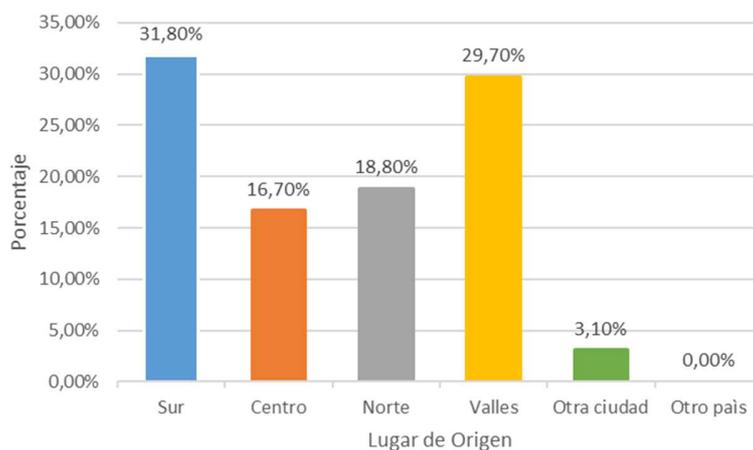


Figura 12. Lugar de origen de los visitantes del balneario El Tingo.

Conductual

Tabla 22

Día de visita de los usuarios del balneario El Tingo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Miércoles	29	15,1%	15,1%
Jueves	18	9,4%	24,5%
Viernes	26	13,5%	38,0%
Sábado	45	23,4%	61,5%
Domingo	21	10,9%	72,4%
Feriado	53	27,6%	100,0%
	192	100%	

En cuanto a los días de visita, está claramente proporcionado debido al segmento de visitantes que tiene este balneario. Los días de miércoles a viernes tiene una alta presencia de personas de la tercera edad con un total de 38% y esto se debe a que no hay infantes en la piscina, por otro lado, los sábados y domingos que responden a una afluencia de familias suman un total de 44,3% y por último en feriado hay una alta presencia de personas debido a la gratuidad del balneario.

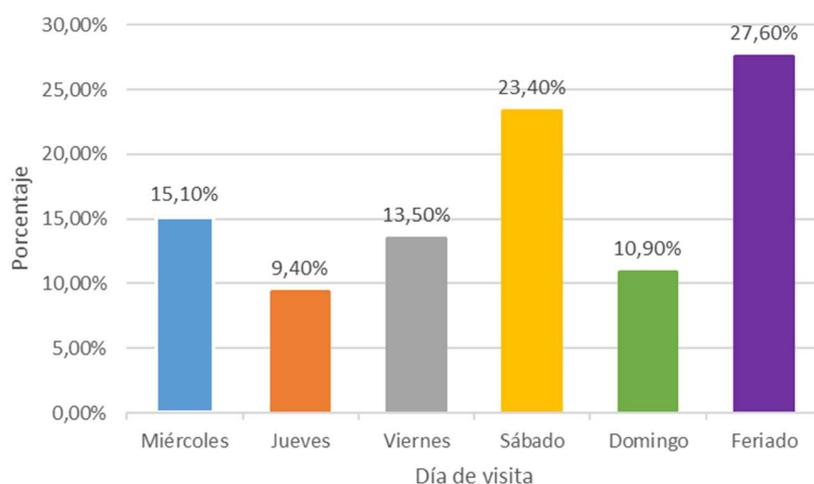


Figura 13. Día de visita de los usuarios del balneario El Tingo

Tabla 23*Acompañamiento de los visitantes del balneario El Tingo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Familia	75	39%	39%
Pareja	15	8%	47%
Solo	82	43%	90%
Amigos	20	10%	100%
Total	192	100%	

Los resultados sobre el acompañamiento muestran a las personas de tercera edad, quienes acuden de miércoles a viernes, esto demuestra que las necesidades de este grupo de la tercera edad no son esperadas a ser atendidas por sus familiares. En cambio, en los fines de semana, las familias son las que ganan espacio en el balneario principalmente por los niños.

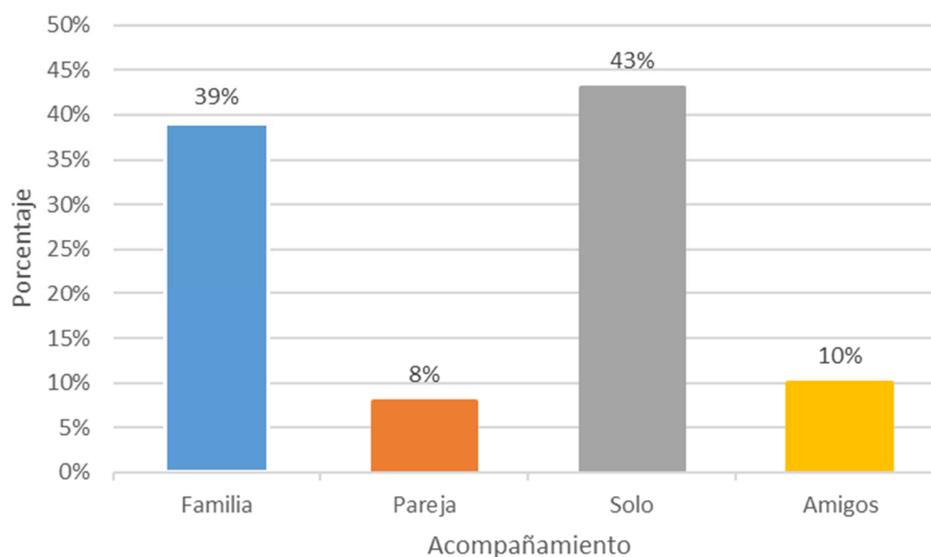
**Figura 14.** Acompañamiento de los visitantes del balneario El Tingo

Tabla 24*Frecuencia de visita de los visitantes del balneario El Tingo.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1 vez al mes	23	11,98%	11,98%
2 veces al mes	22	11,46%	23,44%
3 veces al mes	16	8,33%	31,77%
4 veces al mes	44	22,92%	54,69%
1 vez cada 3 meses	36	18,75%	73,44%
1 vez cada 6 meses	51	26,56%	100,00%
Total	192	100%	

La frecuencia de visita demuestra que el 54,69% de los encuestados van de una a cuatro veces al mes. De esta manera se asegura que las personas acuden de forma periódica y de costumbre a este balneario. A pesar de ser poco menos de la mitad de los encuestados, hay gente que solo visita una vez cada tres y seis meses, ellos representan el 45,31% lo que demuestra que casi la mitad de personas solo van esporádicamente al balneario.

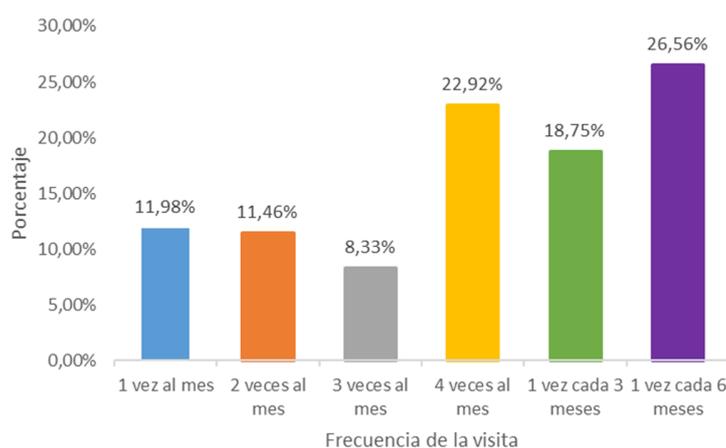
**Figura 15.** Frecuencia de visita de los visitantes del balneario El Tingo.

Tabla 25*Rango de hora de llegada de los visitantes del balneario El Tingo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
6 - 7 am	79	41,1%	41,1%
8 - 9 am	74	38,5%	79,7%
10 - 12 am	39	20,3%	100,0%
TOTAL	192	100%	

El 79,7% de las personas buscan entrar en las primeras horas de atención del balneario debido a que más pasa el tiempo y los servicios comienzan a llenarse por los demás usuarios, además de que la calidad de los servicios decrece conforme pasa el día.

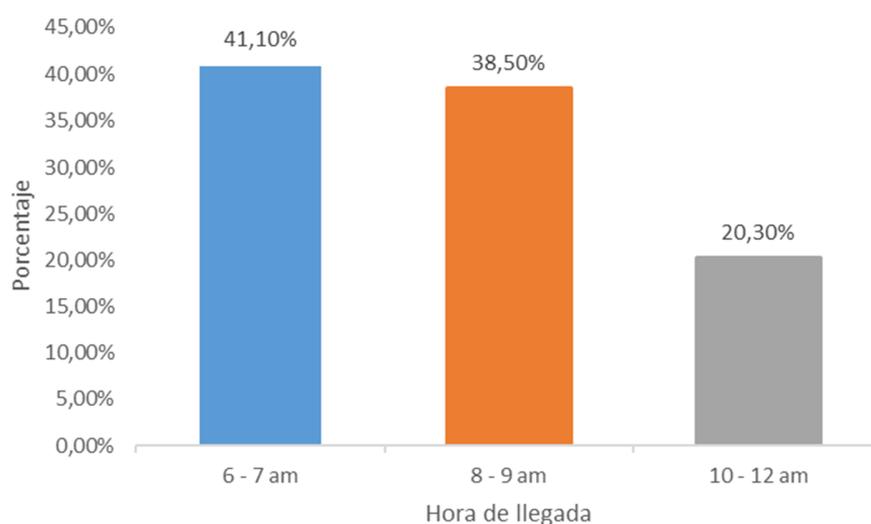


Figura 16. Rango de hora de llegada de los visitantes del balneario El Tingo

Tabla 26*Tiempo de permanencia de los visitantes del balneario El Tingo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1 hora	32	16,70%	16,70%
2 horas	53	27,60%	44,50%
3 horas	78	40,60%	85,10%
4 o más horas	29	15,10%	100,0%
Total	192	100%	

La gente prefiere una estadía larga debido a que a estas instalaciones no pueden acudir todos los días, algunas personas por su distancia prefieren quedarse de 3 horas en adelante. Este grupo de personas representan un 40,60%.

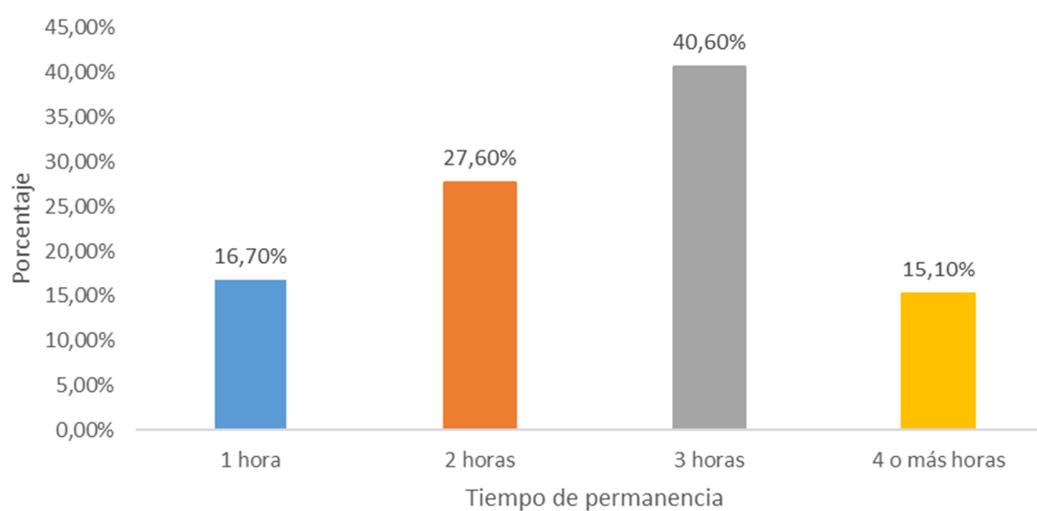
**Figura 17.** Tiempo de permanencia de los visitantes del balneario El Tingo

Tabla 27
Transporte de los visitantes del balneario El Tingo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Vehículo propio	68	35,4%	35,4%
Bus	96	50,0%	85,4%
Otro	28	14,6%	100,0%
Total	192	100%	

El 50% de las personas acuden en bus. Esto está sostenido por el hecho de que la compañía de buses Termas Turis tiene su recorrido habitual por el balneario y es uno de los primeros balnearios por el cual pasa, esto facilita de gran manera la visita y en segundo lugar y siendo un grupo bastante importante, con un 35,4%, estos usuarios llegan al balneario en vehículo propio porque si representa un viaje relativamente largo.

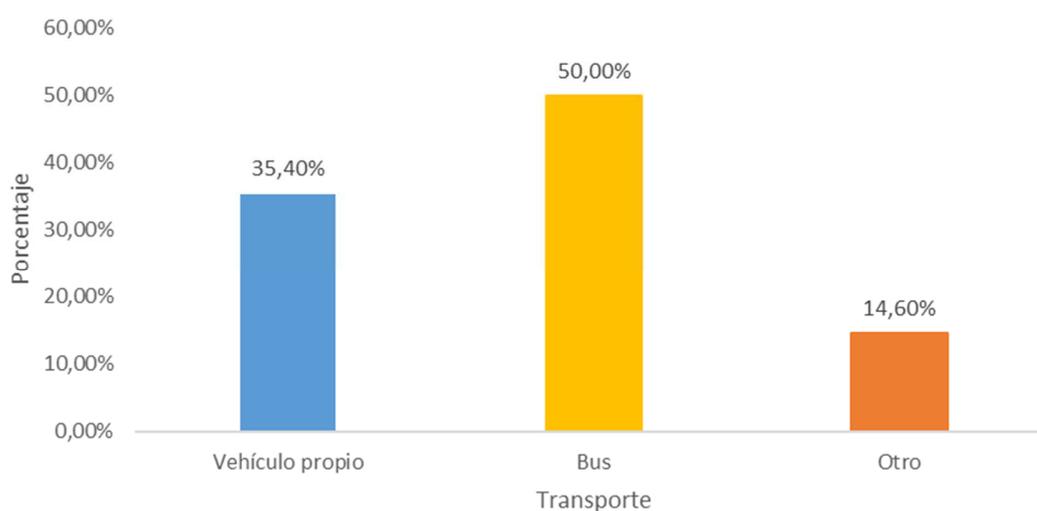


Figura 18. Transporte de los visitantes del balneario El Tingo

Precio

Tabla 28

Satisfacción entre precio y calidad de los visitantes del balneario El Tingo

Satisfacción entre precio y calidad, 1 nada satisfecho, 5 muy satisfecho			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	20	10,42%	10,42%
2	18	9,38%	19,79%
3	49	25,52%	45,31%
4	72	37,50%	82,81%
5	33	17,19%	100,00%

Opiniones divididas muestran que los usuarios no están del todo satisfechos. Por ejemplo, un 45,31% han calificado con 1, 2 o 3 su grado de satisfacción, mientras que, por otro lado, un 54,29% han declarado estar satisfechos en una escala de 4 y 5. Para muchas personas hay muchos aciertos y de igual forma hay muchos fallos por lo cual esta respuesta no tiene un sesgo específico

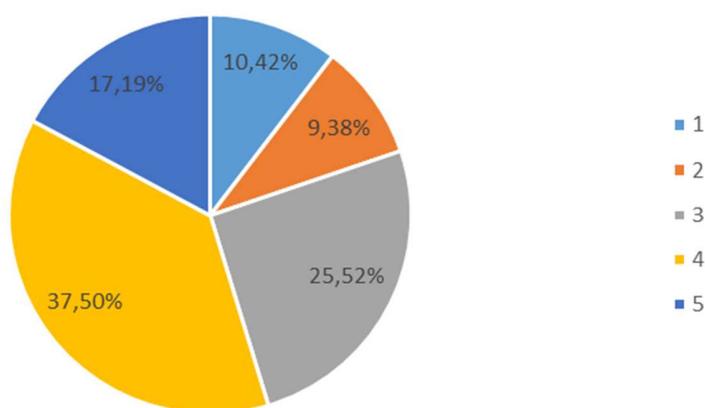


Figura 19. Satisfacción entre precio y calidad de los visitantes del balneario El Tingo

Psicología

Tabla 29

Motivación de los visitantes del balneario El Tingo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Salud	73	38,02%	38,02%
Relajación	68	35,42%	73,44%
Deporte	34	17,71%	91,15%
Conocer más personas	17	8,85%	100,00%
Total	192	100%	

Una de las motivaciones más destacables es la de la salud que viene directamente impulsada por las bondades que tienen las aguas termales y por lo cual las personas de tercera edad acuden a este balneario reflejando un 38,02%.

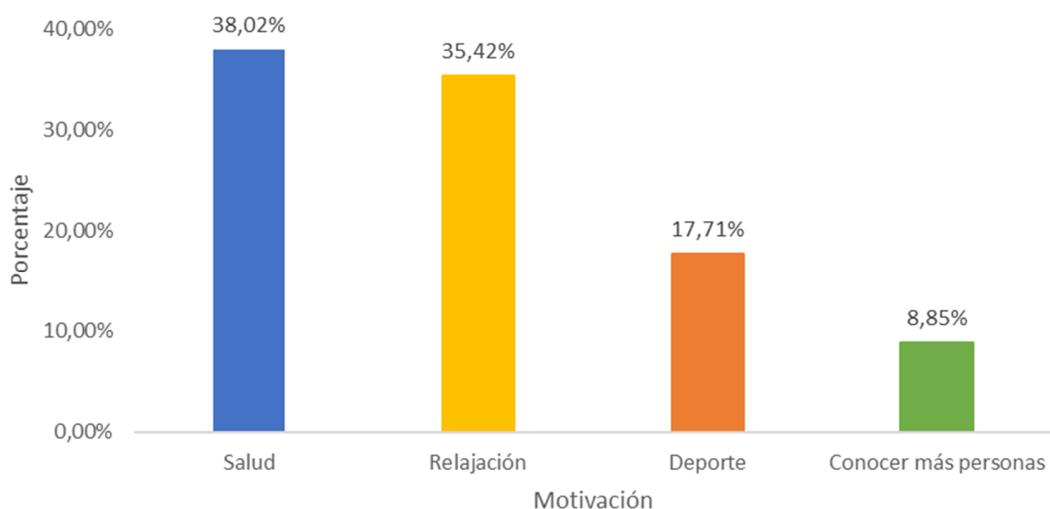


Figura 20. Motivación de los visitantes del balneario El Tingo

Tabla 30

Conocimiento sobre los beneficios de la hidroterapia de los visitantes del balneario de El Tingo

¿Conoce los beneficios de la hidroterapia?			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	97	50,52%	50,52%
No	95	49,48%	100,00%
Total	192	100,00%	

En cuanto al conocimiento de los beneficios de las aguas termales está claro que hay un desconocimiento casi igual a las personas que si lo conocen, esto se debe a que no todas las personas que van al balneario es por tratamientos médicos sino más por motivos de ocio y relajación.

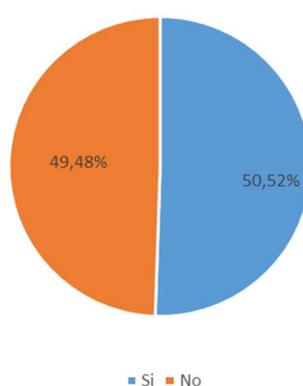


Figura 21. Conocimiento sobre los beneficios de las aguas termales de los visitantes del balneario El Tingo

Tabla 31

Conocimiento sobre tratamiento de enfermedades de los visitantes del balneario de El Tingo

¿Se ha tratado de alguna enfermedad a través de los poderes curativos del agua?			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	127	66,15%	66,15%
No	65	33,85%	100,00%
Total	192	100,00%	

A pesar de tener una opinión dividida sobre el conocimiento de los beneficios del agua termal, existen un mayor número de personas que se han hecho tratar enfermedades, pero quizá no en El Tingo. Con un total de 66,15% de encuestados, se afirma que la gente si sabe sobre uso del agua como medio de sanación y que esto puede ser motivo de proyectos que busquen apoyar la salud de los visitantes.

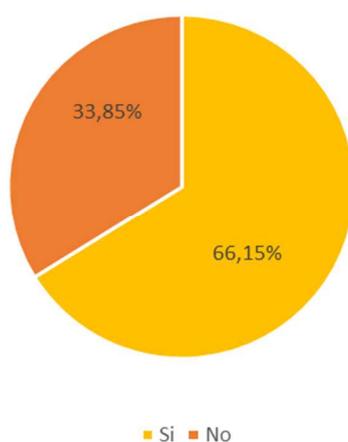


Figura 22. Conocimiento sobre tratamiento de enfermedades de los visitantes del balneario El Tingo

Tabla 32*Interesados por información de tratamientos de los visitantes del balneario de El Tingo*

¿Le gustaría obtener información sobre tratamientos de salud dentro del establecimiento?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	188	97,92%	97,92%
No	4	2,08%	100,00%
Total	192	100,00%	

Es evidente el interés de la gente por conocer los beneficios de las aguas termales para poder aplicarla al momento de sus visitas. Con un 97,92% de las personas encuestadas, buscan y apuestan fuertemente por este tipo de iniciativas dentro de las instalaciones del balneario.

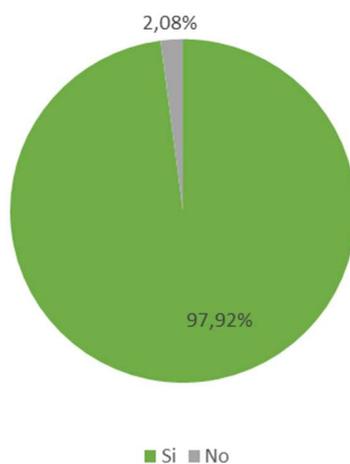


Figura 23. Interesados por información de tratamientos de los visitantes del balneario El Tingo

Tabla 33
Opinión sobre la saturación en el balneario El Tingo

¿Cree usted que hay una saturación de los servicios cuando usted ha venido?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	132	68,75%	68,75%
No	60	31,25%	100,00%
Total	192	100,00%	

La saturación de servicio es percibida por un 68,75% de los encuestados. Esto sugiere que la calidad del servicio no es un punto a tomar en cuenta por parte de la administración.

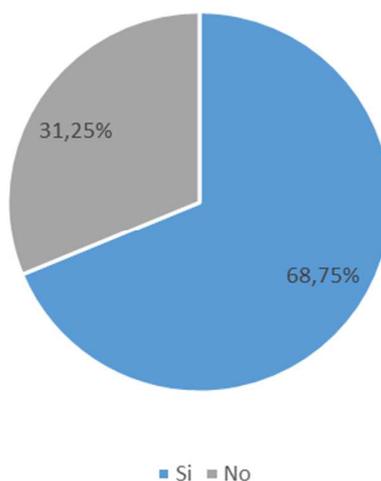


Figura 24. Opinión sobre saturación en el balneario El Tingo

Tabla 34
Opinión sobre los equipos del balneario El Tingo

¿Considera usted que los equipos empleados en el establecimiento son los adecuados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	85	44,27%	44,27%
No	107	55,73%	100,00%
Total	192	100,00%	

De igual forma que la opinión de la saturación de los servicios, la percepción sobre los equipos y dotaciones parece ir de bajada puesto que un 55,73% de encuestados no siente conformidad con los equipos y dotaciones. El mantenimiento y gestión de los recursos tangibles del balneario no es un fuerte en la administración.

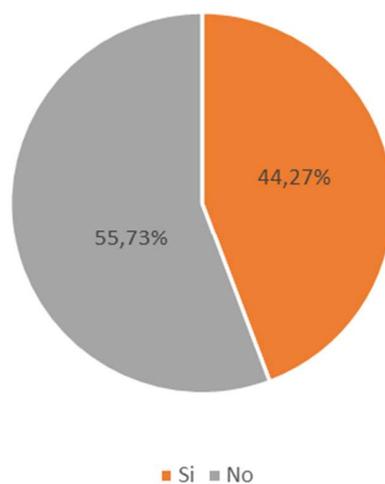


Figura 25. Opinión sobre los equipos del balneario El Tingo

Tabla 35
Opinión sobre la ubicación del balneario El Tingo

¿Considera usted que este establecimiento está ubicado correctamente?			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	157	81,77%	81,77%
No	35	18,23%	100,00%
Total	192	100,00%	

Para un 81,77% de usuarios de este balneario, les resulta conveniente la ubicación del balneario y expresan que no tienen inconvenientes con su movilización. Esto beneficia a la subsistencia del balneario puesto que la gente no escatima recursos con tal de pasar su tiempo en este balneario.

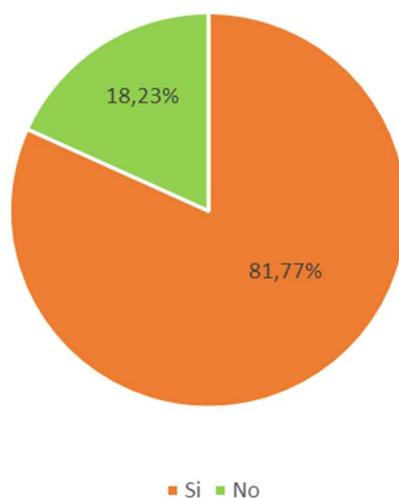


Figura 26. Opinión sobre la ubicación del balneario El Tingo

Tabla 36
Espacios deseados para adecuar en el balneario El Tingo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Camas calientes	11	5,73%	5,73%
Tratamiento con lodo	27	14,06%	19,79%
Spa	32	16,67%	36,46%
Gimnasio	34	17,71%	54,17%
Fisioterapia	78	40,63%	94,79%
Bañeras de burbujas	10	5,21%	100,00%
Total	192	100,00%	

La instalación de un centro que tenga fisioterapia como un servicio complementario, es escogido gracias a 40,63% de los votos debido a la naturaleza de las piscinas y lo que busca proyectar es que sea un espacio dedicado al bienestar y tratamiento de la salud.

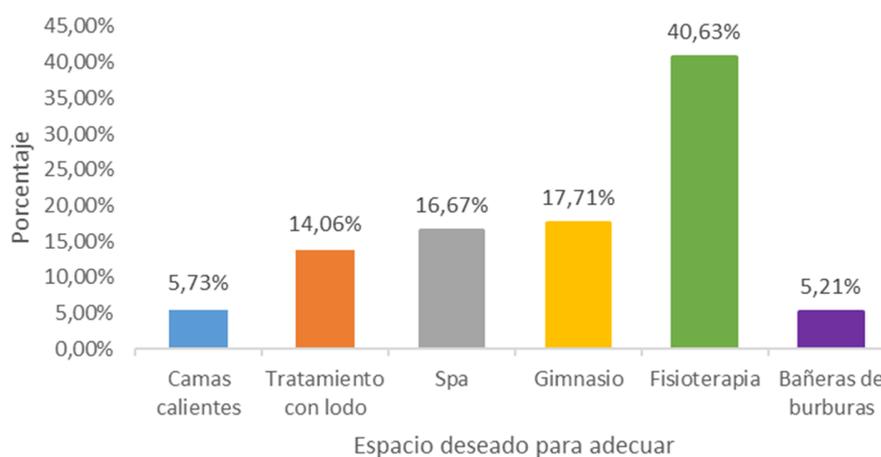


Figura 27. Espacios deseados para adecuar en el balneario El Tingo

Tabla 37

Opinión sobre la atención de los empleados en el balneario El Tingo

¿Cómo califica la atención de los empleados? 1 nada satisfecho, 5 muy satisfecho

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	12	6,25%	6,25%
2	14	7,29%	13,54%
3	66	34,38%	47,92%
4	56	29,17%	77,08%
5	44	22,92%	100,00%
Total	192	100,00%	

A pesar de no tener un contacto tan directo con los empleados del balneario, solo un 13,54% de los usuarios han calificado con un uno o dos la atención de los empleados. La atención es uno de los pilares que mantiene en alto la satisfacción de los visitantes.

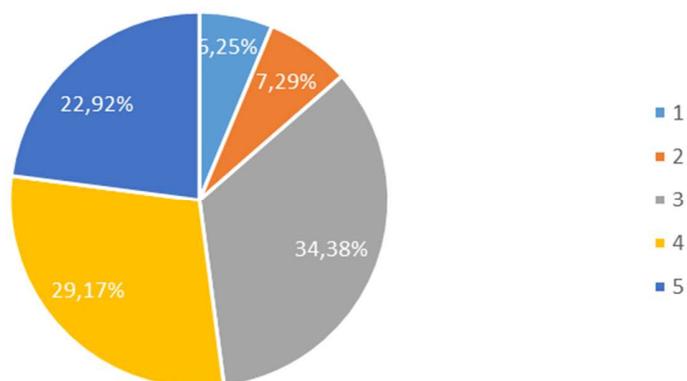


Figura 28. Opinión sobre la atención de los empleados en el balneario El Tingo

Tabla 38
Reputación de los visitantes al balneario El Tingo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	20	10,42%	10,42%
2	18	9,38%	19,79%
3	49	25,52%	45,31%
4	72	37,50%	82,81%
5	33	17,19%	100,00%
Total	192	100,00%	

Para el 54,69% de encuestados, el balneario está entre una calificación alta, pero para el resto que constituyen el 45,31% la reputación está dividida entre calificaciones de uno, dos o tres. Como se ha dicho antes, las opiniones no tienen ningún sesgo que perjudique o beneficie la reputación del balneario.

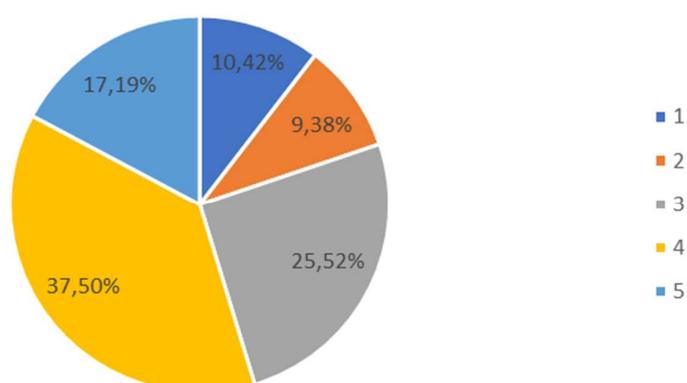


Figura 29. Reputación de los visitantes al balneario El Tingo

Tabla 39
Aspecto destacado por los visitantes al balneario El Tingo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ubicación	16	8,33%	8,33%
Piscinas	114	59,38%	67,71%
Instalaciones	26	13,54%	81,25%
Precio	24	12,50%	93,75%
Atención	12	6,25%	100,00%
Total	192	100,00%	

Con un 59,38% de los votos, las piscinas se constituyen como el aspecto más notable del balneario El Tingo por sobre las instalaciones y el precio. Es por ello que las fuentes de aguas deben ser cuidadas con mucho énfasis además de poner más esfuerzos en el cuidado de piscinas, hidromasajes y duchas.

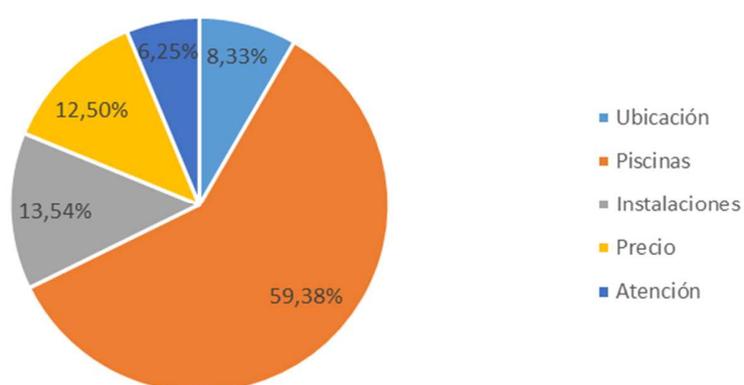


Figura 30. Aspecto destacado por los visitantes al balneario El Tingo

Tabla 40
Canales de comunicación en el balneario El Tingo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Conocimiento Propio	95	49,48%	49,48%
Referencias	74	38,54%	88,02%
Redes Sociales	23	11,98%	100,00%
Total	192	100,00%	

Las personas que conocen este lugar es básicamente por tradición y costumbre personal o familiar de varios años, es por eso que con un 49,48% de los encuestados afirman venir a este lugar por conocimiento propio.

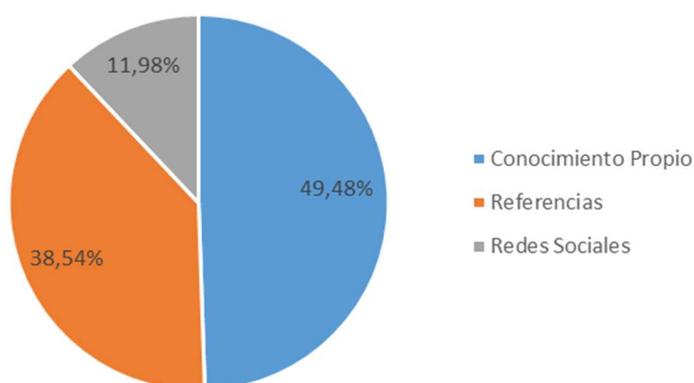


Figura 31. Canales de comunicación en el balneario El Tingo

Tabla 41*Recomendaciones de los visitantes sobre el balneario El Tingo*

¿Recomendaría este lugar?			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	178	92,71%	92,71%
No	14	7,29%	100,00%
Total	192	57,29%	

Los usuarios de este balneario están muy convencidos de asistir al balneario a pesar de sus falencias, un 92,71% de los encuestados recomendarían a sus conocidos, que visiten el establecimiento. Hay que trabajar en mejorar aspectos tales como las instalaciones y dotaciones pues aquí es donde más falla la administración de este lugar.

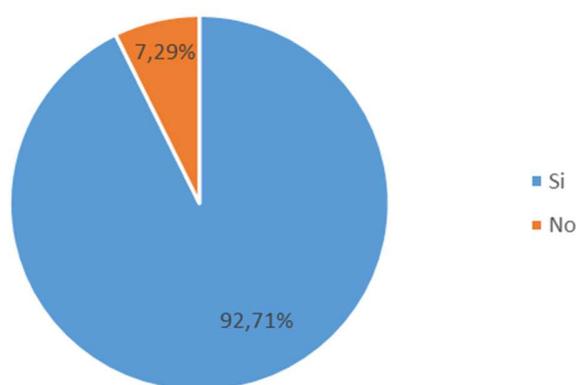


Figura 32. Recomendaciones de los visitantes sobre el balneario El Tingo

3.2.2.4. Capacidades

Recursos Tangibles

Recursos Financieros

La situación económica del balneario es muy precaria debido a los montos tan bajos de retorno sobre lo que logra recaudar. Santiago Revelo, recaudador en el periodo 2018-2019, comenta que de los \$350.000 que lograron ingresar por ventas, apenas un monto de \$13.200 fueron retornados en beneficio del mismo balneario, es decir un 3.78%. El resto del dinero se hace cargo la administración zonal. Algo importante por decir es que el precio aumenta en un 8% anual debido a que cada vez hay menos usuarios.

Tabla 42

Factor de riesgo sobre los recursos financieros

Factor de Riesgo: 1 poco riesgoso, 5 muy riesgoso

1	2	3	4	5
			X	

Recursos Físicos

El funcionamiento del balneario, en lo que concierne a piscinas, depende directamente del uso de las bombas de distribución. Estos equipos son los encargados de enviar el agua del cual se alimentan las piscinas para su uso. Sin esto, es imposible su funcionamiento. Las duchas y baños registran un deterioro continuo debido a la falta de presupuesto para atenderlos. Hay dos espacios definidos para el custodio de las pertenencias de los usuarios.

Sus equipos en la que respecta a facilidad de accesibilidad es algo a destacar para los usuarios de la tercera edad. La señalética está en mal estado debido a la inclemencia del clima y el paso del tiempo.

Tabla 43

Factor de riesgo sobre los recursos físicos

Factor de Riesgo: 1 poco riesgoso, 5 muy riesgoso

1	2	3	4	5
			X	

Recursos Administrativos

A nivel de administración zonal, el balneario de El Tingo, recibe muy poca atención por parte de las autoridades pues el proceso para atención de los pedidos tarda meses en ser efectivo. La cadena burocrática en procesos tales como la implementación de nuevas dotaciones, incluye el estudio técnico, la autorización, el desembolso por parte de compras públicas. En otro proceso tal como el de reposición de materiales de limpieza que representa un gasto recurrente, el personal de servicio manifiesta que los pedidos de marzo aún no han llegado hasta el mes de octubre.

Tabla 44

Factor de riesgo sobre los recursos administrativos

Factor de Riesgo: 1 poco riesgoso, 5 muy riesgoso

1	2	3	4	5
		X		

Recursos intangibles

Distribución

No cuenta con campañas de promoción. Desde la administración zonal no hay un departamento encargado de ello. La gente que llega al balneario lo hace por referencias de familiares o amigos a través del conocido “boca a boca”.

Tabla 45
Factor de riesgo sobre la distribución

Factor de Riesgo: 1 poco riesgoso, 5 muy riesgoso

1	2	3	4	5
			X	

Talento Humano

Al momento cuenta con 10 colaboradores que trabajan en la limpieza y mantenimiento de las piscinas, áreas verdes, baños, atención en el custodio de pertenencias y la boletería. Cuentan con dos guardias de seguridad que vigilan la entrada al balneario y la entrada a las piscinas. Adicionalmente cuenta con la presencia de agentes de control metropolitano en las inmediaciones del balneario.

Tabla 46
Factor de riesgo sobre el talento humano

Factor de Riesgo: 1 poco riesgoso, 5 muy riesgoso

1	2	3	4	5
		X		

Innovación y creatividad

Lamentablemente la experiencia del usuario es demasiado monótona y no hay ningún tipo de proyecto o idea que genere un valor agregado a la estadía del visitante.

Tabla 47
Factor de riesgo sobre la innovación y creatividad

Factor de Riesgo: 1 poco riesgoso, 5 muy riesgoso

1	2	3	4	5
				X

Reputación

La reputación de este establecimiento se basa únicamente en la experiencia a interés que la gente le presta. No es uno de los más rimbombantes de su sector, pero debido a su precio de entrada relativamente accesible, compensa eso y lo hace en una opción apetecida por los usuarios los cuales a pesar de su descontento por la falta de mejoras estructurales sigues asistiendo.

Tabla 48
Factor de riesgo sobre la reputación

Factor de Riesgo: 1 poco riesgoso, 5 muy riesgoso

1	2	3	4	5
		X		



Figura 33. Infografía sobre el perfil de usuario de El Tingo

3.2.3. Fase 3 Diagnóstico estratégico

3.2.3.1. FODA



Figura 34. FODA del balneario El Tingo

3.2.3.2. Matriz de Evaluación Interna (EFI)

Tabla 49

Matriz EFI - balneario El Tingo

	Factores	Peso	Calificación	Puntaje
Fortalezas	Bondades de sus aguas naturales	0,18	5	0,90
	Usuarios fidelizados	0,13	4	0,52
	Precio	0,13	5	0,65
	Grandes instalaciones propias	0,06	4	0,24
	SUBTOTAL	0,50		2,31
Debilidades	Administración	0,17	5	0,85
	Piscinas y equipos en deterioro	0,11	4	0,44
	Convertirse en un balneario reconocido a nivel nacional	0,16	5	0,80
	Pocos empleados para cubrir todas las áreas	0,06	3	0,18
	SUBTOTAL	0,50		2,27
TOTAL		1		4,58

3.2.3.3. Matriz de Evaluación Externa (EFE)

Tabla 50

Matriz EFE - balneario El Tingo

	Factores	Peso	Calificación	Puntaje
Oportunidades	Captación de más usuarios a nivel de la ciudad y sus alrededores	0,13	5	0,65
	Creación de un centro integral para la tercera edad	0,17	4	0,68
	Convertirse en un balneario reconocido a nivel nacional	0,09	5	0,45
	Autonomía administrativa	0,11	3	0,33
	SUBTOTAL	0,50		2,11
Amenazas	Desarrollo de balnearios privados alrededor	0,19	5	0,95
	Usuarios que dañan las instalaciones	0,07	4	0,28
	Clima	0,08	3	0,24
	Alza de nivel de vida	0,16	5	0,80
	SUBTOTAL	0,50		1,47
TOTAL		1		3,58

3.2.3.4. Análisis CAME

Tabla 51
Matriz CAME

Corregir debilidades	Solicitar una atención eficiente al balneario a la administración municipal a fin de que haya una mejor gestión administrativa, operativa y financiera.
Afrontar amenazas	Especializar y generar una diferencia que destaque de los demás competidores.
Mantener fortalezas	Administrar las fuentes de obtención de las aguas termales.
Explotar Oportunidades	Generar valor al segmento las personas de tercera edad a través de proyectos terapéuticos complementarios.

3.2.4. Decisión de estrategias

3.2.4.1. Estrategias de la cartera de negocio (estrategia corporativa)

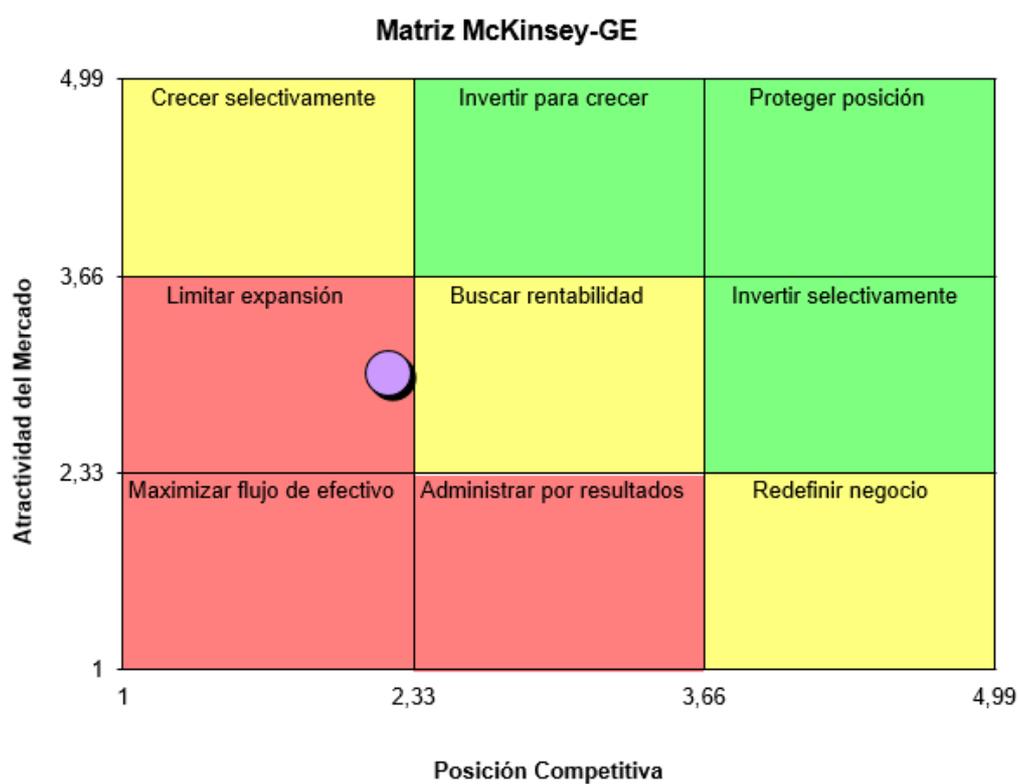
3.2.4.1.1. Matriz de posición competitiva (Mc Kinsey-General Electric)

Tabla 52
Atractividad del mercado - matriz Mc Kinsey-General Electric

	Factor	Peso	Calificación	Valor
Atractividad del mercado	1. Tamaño de mercado en general	22%	5	1,10
	2. Crecimiento promedio anual	10%	2	0,20
	3. Niveles de satisfacción del cliente	15%	3	0,45
	4. Competitividad	19%	3	0,57
	5. Vulnerabilidad/Sensibilidad a la economía	17%	1	0,17
	6. Presencia en el mercado	17%	3	0,51
		100%		3

Tabla 53*Posición competitiva - matriz Mc Kinsey-General Electric*

Posición Competitiva	Factor	Peso	Calificación	Valor
	1. Posición de mercado	15%	3	0,45
	2. Crecimiento del mercado	15%	1	0,15
	3. Variedad de la oferta	13%	2	0,26
	4. Reputación del establecimiento	14%	3	0,42
	5. Conocimiento del mercado	10%	3	0,30
	6. Estructura organizacional y administrativa	18%	1	0,18
	7. Infraestructura y equipos	15%	3	0,45
		100%		2,21

**Figura 35.** Matriz Mc Kinsey-General Electric - Ubicación del balneario El Tingo

3.2.4.1.2. Matriz de crecimiento-participación (Boston Consulting Group)

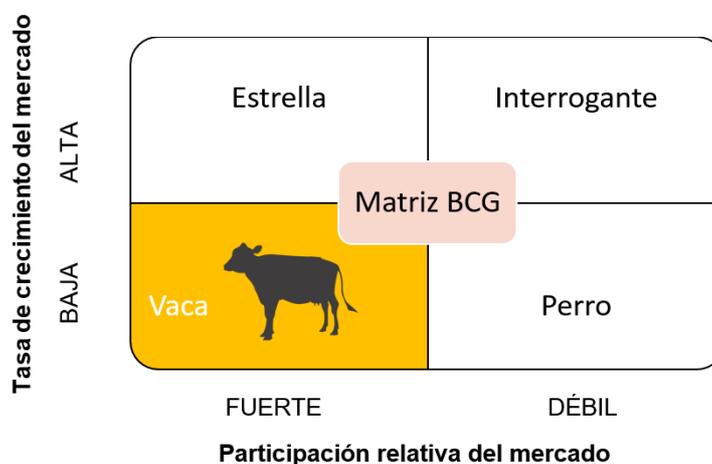


Figura 36. Matriz BCG - balneario El Tingo.

El balneario de El Tingo obtiene este puesto debido a su gran número de visitantes, pero su crecimiento se ve mermado cada año por el incremento del 8% en la tarifa de ingreso al establecimiento. Los productos vaca son aquellos que algún día fueron estrellas, pero han dejado de serlo por alguna razón (Alvarez, 2007) y en este caso es por la masificación que ha tenido el balneario durante todos los años que ha existido. Esta clase de productos terminan siendo rentables por su baja cantidad de inversión y las estrategias más apropiadas son el desarrollo del producto o la diversificación en base del aspecto estelar o más representativo (Ponce, 2007).

3.2.4.1.3. Matriz de dirección del crecimiento (Ansoff)

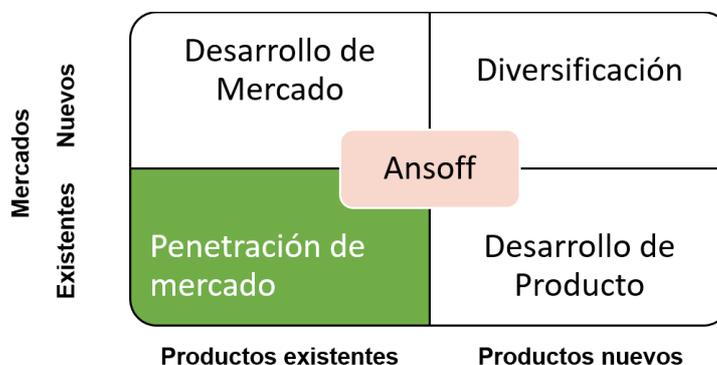


Figura 37. Matriz Ansoff - balneario El Tingo.

El balneario cuenta como un producto existente ya desde hace mucho tiempo y el mercado de bañistas o usuarios también ha existido desde ya muchos años. Como parte de las estrategias de penetración de mercado se cuenta con estrategias dirigidas a mejorar la atención del cliente o atraer clientes de la competencia (Martínez & Milla, 2005) pero en el caso de El Tingo, los comentarios son una base muy importante como mecanismo de mejora en la atención si se lo llega a cumplir de la mejor manera.

3.2.4.2. Estrategias competitivas de Porter

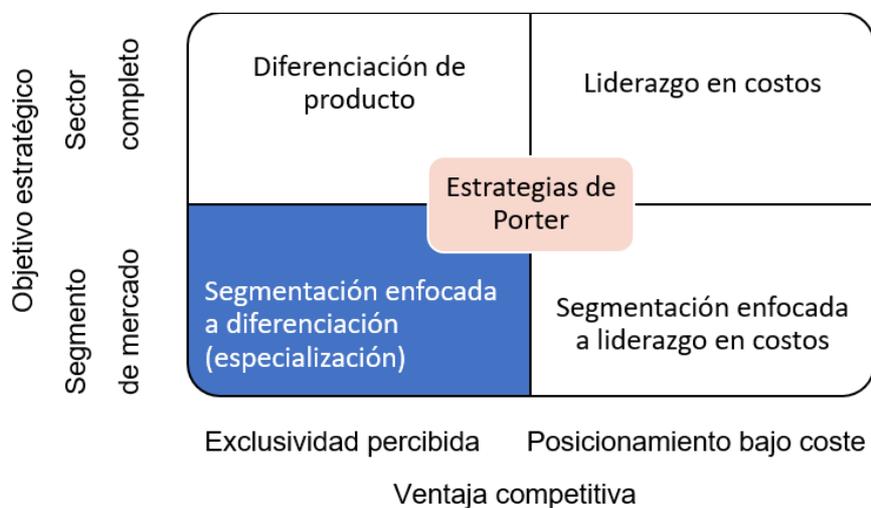


Figura 38. Estrategias competitivas de Porter - balneario El Tingo.

El balneario de El Tingo debería trabajar con estrategias de segmentación enfocada a la diferenciación puesto que posee un factor que lo hace especial de sus competidores, en este caso son las fuentes de aguas termales. La especialización por diferenciación se centra en las necesidades de los compradores y las atiende al máximo para lo cual es necesario que la empresa adopte una posición de bajo coste (Martínez & Milla, 2005) lo cual ya lo tiene.

3.3. Antecedentes sobre el balneario Fuentes Cristalinas

En la parroquia Alangasí de Quito, existía una pequeña granja avícola ubicada en la Calle Ushimana y Simón Bolívar. A principios de los años 2000, este terreno pasa a ser parte de 4 hermanos y 1 hermana, ellos son la familia Ayo Paucar que durante un tiempo mantuvieron ese mismo negocio hasta en que en el año 2008, Fuentes Cristalinas, abrió sus puertas a la comunidad.



Figura 39. Piscinas de Fuentes Cristalinas

El balneario Fuentes Cristalinas es un establecimiento que brinda servicios y desde ese entonces hasta la actualidad la razón social es la señora Ayo Paucar Lilian Soledad y su nombre comercial es Balneario Fuentes Cristalinas.

Se empezó con toda la infraestructura que incluía la piscina, el sauna, turco e hidromasajes y por otro lado el restaurante Manhattan en la parte superior y el bar Coco que está anexo a las piscinas. Con el tiempo se fue adecuando los jardines, canchas deportivas, carpas, el tobogán. En el área de la piscina se ha expandido las zonas con césped por cemento para el uso de las personas. Cuenta con parqueadero propio con

capacidad para unos 100 carros y en ocasiones la propiedad de aledaña presta su predio para que los usuarios del balneario guarden ahí su vehículo. En un inicio se utilizó con bombonas de gas para calentar el agua de las piscinas, posteriormente se adecuaron paneles solares con una vida útil de 20 años, pero debido a la baja calidad de los mismos a los 5 años ya han registrado daños en su estructura.



Figura 40. Hidromasajes de Fuentes Cristalinas

Cada hermano se hace responsable por un área en específico del restaurante, en boletería, otro del bar, de la cocina, etc. Además, cuentan con personal de apoyo en la cocina, parqueadero y piscinas, estos últimos se encargan de mantener orden en la piscina, zonas húmedas, duchas y tobogán a fin de salvaguardar la integridad de los usuarios y la limpieza de estos espacios.

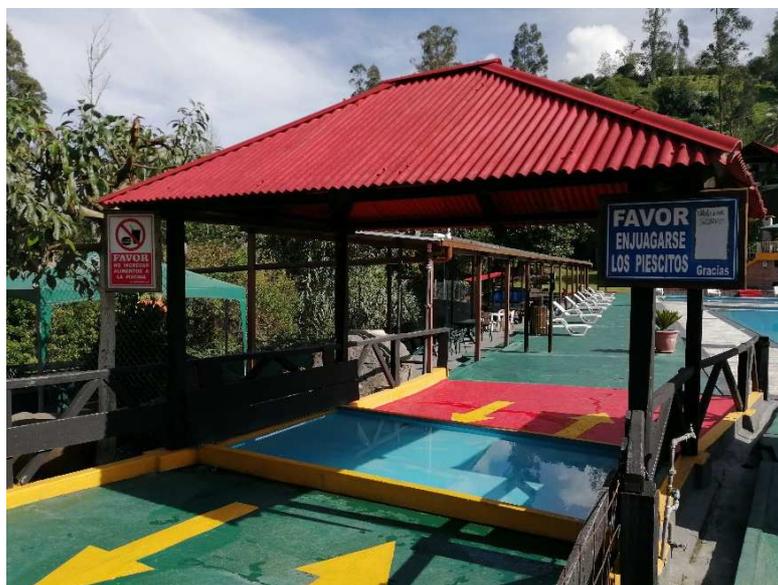


Figura 41. Entrada a las piscinas de Fuentes Cristalinas

La limpieza siempre está al orden del día, el césped en invierno se corta cada 8 días y en verano unas dos veces al mes. Se pintan paredes tanto internas y externas una sola vez al año. La piscina que es lo más crítico dentro el complejo, se la limpia cada fin de semana, es decir el domingo y en los días posteriores se añaden químicos.



Figura 42. Cancha de fútbol de Fuentes Cristalinas

3.4. Plantilla de planificación estratégica del balneario Fuentes Cristalinas

3.4.1. Fase 1 Direccionamiento estratégico

Misión: No aplica

Visión: No aplica

Valores: No aplica

Unidades estratégicas de negocio

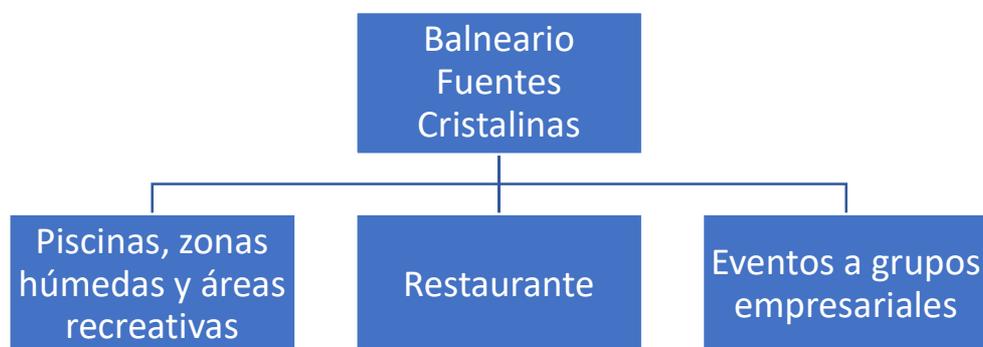


Figura 43. Unidad estratégica de negocio del balneario Fuentes Cristalinas

3.4.2. Fase 2 Entorno

3.4.2.1. General

Factores Económicos

El PIB ecuatoriano en el primer trimestre del año 2019 subió un 0,6% versus al mismo periodo del 2018. Por otra parte el gasto de consumo final de los hogares también registró un aumento del 1% en el primer trimestre del 2019 en relación al mismo periodo del 2018 a pesar que el salario nominal promedio se mantiene en \$459,61 desde inicios de este año (Banco Central del Ecuador, 2019).

Tabla 54
Factor de riesgo sobre economía

Factor de Riesgo: 1 poco riesgoso, 5 muy riesgoso

1	2	3	4	5
			X	

Factores Tecnológicos

El gasto registrado en Investigación y desarrollo es del 0,44% (450,31 millones de dólares) y en Actividades de Ciencia y tecnología es del 0,56% (573,42 millones de dólares) en comparación al PIB en el año 2014 (INEN, 2015).

Tabla 55
Factor de riesgo sobre tecnología

Factor de Riesgo: 1 poco riesgoso, 5 muy riesgoso

1	2	3	4	5
		X		

Factores Políticos

Durante el 2019 el gobierno del presidente Lenin Moreno fue protagonista de uno de los decretos que causó revuelo en todo el país. El decreto 883 estipulaba en una de sus medidas, la eliminación del subsidio a los combustibles. Esto generó movilizaciones a nivel nacional que buscaban la derogatoria de dicho decreto. A su vez hubo personas que aprovecharon la situación y cometieron actos de vandalismo en edificios públicos, privados, empresas además de muchos disturbios en ciudades importantes del país (El Comercio, 2019).

En materia turística, según el “Travel & Tourism Competitiveness Report” elaborado por el Foro Económico Mundial, el país pasó del puesto 57 al 70 en este año. Empresarios nacionales aducen que este resultado es fruto de una mala decisión al momento de usar el recurso financiero, por ejemplo en el año 2018, de los 17,8 millones de dólares que fueron destinados al Ministerio de Turismo, aproximadamente 16 millones fueron para pagar nóminas y sueldos mientras que solamente un 1,8 millones fueron se invirtieron efectivamente en promoción del país (La Hora, 2019)

Tabla 56
Factor de riesgo sobre política

Factor de Riesgo: 1 poco riesgoso, 5 muy riesgoso

1	2	3	4	5
			X	

Factores Sociales

Este año a pesar de no haber podido disfrutar el feriado del 9 de octubre correspondiente a fiestas de Guayaquil por las recientes manifestaciones suscitadas a nivel nacional, el feriado por día de difuntos e independencia de Cuenca que está estipulado por la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de Servicio Público y al Código de Trabajo, sigue vigente. Los días de este feriado se extienden desde el viernes 1 de noviembre hasta el lunes 4 de noviembre. Con esto se busca potenciar el turismo interno puesto que la gente tiene más facilidad para trasladarse a otros rincones del país (El Comercio, 2019).

Tabla 57*Factor de riesgo sobre lo social*

Factor de Riesgo: 1 poco riesgoso, 5 muy riesgoso

1	2	3	4	5
		X		

Factores Legales

Los establecimientos de tipo balneario o que usen fuentes de agua potable para su ejercicio deben presentar una serie de documentación para permisos de entidades tales como Quito Turismo, bomberos, secretaría del ambiente, Soprofon y Sayce, agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria.

Tabla 58*Factor de riesgo sobre lo legal*

Factor de Riesgo: 1 poco riesgoso, 5 muy riesgoso

1	2	3	4	5
				X

3.4.2.2. Entorno competitivo**5 fuerzas de Porter****Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes es crítico pues el costo de entrada es de \$7,00 para adultos. Es por eso que el mantenimiento y cuidado de los espacios debe ser muy riguroso a para poder satisfacer a los clientes. Específicamente se pide un control riguroso en duchas y sanitarios en días feriados, se exige una temperatura caliente del agua y por implementar una cubierta en las dos piscinas.

Tabla 59*Factor de riesgo sobre el poder de negociación de los clientes*

Factor de Riesgo: 1 poco riesgoso, 5 muy riesgoso

1	2	3	4	5
			X	

Rivalidad entre las empresas

La competencia con otros complejos y piscinas de su sector es un aspecto muy importante a tomar en cuenta pues en el caso del complejo del ministerio del deporte que queda a unos pocos minutos, tiene espacios bastante similares e incluso a un precio más bajo. A esto se aumentan balnearios tales como el balneario Angamarca, La Chorrera, Ushimana, La Merced y Mirasierra. Como se puede apreciar hay un número considerable de competidores que provocan la reducción de plaza en el mercado.

Tabla 60*Factor de riesgo sobre la rivalidad de los competidores*

Factor de Riesgo: 1 poco riesgoso, 5 muy riesgoso

1	2	3	4	5
			x	

Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos productos es realmente baja puesto que hay barreras de muchos tipos. Una de ellas es el capital, para poder invertir en un complejo o balneario de este tipo se necesita una gran cantidad de dinero, lo cual resulta beneficioso pues la probabilidad de que haya más competidores es muy baja.

Tabla 61*Factor de riesgo sobre la amenaza de nuevos entrantes*

Factor de Riesgo: 1 poco riesgoso, 5 muy riesgoso

1	2	3	4	5
	X			

Poder de negociación de los proveedores

Fuentes Cristalinas cuenta con un portafolio de proveedores amplio para no depender su giro de negocio de los insumos que estos proveen.

Tabla 62*Factor de riesgo sobre el poder de negociación de los proveedores*

Factor de Riesgo: 1 poco riesgoso, 5 muy riesgoso

1	2	3	4	5
	X			

Amenaza de productos sustitutos

Un producto relativamente similar puede ser el Spa, pero a pesar de ello, no se consideran de alto riesgo debido que a la gente que va a Fuentes Cristalinas, son familias e ir a un Spa resultaría complejo de satisfacer a todos los miembros de una familia, además están ubicados en otro sector y su público objetivo es también diferente.

Tabla 63*Factor de riesgo sobre la amenaza de productos sustitutos*

Factor de Riesgo: 1 poco riesgoso, 5 muy riesgoso

1	2	3	4	5
	X			

3.4.2.3. Posición competitiva

Oferta

En primer lugar, bajo el sustento teórico previo, Fuentes Cristalinas no debería tener el nombre de balneario puesto a que no usa aguas de origen termal, pero por motivos legales y respetando el nombre comercial se mantendrá el nombre de balneario. Fuentes Cristalinas cuenta con dos piscinas, 2 salas turco, 1 sala de sauna, 3 hidromasajes, vestidores, baños, área de casilleros, un área de descanso para tercera edad, carpas, canchas deportivas, un restaurante, un bar y estacionamientos.

Tabla 64

Factor de riesgo sobre la oferta

Factor de Riesgo: 1 poco riesgoso, 5 muy riesgoso				
1	2	3	4	5
X				

Factor clave de éxito

Uno de sus puntos clave de éxito constituye las zonas húmedas que son el sauna, turco e hidromasaje puesto que la gente que acude a este balneario, hace uso frecuente de este espacio. La facilidad de tener canchas deportivas lo hace atractivo ya que la estancia de los visitantes no se basa solo en las piscinas. Por último, su ubicación le permite tener espacios verdes y fuera del ruido de la ciudad, ideal para el descanso y el esparcimiento.

Tabla 65

Factor de riesgo sobre el factor clave de éxito

Factor de Riesgo: 1 poco riesgoso, 5 muy riesgoso				
1	2	3	4	5
X				

Segmentación de mercado

Demográfica

Tabla 66
Género del visitante

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Masculino	105	54,69%	54,69%
Femenino	79	41,15%	95,83%
No especificar	8	4,17%	100,00%
Total	192	100,00%	

Con un 54,69% de los encuestados, el género masculino es el que lidera en Fuentes Cristalinas. Los padres de familias y en general el género masculino es quien tiene la idea de llevar a sus familias, amigos o parejas a este establecimiento. Un porcentaje muy pequeño prefiere no especificar su género.

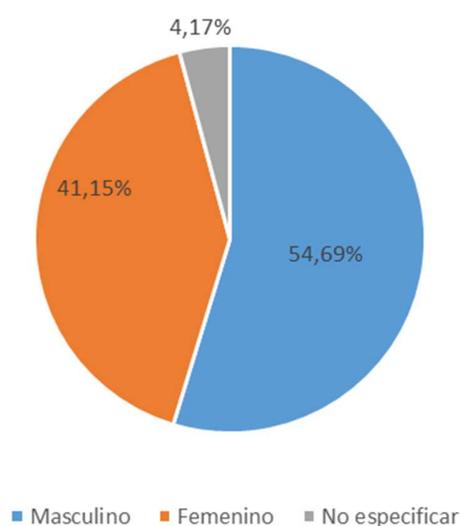


Figura 44. Género de usuarios del balneario Fuentes Cristalinas

Tabla 67
Edad de los visitantes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
18-30	65	33,85%	33,85%
31-45	69	35,94%	69,79%
46-65	48	25,00%	94,79%
66+	10	5,21%	100,00%
	192	100,00%	

Los rangos de edad con más presencia van desde los 18-30 hasta los 46-65, lo que muestra que vienen más familias y casi una nula presencia de personas de la tercera edad. Esto provoca que la gente posicione a Fuentes Cristalinas como un lugar con espacios para todos los miembros de la familia.

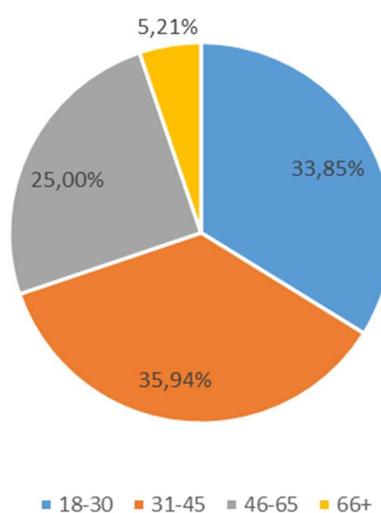


Figura 45. Edad de los visitantes del balneario de Fuentes Cristalinas

Geográfica

Tabla 68

Lugar de origen de visitantes del balneario Fuentes Cristalinas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sur	25	13,02%	13,02%
Centro	34	17,71%	30,73%
Norte	63	32,81%	63,54%
Valles	70	36,46%	100,00%
Otra ciudad	0	0,00%	100,00%
Otro país	0	0,00%	100,00%
Total	192	100%	

La procedencia de sus visitantes se inclina hacia el norte y los valles, siendo estos los lugares de donde provienen el 69,27% de usuarios. Esto implica que hay más gente que no le importa viajar largas distancias a fin de pasar un buen rato

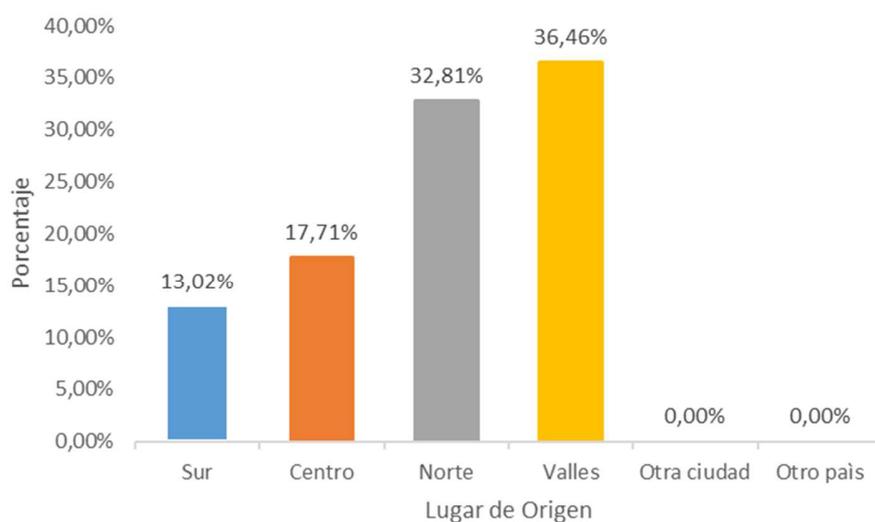


Figura 46. Lugar de origen de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas

Conductual**Tabla 69***Día de visita de los usuarios del balneario Fuentes Cristalinas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sábado	62	32,29%	32,29%
Domingo	44	22,92%	55,21%
Feriado	86	44,79%	100,00%
	192	100%	

La asistencia está equilibrada entre fines de semana y feriados pues en ambos resultados se debe a que la gente prefiere viajar cuando está acompañada por la mayoría de su familia.

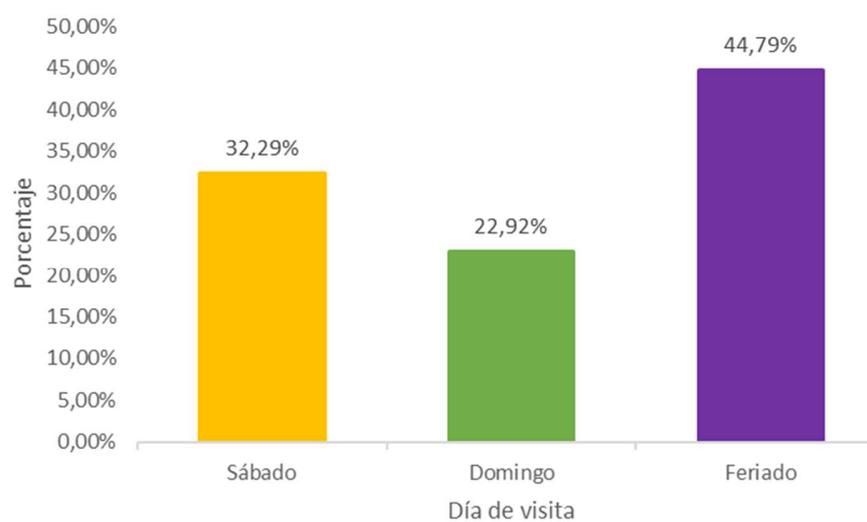


Figura 47. Día de visita de los usuarios del balneario Fuentes Cristalinas

Tabla 70*Acompañamiento de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Familia	97	51%	51%
Pareja	51	27%	77%
Solo	15	8%	85%
Amigos	29	15%	100%
Total	192	100%	

Fuentes Cristalinas se caracteriza por ser un lugar apto para todos los miembros de una familia pues tiene amplios espacios verdes, juegos, entre otros para el entrenamiento de todos los miembros de una familia. Por ello, los visitantes que vienen en familia representan un 51% de personas.

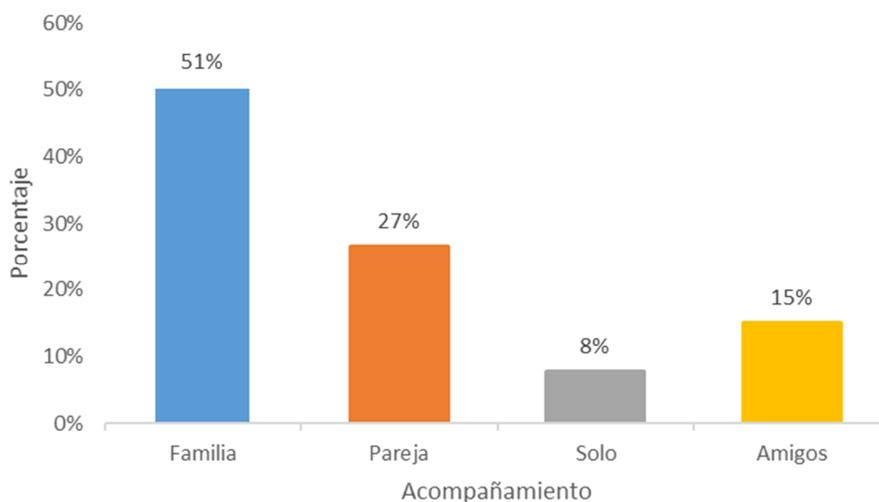


Figura 48. Acompañamiento de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas

Tabla 71*Frecuencia de visita de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1 vez al mes	44	22,92%	22,92%
2 veces al mes	22	11,46%	34,38%
3 veces al mes	16	8,33%	42,71%
4 veces al mes	23	11,98%	54,69%
1 vez cada 3 meses	36	18,75%	73,44%
1 vez cada 6 meses	51	26,56%	100,00%
Total	192	100%	

En Fuentes Cristalinas al menos el 54% de los visitantes vienen frecuentemente al mes al balneario de una a cuatro veces lo que significa que hay una afluencia de gente muy regular y fidelizada con el balneario.

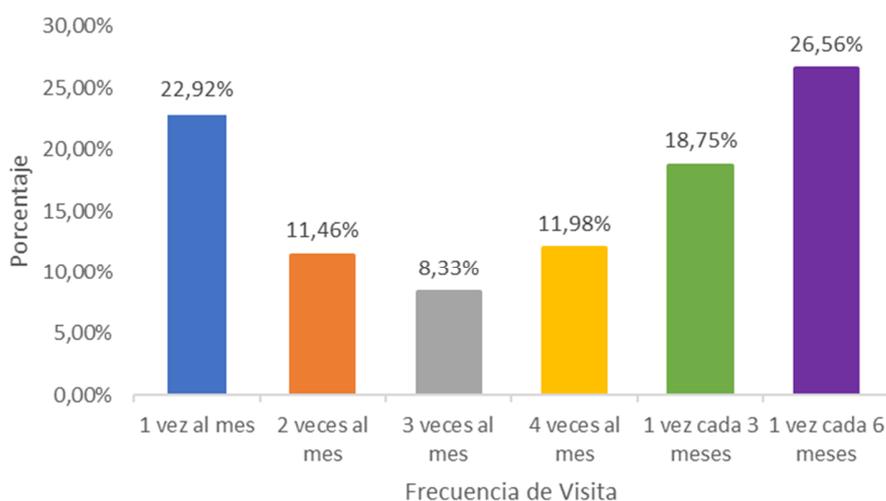


Figura 49. Frecuencia de visita de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas

Tabla 72

Rango de hora de llegada de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
8:00 AM	68	35,42%	35,42%
9:00 AM	81	42,19%	77,60%
10:00 AM	43	22,40%	100,00%
Total	192	100%	

Las horas predilectas de llegada a Fuentes Cristalinas son de preferencia en la mañana siendo representadas con un 77,60% las horas de llegada desde las 8 am hasta las 9 am. Esto sucede porque el costo de entrada es alto y es por eso que la gente prefiere ir temprano y así pasar la mayor cantidad de tiempo ahí.

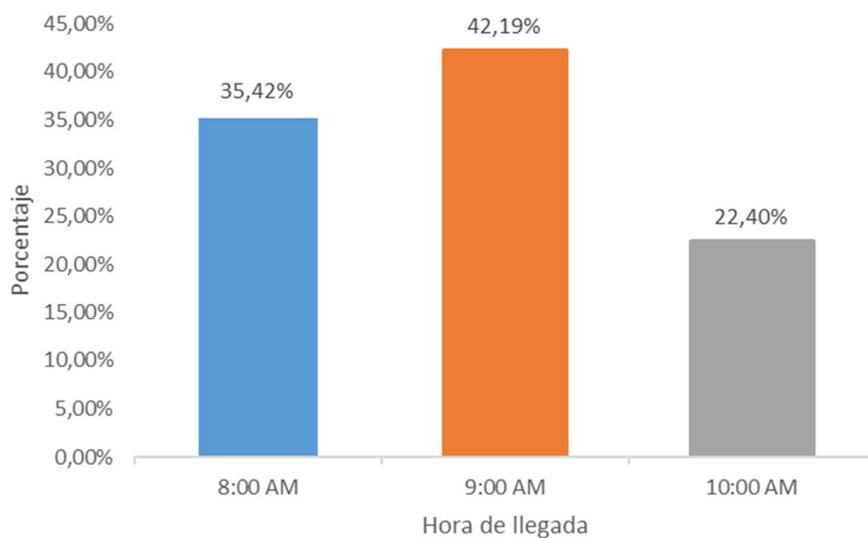


Figura 50. Rango de hora de llegada de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas

Tabla 73*Tiempo de permanencia de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1 hora	5	2,60%	2,60%
2 horas	38	19,79%	22,40%
3 horas	56	29,17%	51,56%
4 o más horas	93	48,44%	100,00%
Total	192	100%	

Con un 48,44%, los visitantes en Fuentes Cristalinas prefieren permanecer en sus instalaciones de 4 horas en adelante. Esto se debe a la flexibilidad de su horario que permite salir hasta las 16 horas y a la vez se complementa con la información de la figura 49 que sugiere que la gente viene en horas tempranas de mañana a fin de disfrutar la mayor cantidad de tiempo posible

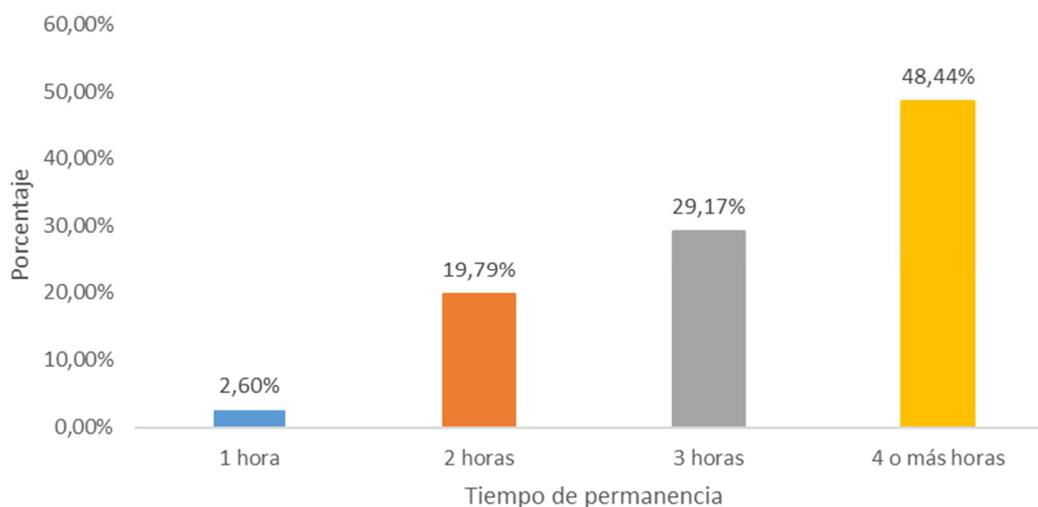
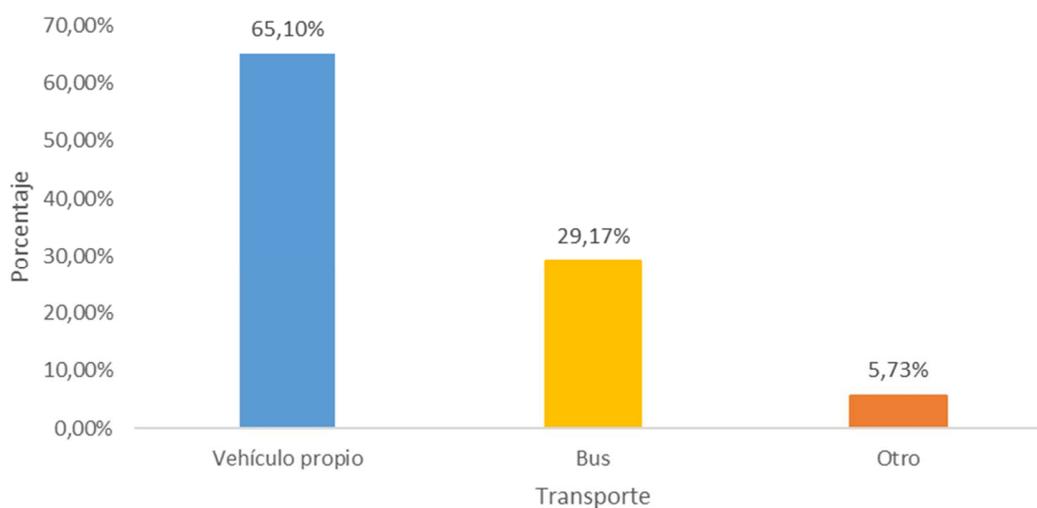
**Figura 51.** Tiempo de permanencia de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas

Tabla 74*Transporte de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Vehículo propio	125	65,10%	65,10%
Bus	56	29,17%	94,27%
Otro	11	5,73%	100,00%
Total	192	100%	

Al estar establecido en un sector poco transitado que no se encuentra directamente en una avenida principal en el sector de Alangasí y debido a la economía de los visitantes de Fuentes Cristalinas, un 65,10% de los encuestados llega a este lugar en vehículo propio. Si no tuvieran transporte propio, sería un trayecto más complejo por la ubicación un tanto alejada del centro de la parroquia.

**Figura 52.** Transporte de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas

Precio

Tabla 75

Satisfacción entre precio y calidad de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas

Satisfacción entre precio y calidad, 1 nada satisfecho, 5 muy satisfecho			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	3	1,56%	1,56%
2	9	4,69%	6,25%
3	78	40,63%	46,88%
4	62	32,29%	79,17%
5	40	20,83%	100,00%
Total	192	100,00%	

No hay lugar a duda. Un 93,75% de los visitantes encuestados han demostrado estar satisfecho desde un rango de 3 a 5. Fuentes Cristalinas debe mantener ese nivel de calidad en sus instalaciones, trato del personal y mantener siempre a sus clientes motivados a seguir visitando este espacio.

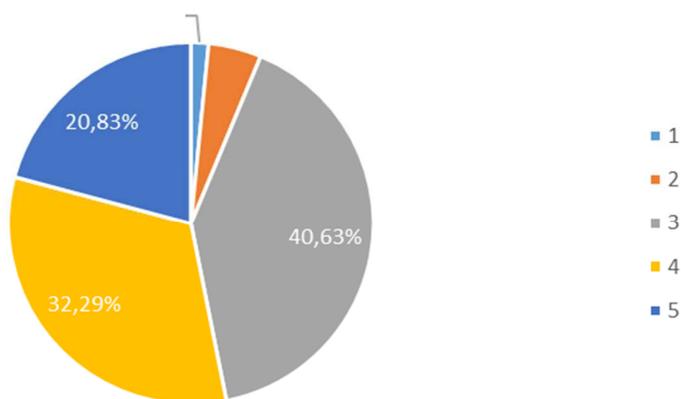


Figura 53. Satisfacción entre precio y calidad de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas

Psicología

Tabla 76

Motivación de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Salud	41	21,35%	21,35%
Relajación	86	44,79%	66,15%
Deporte	56	29,17%	95,31%
Conocer más personas	9	4,69%	100,00%
Total	192	100%	

La motivación por la cual van los visitantes a Fuentes Cristalinas es por la relajación con un 44,79% seguido por el deporte con un 29,17% de los encuestados. Esto demuestra que es un lugar para los requerimientos de todos los integrantes de una familia, por un lado, hay gente ejercitándose y por otro hay gente relajándose.

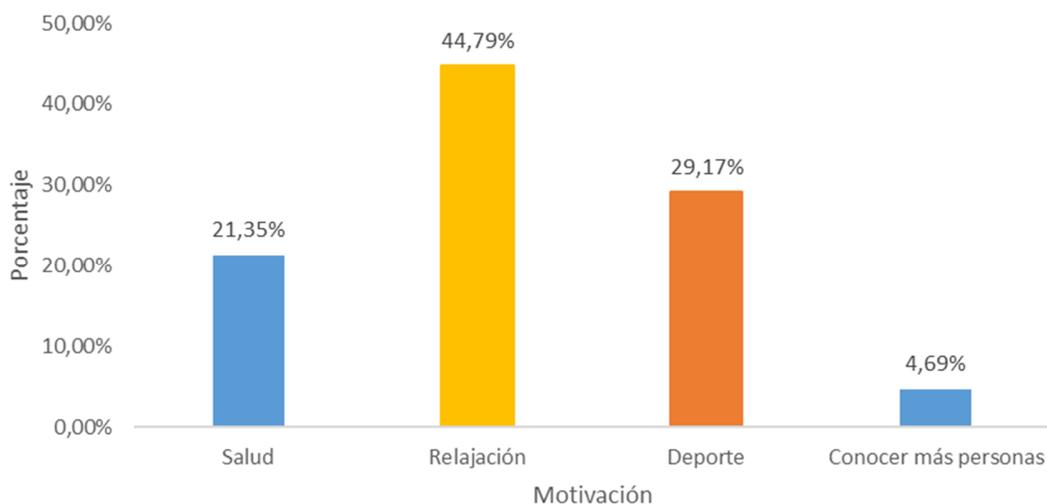


Figura 54. Motivación de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas

Tabla 77

Conocimiento sobre los beneficios de la hidroterapia de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas

¿Conoce los beneficios de la hidroterapia?			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	34	17,71%	17,71%
No	158	82,29%	100,00%
Total	192	100,00%	

Un 82,29% de las personas encuestadas no conocen sobre los beneficios de la hidroterapia. Sería muy recomendable y beneficioso para la administración de fuentes Cristalinas que tenga esto en cuenta a fin de impulsar este conocimiento y fidelizar a sus clientes a través de ese medio, la información.

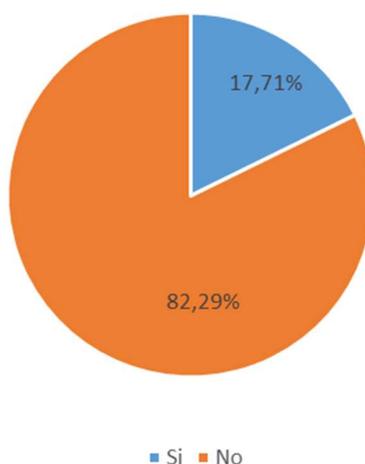


Figura 55. Conocimiento sobre los beneficios de las aguas termales de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas

Tabla 78

Conocimiento sobre tratamiento de enfermedades de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas

¿Se ha tratado de alguna enfermedad a través de los poderes curativos del agua?			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	18	9,38%	9,38%
No	174	90,63%	100,00%
Total	192	100,00%	

Los usuarios demuestran que no conocen sobre los poderes curativos del agua son un 90,63% de los encuestados. Aquí hay una gran oportunidad de que ofrezca espacios para tratamientos de curación de dolencias musculares a través del uso del agua con algún tipo de experto en el tema.

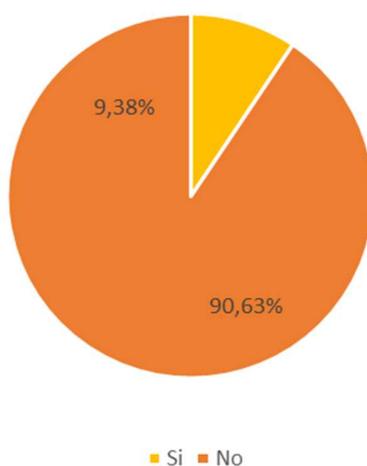


Figura 56. Conocimiento sobre tratamiento de enfermedades de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas

Tabla 79

Interesados por información de tratamientos de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas

¿Le gustaría obtener información sobre tratamientos de salud dentro del establecimiento?			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	153	79,69%	79,69%
No	39	20,31%	100,00%
Total	192	100,00%	

Con un 79,69% de los encuestados, se afirma que quisieran saber más sobre los tratamientos y uso del agua para aliviar problemas de salud. Un punto a implementar sería la contratación de un fisioterapeuta que guíe a los usuarios cada vez que lleguen.

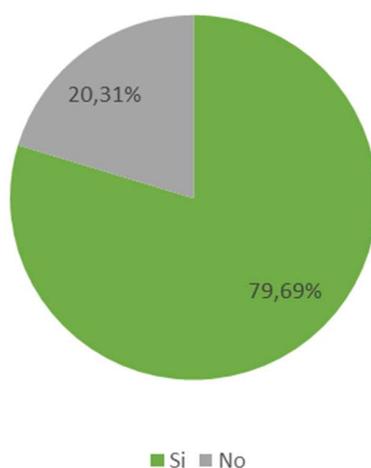


Figura 57. Interesados por información de tratamientos de los visitantes del balneario Fuentes Cristalinas

Tabla 80*Opinión sobre la saturación en el balneario Fuentes Cristalinas*

¿Cree usted que hay una saturación de los servicios cuando usted ha venido?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	41	21,35%	21,35%
No	151	78,65%	100,00%
Total	192	100,00%	

El 78,65% de los encuestados afirma no sentir una saturación de los servicios cuando están haciendo uso de los mismos. Al haber varios espacios con amplias extensiones como la piscina, zonas húmedas, canchas deportivas, restaurante; es un punto destacable de Fuentes Cristalinas pues esto ayuda a que la gente no se concentre en un solo lugar.

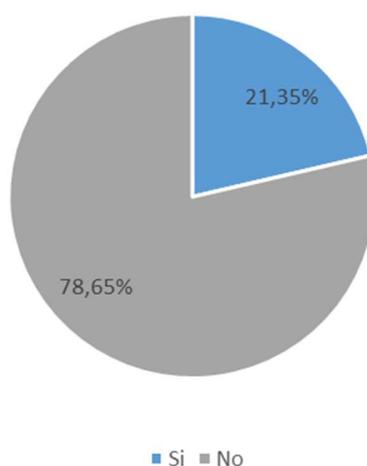
**Figura 58.** Opinión sobre saturación en el balneario Fuentes Cristalinas

Tabla 81*Opinión sobre los equipos del balneario Fuentes Cristalinas*

¿Considera usted que los equipos empleados en el establecimiento son los adecuados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	175	91,15%	91,15%
No	17	8,85%	100,00%
Total	192	100,00%	

El 91,15% de los usuarios encuestados menciona que los equipos y dotaciones usadas son adecuados y que no tienen ningún inconveniente. Los visitantes están muy al pendiente de la calidad de servicios que ocupan y se preocupan por ello pues el precio de entrada es elevado.

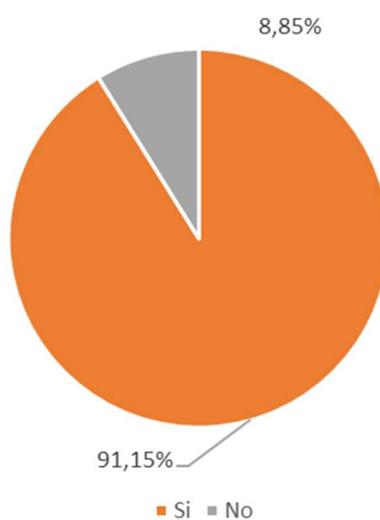
**Figura 59.** Opinión sobre los equipos del balneario Fuentes Cristalinas

Tabla 82*Opinión sobre la ubicación del balneario Fuentes Cristalinas*

**¿Considera usted que este establecimiento está
ubicado correctamente?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	169	88,02%	88,02%
No	23	11,98%	100,00%
Total	192	100,00%	

Un 88,02% de los encuestados afirma que Fuentes Cristalinas está ubicada en un buen lugar. A pesar de no estar tan cerca de una avenida principal y lejano para sus clientes del norte, ellos lo escogen por la exclusividad de su ubicación.

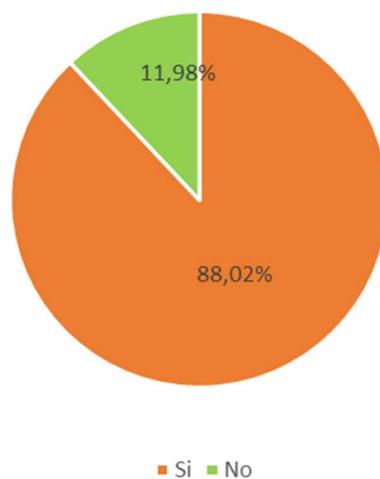
**Figura 60.** Opinión sobre la ubicación del balneario Fuentes Cristalinas

Tabla 83*Espacios deseados para adecuar en el balneario Fuentes Cristalinas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Camas calientes	37	19,27%	19,27%
Tratamiento con lodo	18	9,38%	28,65%
Spa	48	25,00%	53,65%
Gimnasio	55	28,65%	82,29%
Fisioterapia	8	4,17%	86,46%
Bañeras de burbujas	26	13,54%	100,00%
Total	192	100,00%	

Las personas han escogido que los espacios que más quisieran que se implementen sean un gimnasio y un spa con un porcentaje de votos de 28,65% y 25% respectivamente. Como lo corrobora la figura 47, un gimnasio y un spa puede ser usado por toda la familia.

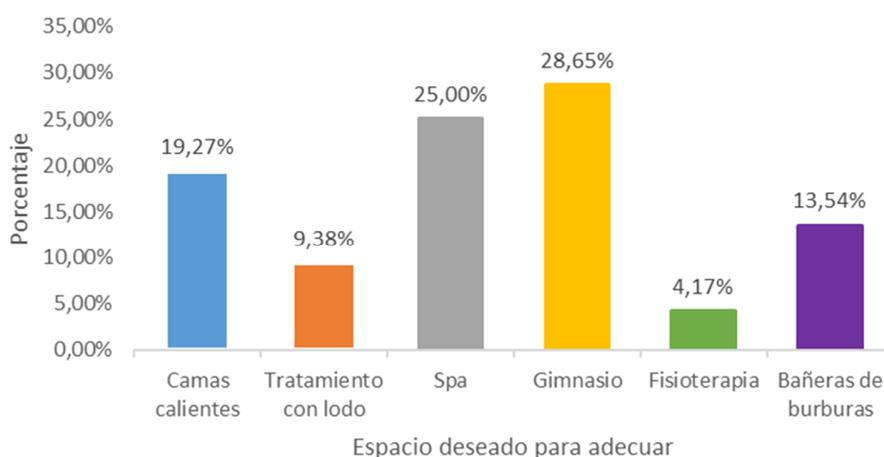


Figura 61. Espacios deseados para adecuar en el balneario Fuentes Cristalinas

Tabla 84

Opinión sobre la atención de los empleados en el balneario Fuentes Cristalinas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	3	1,56%	1,56%
2	9	4,69%	6,25%
3	78	40,63%	46,88%
4	62	32,29%	79,17%
5	40	20,83%	100,00%
Total	192	100,00%	

Con un 53,12% de los usuarios encuestados, la atención de los empleados cuenta con votaciones que fluctúan entre los 4 y 5 puntos, lo que quiere decir que hay muy buena aceptación por parte de los visitantes y esto es punto a favor de Fuentes Cristalinas pues la gente recuerda el trato y regresa por esto

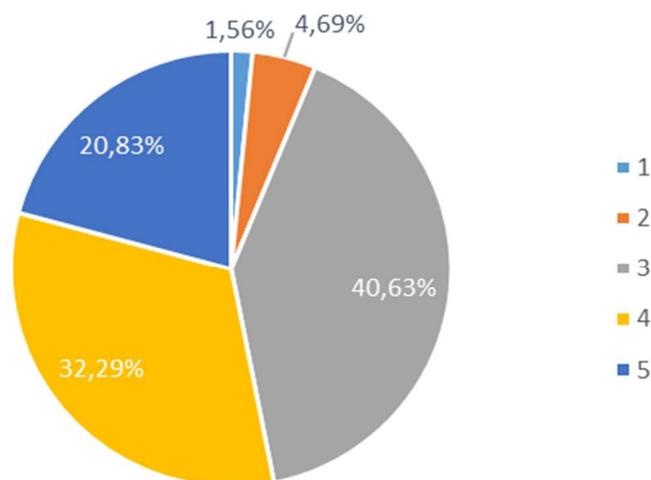


Figura 62. Opinión sobre la atención de los empleados en el balneario Fuentes Cristalinas

Tabla 85*Reputación de los visitantes al balneario Fuentes Cristalinas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0,00%	0,00%
2	6	3,13%	3,13%
3	56	29,17%	32,29%
4	63	32,81%	65,10%
5	67	34,90%	100,00%
Total	192	100,00%	

Con un 67,71% de los usuarios encuestados, la reputación que estos le dan a Fuentes Cristalinas tiene valores entre 4 y 5 puntos. Este resultado se debe a una buena gestión tanto en el mantenimiento, atención, seguridad y demás ítems a evaluar

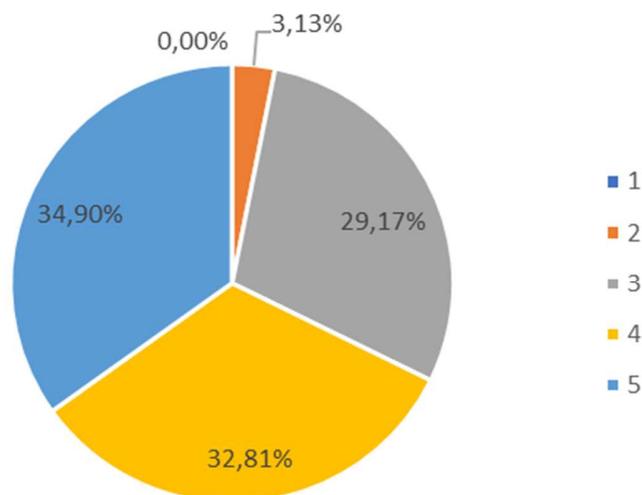


Figura 63. Reputación de los visitantes al balneario Fuentes Cristalinas

Tabla 86*Aspecto destacado por los visitantes al balneario Fuentes Cristalinas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Piscinas	43	22,40%	22,40%
Zonas Húmedas (Sauna, Turco, Hidromasaje)	75	39,06%	61,46%
Canchas y áreas verdes	32	16,67%	78,13%
Restaurante y Bar	6	3,13%	81,25%
Precio	15	7,81%	89,06%
Ubicación	21	11%	100,00%
Total	192	100,00%	

Las zonas húmedas que corresponden a sauna, turco e hidromasaje reciben un 39,06% de votos como el aspecto más destacado de Fuentes Cristalinas. Esa área es una de las más escogidas puesto que para cumplir el motivo de la relajación, la hace de una manera en que la gente lo prefiere.

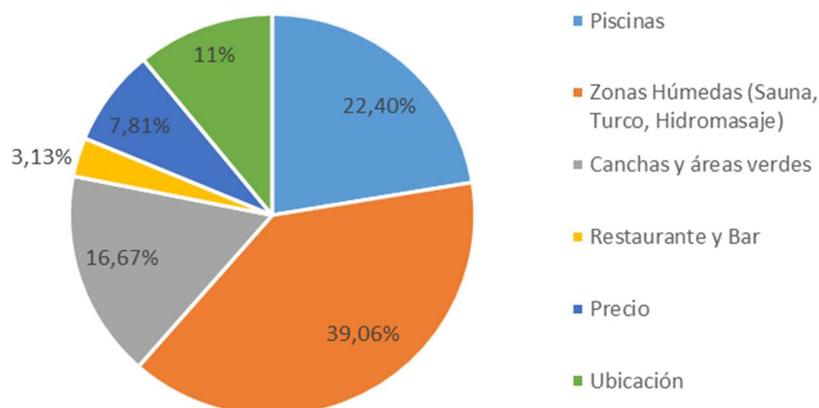


Figura 64. Aspecto destacado por los visitantes al balneario Fuentes Cristalinas

Tabla 87*Canales de comunicación en el balneario Fuentes Cristalinas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Conocimiento Propio	48	25,00%	25,00%
Referencias	97	50,52%	75,52%
Redes Sociales	47	24,48%	100,00%
Total	192	100,00%	

A Fuentes Cristalinas llegan las personas por referidos y comentarios de sus amigos que ya han visitado este lugar. Esto representa un 50,52% de los encuestados. A pesar de tener un buen flujo de visitantes por semana, se debe trabajar más en medios digitales para poder llegar a más personas.

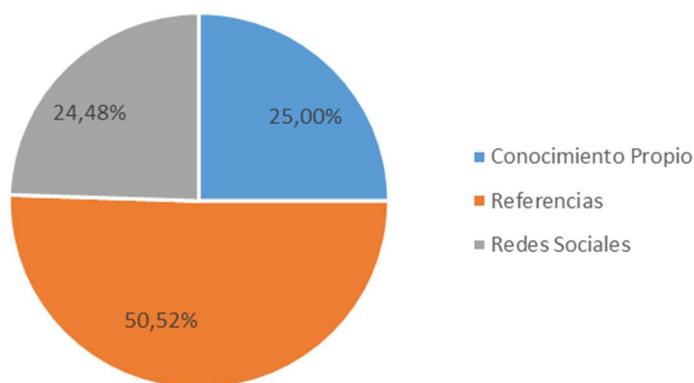


Figura 65. Canales de comunicación en el balneario Fuentes Cristalinas

Tabla 88*Recomendaciones de los visitantes sobre el balneario Fuentes Cristalinas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	189	98,44%	98,44%
No	3	1,56%	100,00%
Total	192	100,00%	

Sin lugar a dudas, los usuarios recomendarían a cualquier persona que visite Fuentes Cristalinas pues tiene un porcentaje de respuestas positivas de 98,44%. Fuentes Cristalinas de esta forma se posiciona fuertemente en la mente de sus clientes pues para recomendarlo sin duda es porque es un referente en cuanto a balnearios.

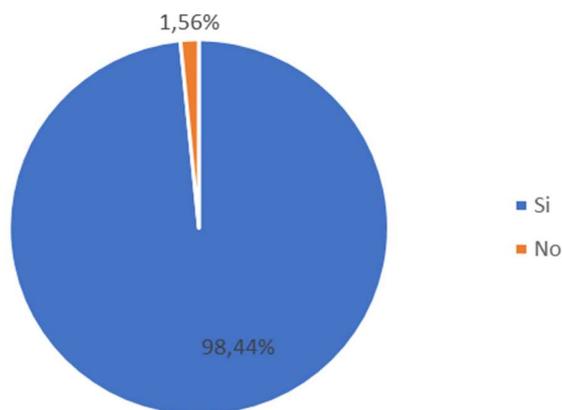


Figura 66. Recomendaciones de los visitantes sobre el balneario Fuentes Cristalinas

3.4.2.4. Capacidades

Recursos Tangibles

Recursos Financieros

Debido al costo de ingreso que se sitúa en \$7,00 para adultos y \$3,50 para niños y personas con capacidades especiales y con un estimado de ventas netas de \$70.000 durante los años de 2016 a 2018 Fuentes Cristalinas no tiene mayores complicaciones financieras y su crecimiento es ínfimo de aproximadamente un 5% anual.

Tabla 89

Factor de riesgo sobre los recursos financieros

Factor de Riesgo: 1 poco riesgoso, 5 muy riesgoso				
1	2	3	4	5
X				

Recursos Físicos

La planta física es una de sus fortalezas por muchas razones. En primer lugar, al ser un establecimiento privado, cuenta con un terreno propio, que le permite disponer de espacios a discreción como lo son las piscinas, vestidores, canchas, estacionamientos y restaurante.

En la infraestructura cuenta con lo dicho anteriormente, las piscinas y la zona húmeda, además de sus dos salas de generadores. Adicionalmente a esto cuenta con vestidores para damas y caballeros y una zona de casilleros, baños y duchas en vestidores y en el área de la piscina. Su restaurante cuenta con dos salones con un aforo para 300 personas. Posee canchas de fútbol, volley, parque de juegos y jardines.

La señalética es un aspecto clave para un correcto funcionamiento y que permite que las personas respeten las normas de funcionamiento del balneario. En esta parte, absolutamente todos los espacios cuentan con sus debidas etiquetas.

Tabla 90

Factor de riesgo sobre los recursos físicos

Factor de Riesgo: 1 poco riesgoso, 5 muy riesgoso

1	2	3	4	5
X				

Recursos Administrativos

La administración es ambigua pues al no haber un cuadro de mando establecido, los hermanos Ayo, gestionan su negocio en base de las necesidades que surgen y no gracias a una planificación anual anticipada. A pesar de eso en aspectos legales y obligatorios para su funcionamiento, se gestiona de una manera eficiente los documentos como su plan de emergencias, plan de manejo ambiental y también su control periódico. Carece de un sistema de compilación de información sobre ventas y sus clientes

Tabla 91

Factor de riesgo sobre los recursos administrativos

Factor de Riesgo: 1 poco riesgoso, 5 muy riesgoso

1	2	3	4	5
	X			

Recursos intangibles

Distribución

La promoción de Fuentes Cristalinas se basaba en vallas en la entrada de Alangasí lo que llamaba la atención a las personas que pasan por ahí, pero al ser costoso de mantener decidieron retirarlo. Luego incursionaron en la promoción por redes sociales como Facebook con publicaciones semanales con fotos de lugar e información como precios y promociones. Tienen dípticos para repartir a las personas que pasan por ahí y finalmente el método más usado, pero depende mucho de la experiencia y satisfacción del visitante, es el denominado “boca a boca”.

Tabla 92

Factor de riesgo sobre la distribución

Factor de Riesgo: 1 poco riesgoso, 5 muy riesgoso				
1	2	3	4	5
		X		

Humanos

Cuando se hizo la entrevista, la administradora Ruth Chalá mencionó que cuentan con 9 a 10 personas que trabajan de forma constante entre los cuales están los encargados del estacionamiento, boletería, restaurante, bar, control de máquinas y control de usuarios. En temporadas especiales o en eventos contratan personal extra que varía del tamaño de grupo a tratar. Cuentan con un programa de capacitación sobre incendios e imprevistos 3 veces al año.

Tabla 93

Factor de riesgo sobre el talento humano

Factor de Riesgo: 1 poco riesgoso, 5 muy riesgoso				
1	2	3	4	5
		X		

Innovación y creatividad

A nivel operativo se buscó un tiempo la implementación de paneles solares que reemplacen a las máquinas para calentar el agua de las piscinas, pero debido a una falla en su instalación y al costo de reparación se optó por instalar máquinas con motores tradicionales para calentar las piscinas. Innovación en cuanto a la interfaz con el usuario, se limita a la clásica prestación de servicios donde no hay un seguimiento que mejore la calidad de la experiencia del usuario.

Tabla 94
Factor de riesgo sobre la innovación y creatividad

Factor de Riesgo: 1 poco riesgoso, 5 muy riesgoso				
1	2	3	4	5
				X

Reputación

La reputación de este establecimiento es muy importante y la sabe manejar de buena manera pues atiende eficientemente los reclamos suscitados a fin de solucionar los inconvenientes de sus clientes. No hay un solo espacio descuidado lo que refleja un fuerte compromiso con el servicio al cliente.

Tabla 95
Factor de riesgo sobre la reputación de Fuentes Cristalinas

Factor de Riesgo: 1 poco riesgoso, 5 muy riesgoso				
1	2	3	4	5
X				



Figura 67. Infografía sobre el perfil de usuario de Fuentes Cristalinas

3.4.3. Fase 3 Diagnóstico estratégico

3.4.3.1. FODA

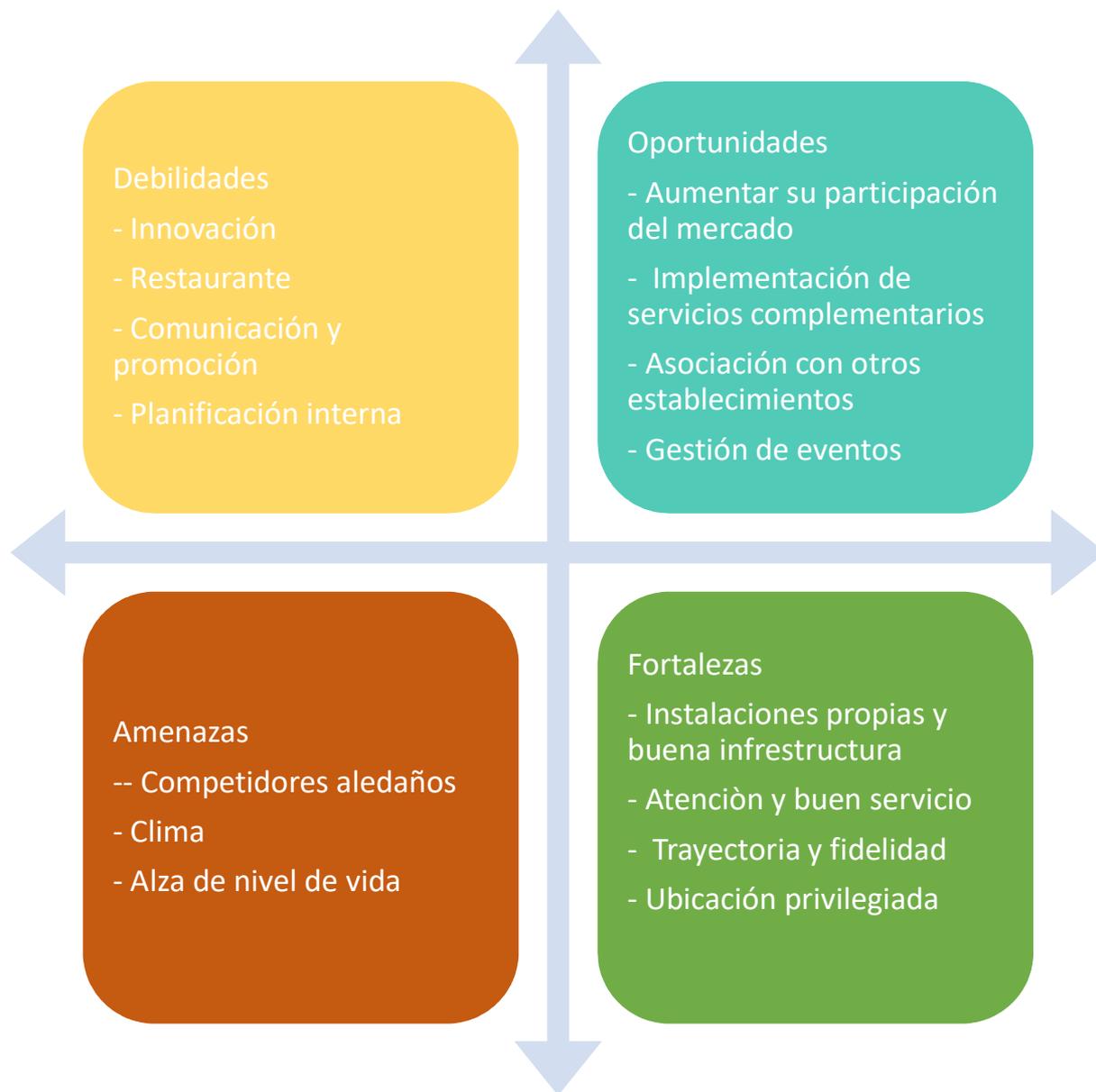


Figura 68. FODA del balneario Fuentes Cristalinas

3.4.3.2. Matriz de Evaluación Interna (EFI)

Tabla 96

Matriz EFI - balneario Fuentes Cristalinas

Matriz EFI				
	Factores	Peso	Calificación	Puntaje
Fortalezas	Instalaciones propias y buena infraestructura	0,16	5	0,80
	Atención y buen servicio	0,15	5	0,75
	Trayectoria y fidelidad	0,09	4,00	0,36
	Ubicación privilegiada	0,10	5,00	0,50
	SUBTOTAL	0,50		2,41
Debilidades	Innovación	0,12	5,00	0,60
	Restaurante	0,11	4,00	0,44
	Comunicación y promoción	0,13	5,00	0,65
	Planificación interna	0,14	4,00	0,56
	SUBTOTAL	0,50		2,25
TOTAL		1,00		4,66

3.4.3.3. Matriz de Evaluación Externa (EFE)

Tabla 97

Matriz EFE - balneario Fuentes Cristalina

Matriz EFE				
	Factores	Peso	Calificación	Puntaje
Oportunidades	Aumentar participación del mercado	0,17	4	0,68
	Implementación de servicios complementarios	0,13	4	0,52
	Asociaciones con otro establecimientos	0,09	3	0,27
	Gestión de eventos	0,11	5	0,55
	SUBTOTAL	0,5		2,02
Amenazas	Competidores aledaños	0,2	5	1,00
	Clima	0,17	4	0,68
	Alza de nivel de vida	0,13	5	0,65
	SUBTOTAL	0,5		1,68
TOTAL		1		3,70

3.4.3.4. Análisis CAME

Tabla 98

Matriz CAME - balneario Fuentes Cristalinas

Corregir debilidades	Generar una campaña de promoción y comunicación a través de sistemas automatizados para fidelizar a los clientes.
Afrontar amenazas	Generar oferta de valor al usuario para diferenciarse entre los demás competidores.
Mantener fortalezas	Cuidar y gestionar eficientemente todos los espacios que están disponibles para el uso de los clientes
Explotar Oportunidades	Generar estrategias de atracción y fidelización de clientes nuevos y regulares respectivamente.

3.4.4. Decisión de estrategias

3.4.4.1. Estrategias de la cartera de negocio (estrategia corporativa)

3.4.4.1.1. Matriz de posición competitiva (Mc Kinsey-General Electric)

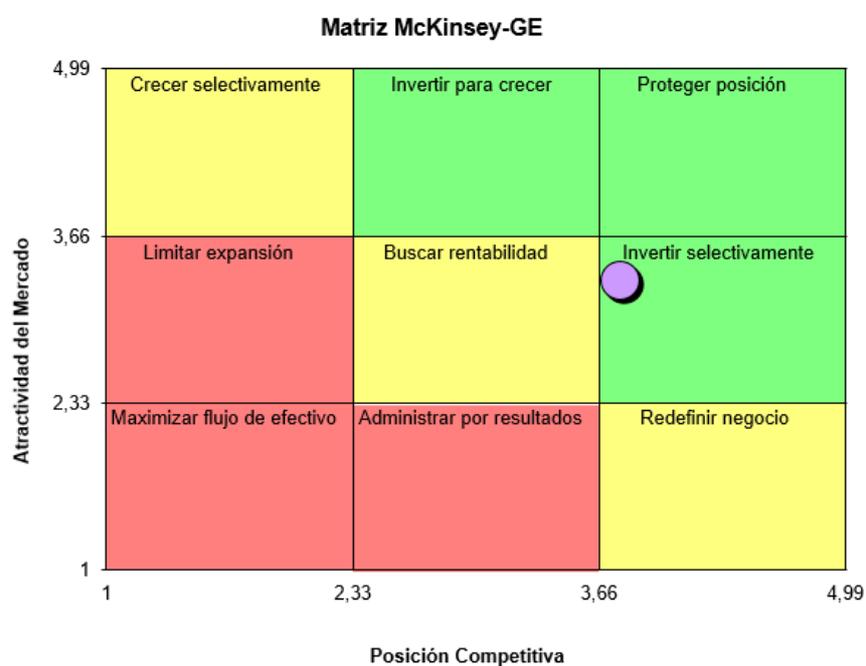
Tabla 99

Atractividad del mercado - matriz Mc Kinsey-General Electric - Fuentes Cristalinas

	Factor	Peso	Calificación	Valor
Atractividad del mercado	1. Tamaño de mercado en general	22%	3	0,66
	2. Crecimiento promedio anual	10%	1	0,10
	3. Niveles de satisfacción del cliente	15%	5	0,75
	4. Competitividad	19%	5	0,95
	5. Vulnerabilidad/Sensibilidad a la economía	17%	2	0,34
	6. Presencia en el mercado	17%	3	0,51
		100%		3,31

Tabla 100*Posición competitiva - matriz Mc Kinsey-General Electric - Fuentes Cristalinas*

	Factor	Peso	Calificación	Valor
Posición Competitiva	1. Posición de mercado	15%	3	0,45
	2. Crecimiento del mercado	15%	3	0,45
	3. Variedad de la oferta	13%	4	0,52
	4. Reputación del establecimiento	14%	4	0,56
	5. Conocimiento del mercado	10%	5	0,50
	6. Estructura organizacional y administrativa	18%	3	0,54
	7. Infraestructura y equipos	15%	5	0,75
		100%		3,77

**Figura 69.** Matriz Mc Kinsey-General Electric - Ubicación del balneario Fuentes Cristalinas

3.4.4.1.2. Matriz de crecimiento-participación (Boston Consulting Group)

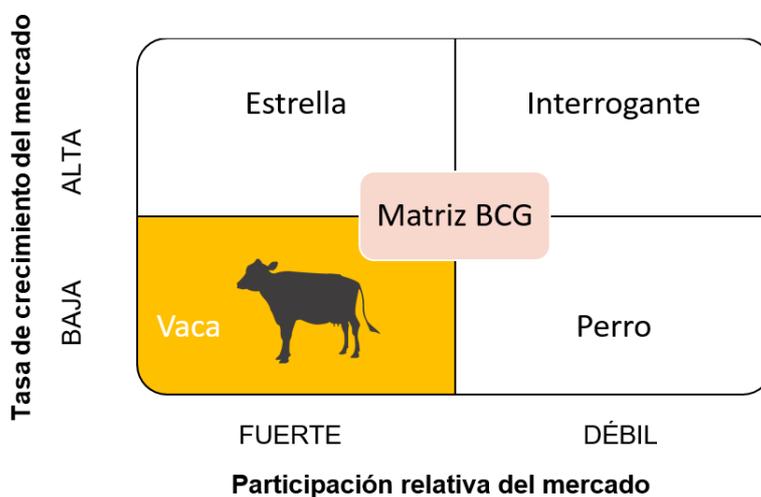


Figura 70. Matriz BCG - balneario Fuentes Cristalinas

Fuentes Cristalinas se ubica en esta posición debido a que sus piscinas son una fuente recurrente de ingresos, pero no tiene un gran crecimiento y tiene una buena participación dentro del mercado de balnearios y piscinas en el valle de los Chillos. Los productos vaca alguna vez fueron estrellas, pero han dejado de serlo por alguna razón (Alvarez, 2007) y en el caso se debe a la existencia de algunos competidores que han generado que la oferta al ser más variada, el producto llegue a más personas. Los productos vaca son rentables por su baja cantidad de inversión y las estrategias más apropiadas son el desarrollo del producto o la diversificación en base del aspecto estelar o más representativo (Ponce, 2007).

3.4.4.1.3. Matriz de dirección del crecimiento (Ansoff)

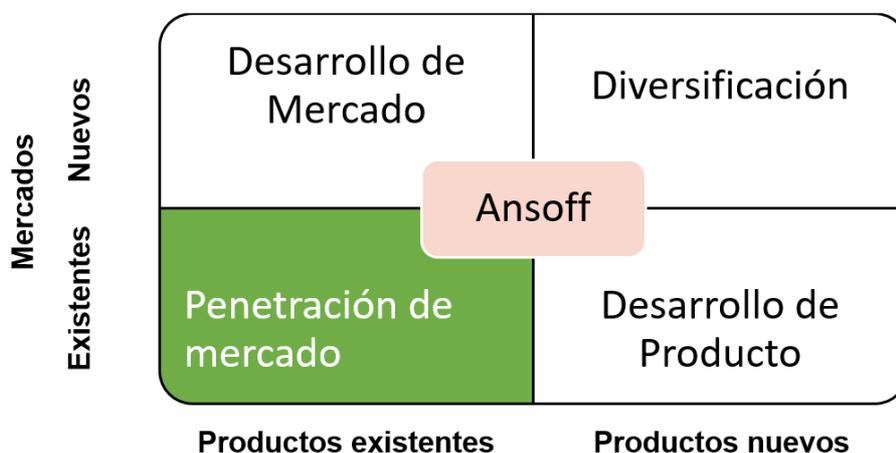


Figura 71. Matriz Ansoff - balneario Fuentes Cristalinas

Fuentes Cristalinas debe enfocar esfuerzos a la consolidación y fidelización de sus usuarios habituales a través de registros y programas Consumer Relationship Management CRM y la captación de nuevos clientes a través de marketing y medios digitales para llegar a más personas. Una estrategia muy importante para clientes que son habituales y regulares en cualquier tipo de negocio ya se productos o servicios es estar en su mente a cada momento a través de la recordación, esto forma parte de la fidelización (Martínez & Milla, 2005)

3.4.4.2. Estrategias competitivas de Porter

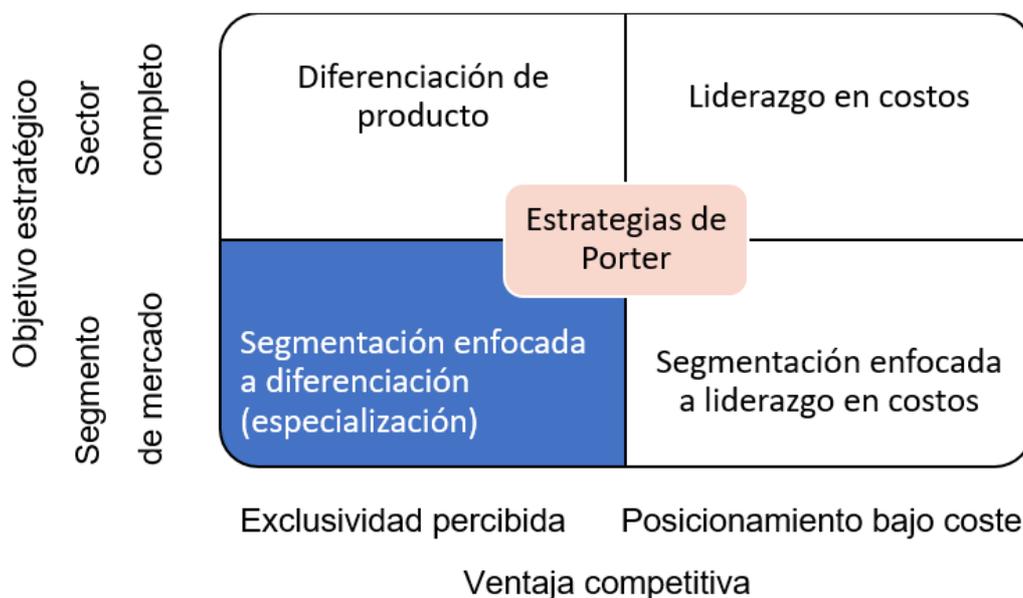


Figura 72. Estrategias competitivas de Porter - balneario Fuentes Cristalinas

Fuentes Cristalinas debe trabajar en un aspecto que lo diferencie de sus demás competidores. Debido a esto sus clientes preferirán regresar ya que su voz es tomada en cuenta para futuros cambios o mejoras. Ahora según la teoría, se afirma que para una especialización se debe reducir los costos (Martínez & Milla, 2005), pero en este caso no puede descender porque eso representaría una menor utilidad para la empresa.

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN

La discusión se basa en aspectos que se intersectan en base de la opinión de los usuarios y de los establecimientos propiamente encuestados y entrevistados respectivamente.

Ubicación

Ambos lugares tanto el balneario El Tingo y Fuentes Cristalinas están ubicados en el Valle de los Chillos en la parroquia de Alangasí, pero la principal diferencia es que El Tingo está ubicado en un sector mucho más conocido por las personas en general, está en las faldas del volcán Ilaló y esto lo convierte en un lugar muy céntrico, mientras que, por otro lado Fuentes Cristalinas está ubicado en un espacio menos conocido en el que es mejor acceder a él en vehículo propio pues no es frecuente la línea de buses que pasa por ahí, pero a pesar de ello, cuenta con un buen número de visitantes.

Precio

El Tingo, al ser un establecimiento público, pretende que haya una alta rotación de personas y por eso maneja, precios como \$2,72 para adultos, \$0,99 para niños y \$1,38 para tercera edad. Esto permite que las personas con recursos económicos bajos puedan tener acceso a un lugar recreativo y para los adultos mayores, un espacio para poder tratar sus dolencias fruto de su edad (Bermudez, 2019). En cambio, el precio de entrada de Fuentes Cristalinas refleja exclusividad en el servicio que se presta, con precios de

\$7,00 para adultos y \$3,50 para niños, lo que busca proyectar este balneario es prestigio, comodidad y elegancia como lo señala Ramiro Ayo (2019).

Infraestructura

Con una infraestructura deficiente, El Tingo abre sus puertas al público que día a día nota el deterioro de la misma, pero al mismo tiempo acuden debido a lo mencionado anteriormente, la facilidad del precio. Volviendo al tema, con sus 2 hectáreas de extensión entre piscinas, instalaciones y áreas verdes, cuenta con las mínimas dotaciones posibles y en algunos casos ya casi inexistente como es el caso de servicios higiénicos duchas, puertas, barandas, etc. Por otra parte, el municipio tampoco gestiona el mantenimiento preventivo y correctivo necesario. En cambio, Fuentes Cristalinas con una extensión de 1,20 hectáreas, cuenta con todas las instalaciones y dotaciones en buen estado y con su debida señalética. Cabe recalcar que al más mínimos desperfecto, se busca corregirlo inmediatamente.

Aspecto destacado

En este apartado, los usuarios siempre tendrán un aspecto preferido. En el caso de El Tingo, la bondad de sus aguas es sin duda lo que el público destaca y lo que hace que se acuda de forma regular, como lo afirma Santiago Revelo (2019), este espacio busca que las personas que acuden, puedan tratar sus enfermedades. Por su contraparte Fuentes Cristalinas, ofrece un servicio que es clave en su negocio y se trata de las zonas húmedas (hidromasaje, sauna y turco) que tanto para los administradores y usuarios, es

una pieza fundamental ya que la gente que va a ese lugar gusta de ese espacio para relajarse y liberar todo tipo de estrés.

Opinión y reputación

Este apartado es uno de los más complejos de evaluar en el caso de El Tingo porque a pesar que la gente pide con clamor la mejora y mantenimiento de los espacios, ellos aceptan y recomendarían a otras personas que visiten el balneario. A diferencia de Fuentes Cristalinas, la gente no tiene lugar a duda de recomendar el balneario. Pues como ya se ha mencionado, es un espacio exclusivo y que genera un prestigio a sus visitantes.

Psicología del consumidor

Debido a la naturaleza de El Tingo, la gente que visita este balneario busca hacer uso de las aguas termales y ese constituye uno de las principales motivaciones en este espacio. Aunque, por otro lado, las personas que acuden en fines de semana y feriados, van más por diversión y recreación. Un aspecto que comparte con Fuentes Cristalinas tiene que ver con la visita por temas de recreación y relajación.

En cuanto al tiempo de uso de las instalaciones, en ambos lugares se prefiere llegar en las primeras horas de atención y pasar la mayor cantidad de tiempo como sea posible, es decir, de 3 horas en adelante.

Espacios deseados

Al contar con un buen número de visitantes, las exigencias por nuevos espacios y mejoras es evidente, tal es el caso de la implementación de un gimnasio. La financiación del presupuesto para la implementación de este nuevo espacio, puede obtenerse del dinero que se obtiene en la boletería del balneario, aunque en la información no conste todo el dinero que ingrese. Ruth Chalá (2019), administradora de Fuentes Cristalinas muestra mucho interés en saber que quisiera la gente para de esa forma generar un valor agregado.

4.1. Propuestas

Las propuestas se las hace en base de los resultados del levantamiento de información y en la síntesis de los mismos. Gracias a los indicadores de factor de riesgo, matriz FODA, matriz EFI, matriz EFE, análisis CAME, matriz Mc Kinsey-General Electric, BCG, Ansoff, Porter, se puede tener un criterio mucho más acertado sobre qué hacer para mejorar la gestión de cada establecimiento.

Antes de empezar con los planes de mejora, es necesario recalcar y que cada establecimiento, por cuenta propia, dedique un tiempo de trabajo especial a la elaboración, redacción, corrección y validación de una planificación estratégica. De esta forma se asegura un futuro para cada lugar y también una proyección más real y objetiva.

4.1.1. Plan de mejora para el balneario El Tingo

Después de analizar las fortalezas de la figura 33 y factores internos con mayor peso en la tabla 49 de este balneario se logró determinar que el punto o aspecto más representativo son las aguas termales. Este recurso hace posible que sus principales clientes, que son las personas a partir de 45 años en adelante incluyendo la tercera edad como muestra en la figura 11, acudan regularmente a este lugar. Ante la existencia y desarrollo de nuevos balnearios en la misma localidad, se debe crear una estrategia que fidelice de manera más efectiva a los visitantes actuales ya que el riesgo de que éstos vayan a consumir los servicios de la competencia es una realidad alcanzable a largo plazo.

Si se observa la matriz CAME de la tabla 51, hay un factor en común. Esto se refiere al uso de las fuentes de aguas termales como principal fortaleza anteriormente

mencionada, a favor de continuar explotándola, pero con diferencia de crear un valor agregado y que a la vez sirva como herramienta para afrontar la amenaza de los balnearios que están en la zona.

La matriz McKinsey-GE ubica a El Tingo en la zona de “limitar expansión”. Esta posición sugiere que el servicio puede ostentar un lugar de liderazgo siempre y cuando se invierta pues su mercado llega a ser muy atractivo. Es por ello que la asignación de recursos debe ser perfectamente estipulada y gestionada a fin de maximizar las fortalezas que posee. Se debe evidenciar el segmento con más alto crecimiento para invertir recursos suficientes para mantener al menos la posición actual y de igual forma es necesario que refuerce sus áreas más débiles (Delgadillo, 2011).

Por otro lado como ya se había analizado en la matriz BCG el producto vaca, sugiere que se debe invertir en los beneficios del servicio a fin de que no entre en una fase de declive, esto ocurre por la aparición de nuevos competidores (Serrano, Arroyo, & Giménez, 2005).

La matriz de Ansoff sugiere estrategias de penetración de mercado por ser un producto existente en un mercado existente. Como parte de esta posición se debe trabajar en la mejora de la atención al cliente (Martínez & Milla, 2005) y por último las estrategias competitivas de Porter encuadran las estrategias a la especialización, es decir que se debe relucir el aspecto más importante o destacado y en este caso es las aguas termales.

Además de la síntesis de la información, los datos recogidos de los usuarios apuntan hacia la implementación de un centro integral que cuente con espacios para fisioterapia e información para el tratamiento de enfermedades.

4.1.1.1. Desarrollar el centro de atención fisioterapéutico

Como producto para El Tingo se ha perfilado el desarrollo de un centro fisioterapéutico teniendo en cuenta las necesidades de balneario y las necesidades de sus usuarios.

Tabla 101

Fases y actividades del proyecto de centro terapéutico en El Tingo

FASES	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
Planeación	Estudios técnicos (ambientales, financieros y sociales)	Computadoras, material y equipo técnico, información	Equipo del Municipio, Equipo técnico ambiental, financiero y social, Compras públicas, Auditoría del municipio	\$ 10.000,00
	Creación del proyecto			
	Aprobación del proyecto			
	Aprobación de presupuesto			
	Selección de empresa constructora ganadora			
Construcción	Compra de materiales	Computadoras y maquinaria	Compras públicas, Constructora, Auditoría del municipio,	\$ 500.000,00
	Adecuación de espacio físico			
	Construcción			
	Control y seguimiento			
Contratación de talento humano	Contratación y selección de personal	Computadoras	Administración zonal Los Chillós	\$ 1.000,00
	Creación de manual de procedimientos, establecimiento de normas y parámetros para la atención			
TOTAL				\$ 511.000,00

4.1.1.2. Promover la comunicación y difusión del centro terapéutico

Para lograr una acogida del nuevo servicio que se plantea implementar es necesario una campaña de promoción para que la gente conozca más sobre el tema y se familiarice de la mejor forma.

Tabla 102

Fases del proyecto de comunicación del centro terapéutico de El Tingo

FASES	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE S	PRESUPUESTO
Planeación	Creación del plan de promoción	Internet, computadoras	administración zonal Los Chillos, Compras públicas	\$ 1.500,00
	Aprobación del plan			
	Identificación de canales físicos y digitales de promoción			
	Aprobación del presupuesto del plan de promoción			
	Selección de empresa de publicidad ganadora			
	Designación de equipo de trabajo del municipio para trabajar con la empresa de publicidad			
Creación de campañas publicitarias y difusión	Creación del contenido	Internet, computadoras	Empresa de publicidad, Equipo de administración zonal Los Chillos	\$ 2.800,00
	Validación del contenido			
	Creación de un calendario de ofertas para el público			
	Actualización de contenidos en medios digitales			
	Socialización del contenido físico y digital			
TOTAL				\$ 4.300,00

El presupuesto para la implementación de este centro terapéutico y la campaña de promoción, puede obtenerse a través de la reinversión de lo recaudado y de la mano con un préstamo, siendo el municipio el contratante principal. Este préstamo debe estar sujeto al pago en un plazo máximo de tres años.

4.1.2. Plan de mejora para Fuentes Cristalinas

Según la figura 66, se muestra que las fortalezas de Fuentes Cristalinas se conjugan muy bien en cuanto a calidad de servicio e instalaciones además de contar con una trayectoria importante. Por otro lado, la tabla 96 muestra que un punto fuerte es la infraestructura y las mismas instalaciones, pues siempre se conserva de modo que la gente al pagar la entrada, está recibiendo un servicio que se merece. En cuanto a los factores externos se evidencia una amenaza muy fuerte que se refiere a sus competidores aledaños, estos pueden generar serias complicaciones pues al haber competidores con servicios similares e incluso unos con un precio mucho más económico, Fuentes Cristalinas debe cuidar y fidelizar a sus clientes.

Con la información que aporta la matriz CAME en la tabla 98, se puede agrupar a la debilidad con la amenaza y con la oportunidad de la siguiente forma, a través de las estrategias de fidelización y atracción de clientes, se generará una mejor comunicación y promoción lo que a su vez catapultará la imagen del balneario y además se podría ambicionar a posicionarse en la mente de consumidores nuevos y actuales.

La ubicación de Fuentes Cristalinas en el matriz Mc Kinsey-GE, la posiciona en el cuadrante de invertir selectivamente, esto se debe a la capacidad de inversión que mantiene debido a sus ingresos, y pues para aumentar su atraktividad en el mercado debe generar algún valor agregado en cualquier ámbito de la interfaz con el usuario o del servicio prestado en sí.

En la matriz BCG su producto de piscinas ha sido catalogado como vaca pues no hay mayores opciones dentro de su cartera de negocio y su existencia mantiene económicamente al complejo. Por otro lado, en la matriz de Ansoff, las estrategias de

penetración de mercado refieren a que Fuentes Cristalinas debe buscar adentrarse en su nicho de mercado. Y las estrategias de Porter sugieren que la segmentación por especialización es la ruta que debe seguir, una vez más la tarea es desarrollar un factor diferenciador.

Luego de analizar toda información y basándose en la importancia antes de la urgencia, un punto que se debe tener muy en cuenta es el acceso a la información general de la empresa como de tipo económico (ingresos, egresos, compras, gastos), de sus proveedores, de sus clientes, etc.

Tabla 103*Fases del proyecto de implantación de CRM y marketing digital*

FASES	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE S	PRESUPUESTO
Perfil Corporativo	<p>Generar una imagen corporativa (logo, slogan, misión, visión, valores, etc.)</p> <p>Registro de marca y logo en IEPI</p> <p>Establecer un mapa organizacional</p> <p>Crear una cultura organizacional objetiva</p>	Computadores , documentos, movilización	Sra. Lilian Ayo, diseñador, administradores	\$ 750,00
Implementación de CRM	<p>Cotizar expertos en aplicativos CRM</p> <p>Asistir a reuniones explicativas sobre las diversas plataformas de CRM</p> <p>Reunión entre administradores a fin de escoger la mejor opción</p> <p>Compra o pago de suscripción de CRM</p> <p>Implantación y socialización con el resto del equipo del balneario</p> <p>Retroalimentación constante y uso de la información</p>	Internet, computadoras	Sra. Lilian Ayo, administradores, expertos de CRM	\$ 300,00
Recolección de información	<p>Compra de computadora</p> <p>Establecer el formulario de información con la información más relevante</p> <p>Aplicar a los visitantes</p>	Computadores , CRM, internet	Sra. Lilian Ayo, administradores, encargado de boletería	\$ 600,00

CONTINÚA 

Creación de estrategias	Contratar a una agencia de marketing digital Síntesis de la información recolectada Creación del contenido Validación del contenido Creación de un calendario de ofertas para el público Actualización de contenidos en medios digitales Socialización del contenido físico y digital	Computadores, documentos	Administradores, encargado de boletería	\$	150,00
Evaluación	Seguimiento de estrategias en base a indicadores Nivel de aceptación Generación de informes Corrección de errores	Computadores, informes	Administradores, encargado de boletería	\$	12,00
TOTAL				\$	1.812,00

El presupuesto para la implementación del CRM y las campañas de marketing puede obtenerse del dinero de recaudación ya que, al ser un fondo concerniente al ejercicio del balneario, se invierte en él al mismo tiempo.

4.2. Restricciones presentadas en la realización del proyecto de investigación

Para la elaboración de este proyecto de titulación uno de las restricciones más importantes fue la transparencia de datos a nivel financiero pues en ambos lugares, tales como Fuentes Cristalinas y El Tingo, no se lleva un registro digitalizado de dicha información y para ampliar esto, en El Tingo, no se da fácil acceso por ser una entidad dependiente de la administración zonal de Los Chillos.

Otra de las restricciones fue la ausencia de una planificación propia en cada establecimiento para poder apreciar a la primera si se cumplía con las metas, proyectos y estándares propiamente impuestos. Si se hubiera contado con documentos tales como la constitución de ambos establecimientos, planificación, indicadores de gestión, indicadores financieros, entre otros, la asimilación de la información y la claridad de los datos hubieran favorecido a la presente investigación.

4.3. Propuesta para nuevos proyectos de investigación

A partir de esta investigación se puede extender la metodología de la planificación a cada uno de los establecimientos del sector turístico y no solo a éste, pues a partir de este modelo, se permite hacer un análisis de la situación actual de cada empresa, sintetizar la información a través de matrices, asignar valores a factores clave dentro y fuera de la empresa y de esta forma estructurar planes de mejora enteramente objetivos basados en la realidad interna y externa de cada institución.

Futuras investigaciones pueden apuntar a temas de investigación tales como:

- Elaboración de la planificación estratégica con un corte longitudinal del balneario El Tingo.

- Elaboración de la planificación estratégica con un corte longitudinal del balneario Fuentes Cristalinas.
- Implementación de modelos de planificación en establecimientos turísticos de tipo balnearios.
- Diseño e implementación de un plan de marketing para balnearios.
- Evaluación de los modelos de gestión y planificación de balnearios en el Distrito Metropolitano de Quito.
- Análisis de la cadena de valor en balnearios del Distrito Metropolitano de Quito.
- Implementación de sistemas informáticos para la centralización de información, caso de estudio, balnearios del Distrito Metropolitano de Quito.
- Generación de proyectos a partir de la planificación estratégica y sus herramientas.

4.4. Conclusiones

La planificación y la gestión son dos disciplinas que van de la mano pues sin planificación no hay gestión. Como parte importante la planificación debe ser tratada con riguroso control pues de eso dependerá el futuro de la empresa. Además, permite prever situaciones adversas en base del contexto general. Después de la realización de este estudio, se ha evidenciado que no existe una planificación estructurada en ningún establecimiento por lo tanto hay una ausencia de gestión. La gran parte de las decisiones administrativas surgen sobre la marcha y más aún como parte de medidas parciales ante problemas latentes. Lo que se puede reconocer de ambos lugares es que la trayectoria brinda apoyo en la gestión ya que si fueran establecimientos nuevos tendrían muchos fallos y errores.

Como parte esencial del objetivo de esta investigación, se afirma que la gestión pública es inferior a la gestión privada por grandes aspectos tales como la planificación y sus derivados. Por ejemplo, en la gestión de recursos y mantenimiento, El Tingo deja mucho que desear pues poco o nada se aporta en este aspecto, por otro lado, en tema de constitución y organización operativa, Fuentes Cristalinas se maneja de un modo arcaico y sin una cadena de mando establecida. En ambos casos, la gestión documental y de archivo es una de las falencias más críticas pues la información para cualquier tipo de investigación es susceptible a interpretación del investigador.

La base teórica en esta investigación aportó con las directrices necesarias para poder evaluar la planificación y gestión de Fuentes Cristalinas y El Tingo, que a la final resultaron ser prácticamente nulas. Desde el sistema turístico, la planificación y gestión son partes inherentes al mismo pues un principio básico de los sistemas es la interacción

de actores que cumplen con objetivos claros y definidos y se ven rodeados de elementos que suelen modificar la realidad. Para analizar esto se puede replicar modelos de plantillas de planificación estratégica a fin de poder comparar ambas realidades y generar mejoras o aportes.

Ya en la aplicación de la plantilla de planificación se logró sintetizar información perteneciente a la dirección de la empresa como lo es misión, visión, valores, unidades estratégicas de negocio, para pasar luego a la evaluación del entorno, pasando también por la evaluación de la oferta y el público objetivo y finalmente el análisis de las capacidades tanto financieras, físicas administrativas, de talento humano, innovación y reputación. Luego se aplicó con éxito matrices tales como FODA, EFI, EFE, CAME, ANSOFF, BCG, McKinsey-GE y Porter que permitieron tener un panorama mucho más claro para emitir un juicio sobre futuros proyectos o propuestas para ambos establecimientos.

Los componentes con mayor desempeño y que fueron claves para la presente investigación son: para El Tingo, la bondad de sus aguas termales como principal fortaleza, su administración como su gran debilidad, la creación del centro integral como una posible oportunidad y gran amenaza al desarrollo de balnearios privados a su alrededor. Por otro lado, en Fuentes Cristalinas, sus instalaciones, y buena infraestructura representan una importante fortaleza, falla en su comunicación y promoción, tiene una gran oportunidad al captar más mercado y debe tener cuidado de sus competidores pues existe una notable oferta con servicios similares.

La propuesta de estrategias y fases para proyectos que mejoren la condición de cada balneario es la parte primordial de esta investigación, pues al ser el resultado final,

se constituye como el aporte del investigador y abre el paso a la ejecución de dichos proyectos. La implementación del centro fisioterapéutico en El Tingo es un proyecto muy ambicioso que busca mejorar la calidad en la experiencia de las personas de tercera edad que acuden a este lugar por sus dolencias musculares y enfermedades. A pesar de que, en la síntesis de la información, los resultados no apoyen completamente esta iniciativa, no deja de ser una alternativa viable, solo que es cuestión de que la administración zonal Los Chillos ponga cartas sobre el asunto y quiera darle al balneario el trato y gestión que se merece. Para fuentes Cristalinas, la aplicación de un sistema de CRM y estrategias de atracción en base del marketing digital son la clave para generar esa fidelización y esa captación de nuevos prospectos, además de ser uno de los medios más efectivos y económicos que existen actualmente. Hay que mencionar que la digitalización de la información le permitirá a este balneario generar una mejor planificación estratégica que incurrirá en una gestión mucho más integral.

4.5. Recomendaciones

La necesidad de atender a una realidad constantemente cambiante es uno de los motivos base para la aplicación de un modelo de planificación y gestión a fin de maximizar los resultados en un negocio. Es por ello que, tanto para Fuentes Cristalinas como para El Tingo, la aplicación de este tipo de herramientas administrativas debe representar un objetivo corto, mediano y largo plazo.

Aplicar otro tipo de técnicas de recolección y análisis de la información permitirá expandir la precisión de los datos y con ellos la objetividad de los futuros proyectos pues, es simple, a más información disponible, mejores serán los resultados. El uso continuo de herramientas de síntesis como las matrices FODA, EFI, EFE, CAME, ANSOFF, BCG, McKinsey-GE y Porter evalúan y direccionan a las empresas en su ejercicio.

Las propuestas de implementación son acordes a la necesidad de cada establecimiento. En El Tingo, hay una fuerte tendencia hacia la construcción de este centro terapéutico pues será un servicio que complementaría a las personas de la tercera edad que visitan regularmente este espacio, es por ello que la administración zonal debe tomar cartas en el asunto y generar una planificación que atienda las necesidades de sus usuarios más fieles, además de tener expertos de muchas áreas, se puede incursionar de lleno en el mundo del turismo de salud y ofertarlo a personas fuera de la ciudad de Quito. Por otro lado, en cuanto a la implementación de un sistema CRM y de Marketing para Fuentes Cristalinas, es muy necesario aclarar que esto es solo el inicio de una era digital en el cual la empresa va a poder controlar todo de una manera mucho más eficiente y dinámica. Fuentes Cristalinas debe apostar por la automatización y digitalización de otras áreas para poder competir con sus rivales que cuentan con servicios casi similares.

Este cambio requiere también un cambio de mentalidad pues el acceso constante a la información permite una retroalimentación mucho más rápida.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acerenza, M. (2001). *Administración del turismo*. México: Trillas.
- Alvarez, F. (2007). Planificación estratégica de marketing. *Perspectivas*, 67-104.
- Arias, F., Caraballo, A., & Matos, R. (2012). El turismo de salud: Conceptualización, historia, desarrollo y estado actual del mercado global. *Clío América*, 72 - 98.
- Arnold, M., & Osorio, F. (1998). Introducción a los Conceptos Básicos de la teoría general de sistemas. *Cinta de Moebio*, 40-49.
- Arnold, M., & Rodríguez, D. (1990). El Perspectivismo en la Teoría Sociológica. *Revista Estudios Sociales*.
- Arroyo, M. (2014). *Modelo de Gestión de un producto de turismo de intereses especiales en Quellón, Región de Los Lagos*. Chile: WWF. Recuperado el 08 de agosto de 2019, de http://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/modelo_gestion_tie.pdf
- Auren. (2013). Obtenido de <http://api.eoi.es>: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:80152/EOI_TurismoSalud_2013.pdf
- Ayo, R. (27 de octubre de 2019). Planificación en Fuentes Cristalinas. (D. Imbquingo, Entrevistador)
- Banco Central del Ecuador. (02 de julio de 2019). <https://www.bce.fin.ec/>. Recuperado el 25 de octubre de 2019, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1182-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-06-en-el-primer-trimestre-de-2019>

- Beni, M. (1990). Sistema de Turismo - SISTUR: Estudio do Turismo face à moderna Teoria de Sistemas. *Revista Turismo Em Análise*, 15-34.
- Bermudez, A. (24 de octubre de 2019). Planificación en El Tingo. (D. Imbaquingo, Entrevistador)
- Boluda, J. (2018). *Guía del emprendedor*. Madrid: Verkami.
- Boullón, R. (2003). *Planificación del espacio Turístico*. México: Editorial Trillas.
- Caldaria. (22 de enero de 2016). <https://www.caldaria.es>. Obtenido de <https://www.caldaria.es/historia-del-termalismo-el-origen-de-termas-y-balnearios/>
- Cárdenas, F. (2001). *Comercialización del turismo. Determinación y Análisis de Mercado*. México: Editorial Trillas.
- Cárdenas, F. (2004). *Producto Turístico. Aplicación práctica de la estadística y del muestreo para su diseño*. México : Editorial Trillas.
- Carrera, D., & Guevara, P. (2016). Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec>: <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/11739>
- Carrillo, A. M. (2012). *El extraordinario caso de San Pedro del Tingo: Agua, medicina y cultura popular en Quito*. Quito: FLACSO, Sede Ecuador.
- Cavanah, C. (2016). *Guide to Hydrothermal Spa & Wellness Development Standards*. Miami: Global Wellness Institute.
- Chala, R. (27 de octubre de 2019). Planificación en Fuentes Cristalinas. (D. Imbaquingo, Entrevistador)
- Chorley, R., & Haggett, P. (1967). *Models in geography*. Londres: Methuen.

- Concha, M., Cerda, C., & Zappi, M. (2012). Enfoque sistémico para el diseño de sistemas energéticos acuícolas resilientes: discusión. *Latin American Journal of Aquatic Research*, 813-821.
- Conseil National du Tourisme. (2011). Obtenido de <https://www.entreprises.gouv.fr>: https://www.entreprises.gouv.fr/files/directions_services/tourisme/acteurs/cnt/rapport-stat-therm.pdf
- Contreras, A. V. (2017). La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde Niklas Luhmann. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 129-155.
- Crecente y Asociados. (2015). *Turismo termal en España*. (E. E. INDUSTRIAL, Ed.) Madrid. Obtenido de <https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/21109/turismo-termal-en-espana>
- Cuervo, R. (1967). *El turismo como medio de comunicación humana*. México: Secretaría de Turismo del Gobierno de México.
- Danhke, G. (1989). La comunicadon humana: Cienda sodal. En C. Fernandez-Collado, & G. Danhke, *Investigación y comunicación* (págs. 385-454). México: McGraw Hill.
- Delgadillo, M. (enero-junio de 2011). Estrategias defensivas para generar poder de mercado. *PERSPECTIVAS*, págs. 73-90.
- El Comercio. (16 de octubre de 2019). <https://www.elcomercio.com>. Recuperado el 25 de octubre de 2019, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/feriado-descanso-difuntos-independencia-cuenca.html>

- El Comercio. (20 de octubre de 2019). <https://www.elcomercio.com/>. Recuperado el 26 de octubre de 2019, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/conaie-evalua-paro-elecciones-dialogo.html>
- Fuentes, P. (2009). Obtenido de <http://nulan.mdp.edu.ar>:
http://nulan.mdp.edu.ar/1388/1/fuentes_p.pdf
- GAD Alangasí. (2012). <http://www.alangasi.gob.ec/>. Recuperado el 21 de octubre de 2019, de <http://www.alangasi.gob.ec/30-interes-general/medio-ambiente/36-el-tingo-un-destino-emblematico-que-siempre-abre-sus-puertas-al-turista>
- GAD Alangasí. (2013). <https://alangasi.gob.ec/>. Recuperado el 08 de agosto de 2019, de <https://alangasi.gob.ec/lotaip/lotaip-2013/category/39-s-resoluciones-y-ordenanzas?download=71:plan-de-desarrollo-alangasi-gad-pichincha>
- García, N. (06 de noviembre de 2017). Modelo de gestión para fomentar el desarrollo turístico de las comunidades manabitas, Ecuador. *Celtur*, 81-108.
- Garvin, D. (2002). *General Management, Processes and Action*. New York: NY McGrawHill.
- Gerbod, P. (1983). Loisirs et santé: les cures thermales en France (1850-1900). *Oisiveté et loisirs dans les sociétés occidentales au XIXe siècle*, 195-205.
- González, R., & Rivas, H. (2008). *Modelo de gestión integral de destinos turísticos*. Santiago: SERNATUR.
- Hernández, M. G. (2016). El turismo de salud en el estado de Hidalgo, México. Propuestas para consolidarlo. *El Periplo Sustentable*, 157-179.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

- Herrera, G., Crespo, G., Zambrano, D., & Cadena, P. (2014). Turismo y gestión: Una propuesta metodológica para la valoración y sistematización de atractivos turísticos en el cantón Rumiñahui. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 125-142.
- INEN. (2015). <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>. Recuperado el 25 de octubre de 2019, de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-actividades-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion-acti/>:
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-actividades-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion-acti/>
- Johansen, O. (1989). *Introducción a la Teoría de los Sistemas*. Mexico : Limusa.
- La Hora. (26 de septiembre de 2019). <https://lahora.com.ec>. Recuperado el 25 de octubre de 2019, de <https://lahora.com.ec/noticia/1102275193/ecuador-cae-13-puestos-en-el-ranking-de-competitividad-turistica>
- Lago, A. (2013). Capacitación en Planificación Estratégica. Impulso del Desarrollo Local con Microempresas. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 97-109.
- Leiper, N. (1990). *Tourism Systems: an interdisciplinary perspective*. Palmerson North: Massey University.
- López, D. (2006). El desarrollo turístico integrado en los espacios rurales de interior: su aplicación al producto de salud. *Cuadernos de Turismo*, 107-126.
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos.

- Martínez, L. (2012). La experiencia del cliente, desde el punto de vista del retail. En J. Ruiz, *Customer experience, una visión multidimensional del marketing de experiencia*. Madrid: Fundación Vicente Ferrer.
- Medlik, S., & Middleton, V. (2004). *Product Formulation in Tourism. Tourism and Marketing*. Berna: Aiest.
- Méndez, E. (2003). *Cómo no naufragar en la era de la información*. Maracaibo: Ediluz.
- Merinero, R., & Pulido, J. (2009). Desarrollo turístico y dinámica regional. Metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo*, 173-193.
- Ministerio de finanzas. (septiembre de 2012). <https://www.finanzas.gob.ec>. Recuperado el 08 de agosto de 2019, de https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/CODIGO_ORGANIZACION_TERRITORIAL.pdf
- Mintur. (26 de septiembre de 2007). <https://www.turismo.gob.ec>. Recuperado el 08 de agosto de 2019, de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PLANDETUR-2020.pdf>
- Mintur. (29 de diciembre de 2014). <https://www.turismo.gob.ec>. Recuperado el 08 de agosto de 2019, de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/LEY-DE-TURISMO.pdf>
- Molina, S. (1986). *Planificación del Turismo*. México: Nuevo Tiempo Libre.
- Monterrubio, J. C., Mendoza, M. M., Fernández, M. J., & Gulleto, G. S. (2011). Turismo y cambios sociales. Estudio cualitativo sobre percepciones comunitarias en bahías de Huatulco, México. *Cuadernos de Turismo*, 171-189.

- Moreno, M. M. (2011). Turismo y producto turístico. Evolución, conceptos, componentes y clasificación. *Visión Gerencial*, 135-138.
- Nuñez, J. (2010). (A. M. Carrillo, Entrevistador) Quito.
- Osorio, M. (2006). La palmificación turística. Enfoques y modelos. *Quivera*, 291-314.
- Parra, E., & Calero, F. (2006). *Gestión y dirección de empresas turísticas*. España: McGraw Hill.
- Pearce, D. (2016). Modelos de gestión de destinos. Síntesis y evaluación. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 1-16.
- Pérez, J. J., & Razz, R. (2009). La teoría general de los sistemas y su aplicación en el estudio de la seguridad agroalimentaria. *Revista de Ciencias Sociales*, 486-498.
- Ponce, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 113-130.
- Ramirez, C. (2006). *Marketing Turístico*. Editorial Trillas: México.
- Ramirez, L. (2008). Obtenido de <http://nulan.mdp.edu.ar>:
http://nulan.mdp.edu.ar/1459/1/ramirez_l.pdf
- Ramirez, R. (22 de enero de 2009). Recuperado el 03 de julio de 2019, de
<https://www.venezuelatuya.com>:
<https://www.venezuelatuya.com/articulos/turismo0107.htm>
- Revelo, S. (23 de octubre de 2019). Planificación en El Tingo. (D. Imbaquingo, Entrevistador)
- Revelo, S. (05 de mayo de 2019). Usuarios del Balneario Municipal El Tingo. Quito, Pichincha, Ecuador.

- Rey, C. (2000). La satisfacción del usuario: un concepto en alza. *Anales de Documentación*, 139-153.
- Reyes, M., Ocaña, Á., & Machado, E. (2017). Modelo para la gestión integrada del turismo comunitario en Ecuador, caso de estudio Pastaza. *REVESCO. Revista de Estudios*, 250-275.
- Rodríguez, J. (2015). Gestión local del turismo: el minicipio y su rol en el desarrollo turístico de Chile. *Gestión Turística*, 34-56.
- Salazar, D., & Romero, G. (2006). Planificación. ¿Éxito Gerencial? *Multiciencias*, 1-17.
- Sánchez, J. (2003). Estrategia integral para pymes innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 34-45.
- Sánchez, M. (2012). Análisis cuantitativo del impacto económico de la competitividad en destinos turísticos internacionales. *Revista de Economía Mundial*, 103-125.
- Secretaría del Agua. (06 de agosto de 2014). <https://www.agua.gob.ec>. Recuperado el 08 de agosto de 2019, de <https://www.agua.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/LEYD-E-RECURSOS-HIDRICOS-II-SUPLEMENTO-RO-305-6-08-204.pdf>
- Secretaría Técnica Planifica Ecuador. (2016). <https://www.planificacion.gob.ec>. Recuperado el 08 de agosto de 2019, de https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- Serna, H. (2010). *Gerencia Estratégica*. Colombia: 3R Editores.
- Serrano, M., Arroyo, M., & Giménez, A. (2005). <http://scielo.isciii.es>. Recuperado el 26 de noviembre de 2019, de

http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962005000200011&lng=es&tlng=es

Sociedad española de hidrología médica. (2010). Recuperado el 09 de julio de 2019, de <http://www.hidromed.org>: <http://www.hidromed.org/hm/index.php/conceptos-basicos>

Sotelo, B. (2010). (A. M. Carrillo, Entrevistador) Quito.

Torres, M., & Mora, C. (2017). Experiencia de consumo y los niveles de satisfacción de los usuarios de establecimientos de comida rápida en el municipio Libertador del estado Mérida, Venezuela. *Visión Gerencial*, 43-58.

UNWTO. (2019). Recuperado el 03 de JULIO de 2019, de <https://media.unwto.org/es>: <https://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>

Valls, J. (2004). *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Barcelona: Gestión 2000.

Varisco, C. A. (2015). Turismo Rural: Propuesta Metodológica para un Enfoque Sistémico. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 153-167.

World Tourism Organization (UNWTO) and European Travel Commission (ETC). (2018). *Exploring Health Tourism – Executive Summary*. Madrid: UNWTO. doi:<https://doi.org/10.18111/978928442030.8>

World Tourism Organization. (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid. doi:978-92-844-1243-3