

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



TRABAJO DE GRADO

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO TURÍSTICO
DE LOS PUEBLOS VIVOS DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA”**

**PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR
ARANA GARCÍA, ADMIN ADI
GARCÍA RIVERA, JUAN CARLOS
PUENTES PALMA, NELSON OMAR
RODRÍGUEZ MORENO, JENNIFER JUDITH**

**DOCENTE DIRECTOR
LICDO. FRANCISCO JOSÉ CIENFUEGOS VÉLIS**

**ABRIL, 2019
SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES CENTRALES



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

RECTOR

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA ÁBREGO

VICE-RECTOR ACADÉMICO

ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS ALVARADO

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO

LICDO. CRISTOBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

SECRETARIO GENERAL

M.Sc. CLAUDIA MARÍA MELGAR DE ZAMBRANA

DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARIN

FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

AUTORIDADES



DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

DECANO

M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

VICEDECANO

M.Sc. DAVID ALFONSO MATA ALDANA

SECRETARIO

M.Sc. WALDEMAR SANDOVAL

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres José Rodríguez y Cecilia Moreno, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ellos he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser su hija, son los mejores padres.

A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome y por el apoyo a lo largo de esta etapa de mi vida.

A mis amigos y colegas Admin, Juan y Nelson quienes me han dado su apoyo y me han brindado su amistad a lo largo de este proceso, infinitas gracias.

A todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Rodríguez Moreno, Jenniffer Judith

AGRADECIMIENTOS

Le doy gracias a Dios por haberme permitido tener una grandiosa madre y padre a la vez... Por el esfuerzo, dedicación, paciencia, por su confianza y por todo lo que me ha dado a lo largo de mi carrera y de mi vida, este Proyecto de titulación va dedicado a mi madre Juana Cristina Palma de Hernández porque sé que ella me ayudó, me motivo incondicionalmente en las buenas y en las malas y lo sigue haciendo, siempre confió en mí y nunca me abandonó. Siempre te amare madre.

A mi hermoso hijo Jeremy Ariel quien es mi bendición más grande que Dios me ha prestado en este mundo siempre estará en mi mente y corazón, orándole a nuestro padre celestial Dios omnipotente que siempre le brinde mucha salud y alegrías en la vida de mi bebe, un hermoso milagro en la vida de mi hijo. Y nos brindes sabiduría a la madre de mi hijo y a mi persona para el desarrollo de nuestro hijo.

Siempre agradeciéndole a Dios por la familia y amigos que nos permite poner en nuestro camino, alguien muy especial para mí en todos los sentidos, es una grandiosa mujer Jenniffer Zaldaña me apoyado en todo momento muy bondadosa el gran amor que me ha mostrado, que Dios siempre nos bendiga un futuro exitoso juntos.

A mis amigos y compañeros de tesis Admin Arana, Juan García, Jenniffer Judith nos hemos estresado, molestado, reído en esta experiencia, pero ha sido un gusto el desempeñarlo con ustedes, los estimo. Que Dios siempre los bendiga en todo momento.

A nuestro docente de cátedra asesor Lic. Cienfuegos Velis por la guía en el desenvolvimiento del trabajo de grado muchos éxitos en su vida, y todos los docentes que a lo largo en el proceso de desarrollo académico nos impartieron sus conocimientos.

Que toda la gloria y honra sean para nuestro SEÑOR JESUCRISTO, Amen.

Puentes Palma, Nelson Omar

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO: quien es desde el principio y será por la eternidad. Agradecerle porque fue su santa voluntad el permitirme concluir, junto a mis compañeros, este trabajo de grado; por los nuevos conocimientos y por el don de aprender que me fue dado gracias a él y porque fue el amigo y padre incondicional que necesite para concluir esta carrera.

A MI FAMILIA: por darme las facilidades para estudiar a lo largo de los años, el apoyo y compromiso mostrado para salir triunfante y por la motivación que supone ver el orgullo mostrado al observar la trayectoria y culminación de mi carrera; además de mis pequeños sobrinos, cuya presencia en mi vida me reta a ser un ejemplo a seguir en todo ámbito.

A MIS AMIGOS Y AMIGAS: por cada momento que me motivaban para culminar mi carrera aun cuando no era parte de mis prioridades y por el optimismo que me contagiaban pese a las dificultades actuales, por los momentos alegres y no tan alegres que hemos podido compartir, porque sin duda forma parte de las experiencias y del carácter logrado personalmente durante la carrera.

A LICDO. FRANCISCO JOSE CIENFUEGOS: quien nos compartió sus conocimientos en materias principales de la carrera y nos ha facilitado junto a mis compañeros la elaboración del presente trabajo de grado.

A MIS MENTORES: que desde que inicie mis estudios en primer grado, han logrado potenciar mis capacidades de aprendizaje y han formado en mí una persona con conocimientos para vivir, cada clase y actividad lograron hacer de mi persona un profesional más integral a medida que avanzaba en mi carrera. Nunca les podré pagar todo lo que han hecho para formarme académicamente, pero espero poder retribuir con mucho empeño a la comunidad y poder así, ayudar a construir una mejor sociedad

García Rivera, Juan Carlos

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a DIOS TODOPODEROSO por darme la vida y porque es quien ha forjado mi camino y me ha dirigido por el sendero correcto y es quien en todo momento está conmigo ayudándome a aprender de mis errores y a no cometerlos otra vez, es quien guía el destino de mi vida, me inspira y me acompaña en cada uno de mis logros, sin ti nada es posible, gracias por permitirme culminar esta etapa satisfactoriamente.

A mi papá José Manuel Arana y a mi mamá Cecilia Francisca García, por ser pilares fundamentales en mi vida y educación, gracias por el sacrificio que hicieron a lo largo de mi formación académica, gracias por inculcar valores en mí, porque me formaron con reglas y algunas libertades, por brindarme sus consejos, confianza y apoyo incondicional en los buenos y no tan buenos momentos, lo cual me ha permitido ser la persona que soy hoy en día, me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos y ahora, finalmente, terminar mi tesis, mil gracias.

A mi abuelita María Santiago García (Q.E.P.D), gracias por ser la persona más amable y tierna, gracias por todo el cariño, atenciones y valores, por todo el apoyo y confianza que me han motivado a seguir adelante. Te extraño mucho, sé que me acompaña dentro de mi corazón en cada uno de mis momentos especiales y desde el cielo ves mis logros.

A mi hermano Wilfredo Benjamín Arana García, gracias porque desde chicos has estado conmigo y me has apoyado y enseñado mucho. A mi hermana Laura Cecibel Arana García, porque has sentado en mí, la base de la responsabilidad, quiero ser una guía para vos, y poder ayudarte y cuidar todos los días de mi vida, siempre estaré para ti.

A mis compañeros de tesis, por el tiempo, el esfuerzo y la dedicación en la realización de este trabajo, gracias por hacer de este viaje de éxitos una bonita experiencia.

A mi tutor de tesis Licdo. Francisco José Cienfuegos, gracias por las enseñanzas y difíciles pruebas en clases que nos forjaron en el camino a ser profesionales, por los conocimientos transmitidos y por guiarnos a mis compañeros de tesis y a mí, en este camino para lograr la culminación de este trabajo con mucho éxito.

Arana García, Admin Adi

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	xiv
CAPÍTULO I: SITUACIÓN PROBLEMÁTICA DEL TURISMO EN EL	
DEPARTAMENTO DE SANTA ANA	
15	
1.1. Situación Problemática	16
1.2. Enunciado Del Problema	16
1.3. Justificación De La Investigación.....	17
1.4. Alcances Y Limitaciones De La Investigación	18
1.5. Delimitación	19
1.5.1. Delimitación Temporal	19
1.5.2. Delimitación Espacial	19
1.5.3. Delimitación Teórica	19
1.6. Objetivos De La Investigación	20
1.6.1. Objetivo General	20
1.6.2. Objetivos Específicos	20
CAPÍTULO II: GENERALIDADES Y ASPECTOS LEGALES DEL TURISMO Y BASE	
TEÓRICA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	
21	
2.1. Antecedentes Y Generalidades Del Turismo.....	22
2.1.1. Antecedentes Del Turismo.....	22

2.1.2.	Turismo A Nivel Mundial.....	26
2.1.3.	Aspectos Generales Del Turismo	26
2.1.3.1.	Concepto de turismo	26
2.1.3.2.	Importancia del turismo	27
2.1.3.3.	Características del turismo	28
2.1.3.4.	Elementos que determinan la actividad turística.....	29
2.1.3.5.	Clasificación del turismo.....	30
2.1.4.	Turismo En El Salvador.....	32
2.2.	Aspectos Legales Del Turismo.....	38
2.2.1.	Referencia Constitucional.....	38
2.2.2.	Ley De Turismo	38
2.2.3.	Ley de CORSATUR	40
2.2.4.	Ley del ISTU	40
2.2.5.	Marco Institucional	42
2.2.5.1.	Ministerio de Turismo de El Salvador	42
2.2.5.2.	Instituto Salvadoreño de Turismo	42
2.2.5.3.	Corporación Salvadoreña de Turismo.....	45
2.2.5.4.	Policía de Turismo de El Salvador.....	46
2.2.6.	Ley De Protección Al Consumidor.....	47
2.3.	Base Teórica De La Administración Estratégica.....	50

2.3.1. Introducción A La Administración Estratégica	50
2.3.1.1. Liderazgo estratégico	51
2.3.2. El Proceso De Administración Estratégica	52
2.3.2.1. Misión y metas	53
2.3.2.2. Análisis externo: identificación de oportunidades y amenazas.....	55
2.3.2.3. Análisis interno: competencias distintivas y ventaja competitiva.....	58
2.3.3. Desarrollo De Estrategias	64
2.3.3.1. Creación de una ventaja competitiva mediante una estrategia funcional .	64
2.3.3.2. Creación de una ventaja competitiva mediante una estrategia de negocios	70
2.3.3.3. Estrategia de negocios y el entorno de la industria	73
2.3.3.4. Estrategia y tecnología	81
2.3.3.5. Estrategia en el entorno global.....	94
2.3.3.6. Estrategia corporativa.....	102
2.3.4. Implantación De Estrategias	111
2.3.4.1. Diseño de la estructura organizacional	111
2.3.4.2. Diseño del sistema de control estratégico	112
2.3.4.3. Adecuación de la estructura y control a la estrategia.....	114
2.3.4.4. Implementación del cambio estratégico: política, poder y conflicto	117
2.3.5. El Ciclo De La Retroalimentación.....	121

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL TURISMO EN EL

DEPARTAMENTO DE SANTA ANA 122

- 3.1. Objetivos De La Investigación 123
 - 3.1.1. Objetivo General..... 123
 - 3.1.2. Objetivos Específicos 123
- 3.2. Descripción Del Tipo De Investigación 123
 - 3.2.1. Investigación Exploratoria 123
 - 3.2.2. Investigación Descriptiva..... 123
 - 3.2.3. Investigación Explicativa..... 124
- 3.3. Fuentes De Información 124
- 3.4. Determinación de la Población..... 125
- 3.5. Determinación De La Muestra 125
- 3.6. Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos 125
 - 3.6.1. Observación 125
 - 3.6.2. Entrevista 126
 - 3.6.3. Encuesta 126
- 3.7. Análisis De La Información 126
- 3.8. Diagnóstico De Los Productos Y Servicios Turísticos Que Ofrece El
Departamento De Santa Ana 133
 - 3.8.1. Aspectos Generales De Los Municipios Del Departamento De Santa Ana .. 133

3.8.2. Estrategia Pueblos Vivos	173
3.8.3. Circuitos Multidestinos En El Departamento De Santa Ana	175

CAPITULO IV: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO

TURÍSTICO DE LOS PUEBLOS VIVOS DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA. 180

4.1. Introducción.....	181
4.2. Informe Ejecutivo.....	181
4.3. Modelo De Plan Estratégico Para Ser Aplicado En Los Pueblos Vivos Del Departamento De Santa Ana	182
4.3.1. Misión Y Metas	182
4.3.1.1. Matriz Producto – Mercado	182
4.3.1.2. Cultura O Valores	183
4.3.1.3. Definición De La Misión	183
4.3.1.4. Definición De La Visión	183
4.3.2. Diagnóstico Y Escenarios.....	183
4.3.2.1. Análisis Externo: Identificación De Oportunidades Y Amenazas	183
4.3.2.2. Análisis Interno: Competencias Distintivas Y Ventaja Competitiva.....	184
4.3.2.3. Factores Clave De Éxito.....	185
4.3.2.4. Escenario A Cinco Años	187
4.3.3. Objetivos De Los Principales Grupos De Interés Y Estrategias.....	188
4.3.3.1. Objetivos De Los Grupos De Interés	188

4.3.3.2. Estrategias Funcionales	189
4.3.3.3. Estrategias De Negocios	194
4.3.3.4. Estrategias Globales	197
4.3.3.5. Estrategias Corporativas.....	198
4.3.3.6. Métrica De Desempeño Estratégico.....	198
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	200
5.1. Conclusiones.....	201
5.2. Recomendaciones	202
Bibliografía	204
ANEXOS	206

INTRODUCCIÓN

El turismo se ha convertido en uno de los principales actores en el comercio internacional, y representa al mismo tiempo una de las mayores fuentes de ingresos para muchos países en desarrollo. Este crecimiento va de la mano con un aumento de la diversificación y la competencia entre destinos. Por tal razón, el país es innegable la importancia que tiene el sector turismo en la economía salvadoreña, en el 2004 el turismo fue declarado sector estratégico de desarrollo en el país.

El turismo ha dejado de ser un aporte marginal a la economía para convertirse en un aporte importante para el desarrollo local, actualmente las autoridades de turismo trabajan para darle al país en los próximos años una oferta de servicios turísticos de calidad, consolidar a El Salvador entre los tres principales destinos de Centroamérica y posicionarlo como el primer destino de negocios y reuniones en la región aumentando el número de turistas internacionales, ampliar la red hotelera, la capacidad de alojamiento y al producto interno bruto del país. Un punto importante es que la Organización Mundial de Turismo, principal organismo rector de este rubro, destacó la labor que se está realizando en el país en esta materia y reconoció que se ha convertido en uno de los mercados más rápidos de Centro América.

El presente trabajo parte del conocimiento de la importancia actual de la industria turística para la sociedad salvadoreña y en específico para el Departamento de Santa Ana, por tal motivo, se explora a fondo la problemática que posee dicho fenómeno en los municipios Pueblos Vivos y se da a conocer a detalle las implicaciones básicas del turismo como tal, además de valorar las acciones (estrategias) empleadas tanto por las autoridades nacionales (MITUR) como las locales (alcaldías) para la promoción de los atractivos turísticos en función del fortalecimiento de la actividad turística.

Finalmente, el presente trabajo tiene por objeto fundamental la propuesta de diferentes estrategias para formular un plan estratégico que contribuya a un desarrollo turístico sostenible de los municipios participantes del programa Pueblos Vivos del departamento de Santa Ana, forjándose así el camino para lograr convertirse en un polo turístico no en forma individual, sino como toda una región que se complementa y se desarrolle de manera conjunta ofreciendo y promoviendo las diferentes rutas turísticas a lo largo de los municipios que lo componen y fortaleciendo la actividad económica-turística local y nacional.

CAPÍTULO I

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA DEL TURISMO EN EL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA

1.1. Situación Problemática

Es evidente y suficientemente conocida la enorme importancia que ha adquirido el turismo en la última década en todas sus modalidades, favoreciendo de alguna manera la diversificación para las inversiones de empresas nacionales e internacionales, generando un efecto en cadena para la generación de empleos y para el ingreso de turistas en los diferentes destinos turísticos del Departamento.

Sin embargo, dado el auge que experimenta el turismo a nivel global y nacional, la investigación arrojó diversos problemas que experimenta la industria del turismo en los diferentes municipios Pueblos Vivos del Departamento de Santa Ana; los cuales se citan a continuación:

- Poca inversión del Ministerio de Turismo (MITUR) en algunos municipios del Departamento.
- Poco apoyo logístico a las municipalidades por parte de las autoridades de turismo (MITUR).
- Poca participación de las alcaldías en los festivales de Pueblos Vivos.
- Inexistencia de Comités de Desarrollo Turístico (CDT) en algunos municipios.
- Apoyo deficiente de los gobiernos municipales a los CDT.
- Falta de mapas turísticos en algunos municipios del Departamento.
- *“Desinterés de los municipios en la integración de los Circuitos Multidestinos.”* (Aparicio, 2018).
- Poco involucramiento de la Policía de Turismo (POLITUR) en las actividades de los municipios.
- Falta de vallas publicitarias.
- *“Falta de señalización turística.”* (Romero, 2018).
- Inexistencia de kioscos informativos para los Turistas.
- Falta de Miradores en lugares estratégicos.

1.2. Enunciado Del Problema

¿Cómo puede verse beneficiada la actividad turística en los Pueblos Vivos del Departamento de Santa Ana mediante la creación de un Plan de Desarrollo Turístico?

1.3. Justificación De La Investigación

La Industria del Turismo ha favorecido la expansión en la actividad económica de todas las sociedades durante los últimos años, incluyendo a la sociedad salvadoreña; esto hizo eco en las autoridades de gobierno y fue así que se creó la ley de turismo en el año 2005, cuyo objeto es *“fomentar, promover y regular la industria y los servicios turísticos del país, prestados por personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras”* (Asamblea Legislativa de El Salvador, 2005). Dicha ley tuvo una reforma a través del Decreto Legislativo. N° 570, del 17 de diciembre de 2010, publicado en el D.O. N° 241, Tomo 389, del 23 de diciembre del 2010.

En la reforma se deja entrever en su capítulo VI, el fomento a la industria turística a través de beneficios e incentivos a la misma, además de poseer materia en protección de recursos naturales y arqueológicos.

Esta investigación se realizó debido a que la industria no ha tenido el incremento deseado en la actividad económica en los municipios Pueblos Vivos del Departamento de Santa Ana, pese a que se posee una ley de turismo que la fomente, promueva y regule; es, por lo tanto, necesario crear, dar forma a nuevas estrategias, reestructurar o fortalecer las existentes.

Como se mencionó anteriormente, la industria ha experimentado cambios significativos en la economía nacional, los indicadores de gestión de turismo en El Salvador muestran:

“El crecimiento en el nivel de ingreso, siendo al cierre del 2017 (US\$ \$1,265.09 millones de dólares) el más alto en los últimos 13 años y en la llegada de visitantes 2, 246,618 miles con un crecimiento del 9.5 %, con respecto al 2016.”(Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR, 2018, p. 6)).

Además, en dicho informe se presentan resultados detallados en cuanto al gasto turístico realizado tanto por turistas como excursionistas, siendo la constante un incremento en el nivel del gasto, al igual que se mantiene constante su estadía media en el país.

Lo anterior podría traducirse en un turismo sostenible, sin embargo, el tejido social no se ha visto beneficiado en su totalidad, puesto que se les ha dado mayor promoción a destinos turísticos ya consolidados en el país. Esta investigación se llevó a cabo con el objetivo de conocer la dinámica turística en cada uno de los municipios del departamento, así mismo analizar las estrategias implementadas por las autoridades encargadas de turismo y los planes estratégicos que las respaldan, de manera que se puedan implementar eficientemente y perfeccionarlas con las nuevas estrategias propuestas.

En el informe de la Corporación Salvadoreña de Turismo, que en adelante se denominará CORSATUR, también se ve reflejado la ocupación hotelera de doce de los catorce departamentos y el empleo generado por la industria; en el caso de la ocupación hotelera, es de suma preocupación que el departamento de Santa Ana este ubicado en penúltima posición en el listado, superando solamente al Departamento de la Unión, esto pese a ser de los principales y más importantes de El Salvador. De manera general, el informe de CORSATUR indica:

“El volumen de empleo en promedio al mes de noviembre en el año 2017 fue de 52,159, un aumento de 4.4% con respecto al año 2016. Otro punto de interés es señalar que la participación del empleo que genera el sector turismo en la economía nacional es del 7.9%” (CORSATUR, 2018, p. 12).

En este sentido, la investigación se realizó con el fin de expandir el crecimiento tanto del turismo como de la economía a más sectores de la sociedad, desarrollando los destinos turísticos con íntegro respeto al Medio Ambiente, y aún más importante, generar un crecimiento en la economía de las familias que conforman a los municipios Pueblos Vivos del Departamento de Santa Ana, dándole así sentido a la naturaleza de la iniciativa “Pueblos Vivos: una estrategia turística para el Desarrollo Humano”.

1.4. Alcances Y Limitaciones De La Investigación

Alcances:

- La investigación abarca únicamente a las empresas dedicadas al rubro del Turismo en los municipios Pueblos Vivos del Departamento de Santa Ana.
- El presente estudio explora la oferta turística que poseen los municipios Pueblos Vivos del Departamento de Santa Ana.
- La investigación abarca tanto a turistas nacionales como extranjeros, de manera que gocen de una experiencia placentera durante su estadía en los sitios turísticos.
- La investigación incluye a los Comités de Desarrollo Turístico (CDT), o encargados del Turismo en los municipios.
- El estudio sirva como base para otros municipios del país, instituciones y organizaciones afines a la industria turística.

Limitaciones:

- Falta de colaboración de parte de algunos encargados de los sitios turísticos seleccionados.

- Escasez de tiempo para realizar la investigación de campo.
- Las autoridades pertinentes no poseen información precisa y ordenada respecto a la actividad turística de los municipios a su cargo.
- Inexistencia de oficinas o unidades de información turística en algunos municipios del Departamento.
- Poca participación de los municipios del Departamento de Santa Ana en el festival de Pueblos Vivos.
- Poca disponibilidad de los encargados de turismo para proporcionar la información necesaria en el momento oportuno.
- Inexistencia de inventario turístico en algunas municipalidades.
- En el presente año hubo cambios de gobiernos municipales que entorpeció la investigación.

1.5. Delimitación

1.5.1. Delimitación Temporal

Esta investigación se realizó en el tiempo comprendido entre los meses de febrero a diciembre de 2018.

1.5.2. Delimitación Espacial

El estudio se centra en los municipios del Departamento de Santa Ana que participaron en el festival de Pueblos Vivos, los cuales son: Santa Ana, Chalchuapa, San Sebastián Salitrillo, El Porvenir, El Congo y Metapán; se enfocó en las características más sobresalientes de cada municipio para poder realizar el plan y potenciarlos como un futuro polo turístico del país.

1.5.3. Delimitación Teórica

El estudio se realizó en base a:

- Historia del turismo.
- Atractivos turísticos de los municipios Pueblos Vivos del Departamento de Santa Ana.
- Comités de Desarrollo Turístico (CDT).
- Alcaldías de los municipios del Departamento de Santa Ana.
- Leyes del turismo.
- Instituciones de turismo.
- Teoría de la Administración Estratégica.

- Elaboración de estrategias para el desarrollo turístico.

1.6. Objetivos De La Investigación

1.6.1. Objetivo General

- Diseñar un Plan Estratégico de Desarrollo Turístico que ayude a fortalecer la actividad turística de los Pueblos Vivos del Departamento de Santa Ana.

1.6.2. Objetivos Específicos

- Analizar los factores que inciden en la actividad turística para determinar el potencial de crecimiento turístico de los Pueblos Vivos del Departamento de Santa Ana.
- Definir el perfil de los turistas nacionales y extranjeros que visitan los sitios turísticos de los Pueblos Vivos del Departamento de Santa Ana.
- Identificar las principales deficiencias del sistema turístico a nivel departamental y municipal.
- Diseñar mediante la información obtenida un plan estratégico que permita desarrollar turísticamente a los Pueblos Vivos del Departamento de Santa Ana.

CAPÍTULO II

**GENERALIDADES Y ASPECTOS
LEGALES DEL TURISMO Y BASE
TEÓRICA DE LA ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA**

2.1. Antecedentes Y Generalidades Del Turismo

2.1.1. Antecedentes Del Turismo

Edad Antigua

En la Grecia clásica se daba gran importancia al ocio, y el tiempo libre lo dedicaban a la cultura, diversiones, religión y deporte. Los desplazamientos más destacados eran los que realizaban con motivo de asistir a los Juegos Olímpicos de la Edad Antigua (las olimpiadas son los 4 años que transcurren entre dos juegos consecutivos en la ciudad de Olimpia), a las que acudían miles de personas y donde se mezclaban religión y deporte. También existían peregrinaciones religiosas, como las que se dirigían a los oráculos de Delfos y de Dodoma.

Durante el Imperio romano los romanos frecuentaban aguas termales (termas de Caracalla), eran asiduos de grandes espectáculos, como los teatros, y realizaban desplazamientos habituales hacia la costa (muy conocido es el caso de una villa de vacaciones a orillas del mar). *“Estos viajes de placer fueron posibles debido a tres factores fundamentales: la Paz romana, el desarrollo de importantes vías de comunicación y la prosperidad económica que permitió a algunos ciudadanos medios económicos y tiempo libre”* (Rodríguez, 2011).

Edad Media

Durante la Edad Media hay en un primer momento un retroceso debido a la mayor conflictividad y recesión económica consiguiente. En esta época surge un tipo de viaje nuevo, las peregrinaciones religiosas. Éstas ya habían existido en la época antigua y clásica, pero tanto el cristianismo como el islam las extenderían a mayor número de creyentes y los desplazamientos serían mayores. Son famosas las expediciones desde Venecia a Tierra Santa y las peregrinaciones por el Camino de Santiago (desde el 814 en que se descubrió la tumba del santo), fueron continuas las peregrinaciones de toda Europa, creándose así mapas, mesones y todo tipo de servicios para los caminantes). En el mundo Islámico el Hajjad o peregrinación a La Meca es uno de los cinco Pilares del Islam obligando a todos los creyentes a esta peregrinación al menos una vez en la vida.

Edad Moderna

Las peregrinaciones continúan durante la Edad Moderna. En Roma mueren 1500 peregrinos a causa de una plaga de peste bubónica. Es en este momento cuando aparecen los primeros alojamientos con el nombre de hotel (palabra francesa que designaba los palacios urbanos). Como las grandes personalidades viajaban acompañadas de su séquito (cada vez más

numeroso) se hacía imposible alojar a todos en palacio, por lo que se crearon estas construcciones.

Ésta es también la época de las grandes expediciones marítimas de españoles, británicos y portugueses que despiertan la curiosidad y el interés por viajar.

A finales del siglo XVI surge la costumbre de mandar a los jóvenes aristócratas ingleses a hacer el Grand Tour al finalizar sus estudios con el fin de complementar su formación y adquirir ciertas experiencias. Era un viaje de larga duración (entre 3 y 5 años) que se hacía por distintos países europeos, y de ahí proceden las palabras: turismo, turista, etc.

El Grand Tour es un viaje motivado por la necesidad de instrucción de estos jóvenes aristócratas que en un futuro habrán de gobernar su país. Del conocimiento "in situ" de la grandeza de Roma, París o Atenas, así como de los debates en los cafés de los grandes centros termales, los viajeros deberían aprender cómo llevar las riendas de un Imperio como el británico. Para algunos autores éste es el auténtico fenómeno fundacional del turismo moderno ya que surge como un fenómeno revolucionario en paralelo al resto de transformaciones que se dan en la Ilustración.

También en esta época hay un resurgir de las termas, que habían decaído durante la Edad Media. No sólo se asiste a ellas por consejo médico, sino que también se pone de moda la diversión y el entretenimiento en los centros termales como por ejemplo en Bath (Inglaterra). También de esta época data el descubrimiento de los baños de barro como remedio terapéutico, playas frías (Niza, Costa Azul) a donde iban a tomar los baños por prescripción médica.

Con la Revolución industrial se consolida la burguesía que volverá a disponer de recursos económicos y tiempo libre para viajar. En la Edad Contemporánea el invento de la máquina de vapor supone una reducción espectacular en los transportes, que hasta el momento eran tirados por animales. Las líneas férreas se extienden con gran rapidez por toda Europa y Norteamérica. También el uso del vapor en la navegación reduce el tiempo de los desplazamientos.

Comienza a surgir el turismo de montaña o salud: Se construyen famosos sanatorios y clínicas privadas europeas, muchos de ellos llegan a nuestros días como pequeños hoteles con encanto.

Es también la época de las playas frías (Costa azul, Canal de la Mancha.).

En 1841 Thomas Cook organiza el primer viaje organizado de la historia. Aunque fue un fracaso económico se considera un rotundo éxito en cuanto a precedente del paquete turístico, pues se percató de las enormes posibilidades económicas que podría llegar a tener esta actividad, creando así en 1851 la primera Agencia de Viajes del mundo "Thomas Cook & son".

En 1867 inventa el bono o Boucher, documento que permite la utilización en hoteles de ciertos servicios contratados y pre pagados a través de una agencia de viajes.

Al estallar la Primera Guerra Mundial en el verano de 1914 se considera que había aproximadamente 150.000 turistas americanos en Europa.

Tras finalizar la guerra comenzó la fabricación en masa de autocares y automóviles. En esta época las playas y los ríos se convierten en el centro del turismo en Europa comenzando a adquirir gran importancia el turismo de costa.

El avión, utilizado por minorías en largas distancias, se va desarrollando tímidamente para acabar imponiéndose sobre las compañías navieras.

La crisis del 1929 repercute en el negativamente en el sector turístico limitando su desarrollo hasta bien entrado en 1932.

La Segunda Guerra Mundial paraliza absolutamente el turismo en el mundo y sus efectos se extienden hasta el año 1949.

Entre 1950 y 1973 se comienza a hablar del boom turístico. El turismo internacional crece a un ritmo superior de lo que lo había hecho en toda la historia. Este desarrollo es consecuencia del nuevo orden internacional, la estabilidad social y el desarrollo de la cultura del ocio en el mundo occidental. En esta época se comienza a legislar sobre el sector.

También éstos son los años en los que se desarrollan los grandes núcleos urbanos y se hace evidente la masificación, surge también el deseo de evasión, escapar del estrés de las ciudades y despejar las mentes de presión.

En estos años se desarrolla la producción de automóviles en cadena que los hace cada vez más asequibles, así como la construcción de carreteras y autopistas, permite un mayor flujo de viajeros. De hecho, la nueva carretera de los Alpes que atraviesa Suiza de Norte a Sur supuso la pérdida de la hegemonía de este país como núcleo receptor, ya que ahora los turistas cruzan Suiza para dirigirse a otros países con mejor clima.

El avión de hélice es sustituido por el de reacción, lo que supone un golpe definitivo para las compañías navieras, que se ven obligadas a destinar sus barcos a los cruceros o al desguace.

Todos estos factores nos llevan a la era de la estandarización del producto turístico. Los grandes tour operadores lanzan al mercado millones de paquetes turísticos idénticos. En la mayoría de los casos se utiliza el vuelo chárter, que abarata el producto y lo populariza. Al principio de este período (1950) había 25 millones de turistas, y al finalizar (1973) había 190 millones.

No obstante, esta etapa también se caracteriza por la falta de experiencia, lo que implica las siguientes consecuencias como la falta de planificación (se construye sin hacer ninguna previsión ni de la demanda ni de los impactos medioambientales y sociales que se pueden sufrir con la llegada masiva de turistas) y el colonialismo turístico

En los años 80's se produce una internacionalización muy marcada de las grandes empresas hosteleras y del tour operadores, que buscan nuevas formas de utilización del tiempo libre (parques temáticos, deporte, riesgo, salud), aplican técnicas de marketing, pues el turista cada vez tiene mayor experiencia, busca nuevos productos, destinos turísticos, lo que crea una fuerte competencia entre ellos. La multimedia y las comunicaciones transforman el sector, modificando el diseño de los productos, la prestación del servicio, la comercialización del mismo de una manera más fluida.

La década de los 90 incluye grandes acontecimientos como la caída de los regímenes comunistas europeos, la Guerra del Golfo, la reunificación alemana, las Guerras yugoslavas, etc., que inciden de forma directa en la historia del turismo.

Se trata de una etapa de madurez del sector que sigue creciendo, aunque de una manera más moderada y controlada. Se limita la capacidad receptiva (adecuación de la oferta a la demanda, se empieza a controlar la capacidad de aforo de monumentos, etc.), se diversifica la oferta (nuevos productos y destinos), se diversifica la demanda (aparecen nuevos tipos diferentes de turistas) y se mejora la calidad (al turista no le importa gastar más si la calidad es mejor).

El turismo entra como parte fundamental de la agenda política de numerosos países desarrollando políticas públicas que afectan a la promoción, planificación y comercialización como una pieza clave del desarrollo económico. Se mejora la formación desarrollando planes

educativos especializados. El objetivo de alcanzar un desarrollo turístico sostenible mediante la captación de nuevos mercados y la regulación de la estacionalidad.

También las políticas a nivel supranacional consideran el desarrollo turístico con elementos tan importantes como el Tratado de Maastricht en 1992 (libre tráfico de personas y mercancías, ciudadanía europea), y en el 1995 la entrada en vigor Schengen y se eliminan los controles fronterizos en los países de la UE. La Organización Mundial del Turismo, que en adelante se denominará “OMT”, expresa lo siguiente:

“Existe de nuevo un abaratamiento de los viajes por vía aérea por medio de las compañías de bajo costo y la liberación de las compañías en muchos países y la feroz competencia de las mismas. Esta liberalización afecta a otros aspectos de los servicios turísticos como la gestión de aeropuertos” (Organización Mundial del Turismo (OMT, s/f)).

2.1.2. Turismo A Nivel Mundial

Durante décadas, el turismo ha venido experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que está creciendo con mayor rapidez a nivel mundial. El turismo mundial guarda una estrecha relación con el desarrollo de una nación y se inscriben en él un número creciente de nuevos destinos. Esta dinámica ha convertido al turismo en un motor clave del progreso socioeconómico.

Hoy en día, el volumen de negocio del turismo iguala o incluso supera al de las exportaciones de petróleo, productos alimentarios o automóviles. El turismo se ha convertido en uno de los principales actores del comercio internacional, y representa al mismo tiempo una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en vías de desarrollo. Este crecimiento va de la mano del aumento de la diversificación y de la competencia entre destinos.

La expansión general del turismo en los países industrializados y desarrollados ha sido beneficiosa, en términos económicos y de empleo, para muchos sectores relacionados, desde la construcción hasta la agricultura o las telecomunicaciones.

2.1.3. Aspectos Generales Del Turismo

2.1.3.1. Concepto de turismo

La OMT nos da la siguiente definición: *“El turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales”*

(OMT, s/f). Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico.

Como tal, el turismo tiene efectos en la economía, en el entorno natural (campo abierto) y en las zonas edificadas (ciudades), en la población local de los lugares visitados y en los visitantes propiamente dichos. Debido a estos diversos impactos, la amplia gama y variedad de factores de producción requeridos para producir los bienes y servicios adquiridos por los visitantes y al amplio espectro de agentes involucrados o afectados por el turismo, es necesario adaptar un enfoque global del desarrollo, la gestión y la supervisión del turismo.

2.1.3.2. *Importancia del turismo*

El sector turístico constituye una actividad económica que durante años ha pasado desapercibida entre el gran público. Las noticias económicas y empresariales raramente hacían referencia a él. Pero todo eso ya está superado. El turismo en la actualidad es una actividad económica de primer orden a nivel mundial.

El turismo como fenómeno social tiene un gran impacto en el desarrollo social y cultural de un pueblo, tanto aquel que exporta turismo, como el que lo recibe. Cuando una persona viaja va haciendo sus propias fronteras, cambiando su forma de ver al mundo y a las gentes. Una nueva forma de vida, ajena y diferente a la suya propia, hace más grande su visión y su personalidad se enriquece al conocerlas.

Es de considerarse la enorme cantidad de dinero que se destina a la promoción turística, su impacto social y cultural propicia la paz entre los pueblos, así como la amistad. También es un factor importante en las balanzas comerciales el ingreso económico del turismo.

Sin embargo, la importancia del turismo no sólo se refleja en las cifras. El ocio es un factor de importancia creciente en las sociedades más avanzadas, de forma que un viaje de placer, ya sea una escapada o unas vacaciones de duración media o larga, es algo que está cada vez más al alcance de todos. Por no mencionar el impacto positivo (y a veces también negativo) que supone la instalación de empresas turísticas en países de otras zonas en vías de desarrollo, abriendo con frecuencia la región a las inversiones, las infraestructuras y el empleo que, de otra forma, tal vez no hubieran llegado nunca. El turismo también es un campo prioritario de desarrollo para muchos países del mundo gracias a los múltiples beneficios que produce. El turismo aporta beneficios económicos al generar ingresos que provienen del exterior, retornos

financieros de las inversiones, impuestos sobre turistas, productos turísticos, enlaces comerciales con otros sectores locales como la agricultura, la pesca, sociales como la creación de empleo, tanto de personas expertas como inexpertas, en particular mujeres, jóvenes, grupos étnicos minoritarios; medioambientales gracias a la gestión, protección sostenible de entornos naturales y culturales.

El turismo como sector en la economía mundial ha ido creciendo durante los últimos años, y este crecimiento ha ido impulsando también la competencia y la necesidad de responder a los cambios que este va demandando. De acuerdo a la OMT, las últimas inclinaciones del mercado reflejan una clara tendencia a el paso de vacaciones pasivas o de descanso a vacaciones activas o de emociones auténticas, el aumento de turistas de la tercera edad, un aprovechamiento de los procesos de integración económica, mejores oportunidades para los destinos con menos trámites fronterizos, entre otros cambios.

El turismo ha sido uno de los sectores de mayor crecimiento e impacto en el siglo XX, por lo que se considera un rubro con una gran potencialidad para crear fuentes de trabajo permanentes, de manera rápida para amplios sectores de la población, además de nuevas infraestructuras de crecimiento global que presenta este sector y las cuales les han dado a muchos países alrededor del mundo un potencial de crecimiento.

La actividad turística fomenta y desarrolla un encadenamiento económico y social con los sectores tales, como: agropecuario, agroindustrial, industrial, construcción, medioambiental y servicios, abastecedores de la actividad económica y multiplicadores de la dinámica económica del país.

Por todo esto el turismo en nuestro país representa una oportunidad para impulsar el desarrollo nacional del país de una manera muy eficaz, y es un sector clave para los programas y estrategias de desarrollo económico y social.

2.1.3.3. Características del turismo

Las características generales del turismo son:

- El turismo es uno de los sectores económicos que crece con mayor rapidez a nivel mundial.
- El turismo busca dar a conocer los distintos atractivos turísticos que poseen los países para atraer al mayor número posible de turistas.

- La actividad turística es susceptible de convertirse en motor de desarrollo socioeconómico y de alivio de la pobreza.
- El turismo es un concepto abstracto que se usa de acuerdo a los fines u objetivos que se planteen lograr.

2.1.3.4. Elementos que determinan la actividad turística

El turismo, más que una simple actividad consistente en viajar a un lugar diferente al de tu entorno habitual, es un sistema perteneciente al sector terciario de la economía, mejor conocido como de servicios, en el que se interrelacionan siete diferentes elementos.

Entre los elementos que determinan la actividad turística se encuentran los siguientes:

- *Demanda Turística.*
- *Oferta Turística.*
- *Planta Turística.*
- *Atractivos Turísticos.*
- *Infraestructura.*
- *Superestructura.*
- *Patrimonio Turístico.* (Panosso & Lohmann, 2012, pp. 27-28)

A continuación, se hace una breve descripción de cada uno de ellos:

- **Demanda Turística:**

Es la suma de todos los bienes y servicios solicitados efectivamente por los consumidores o usuarios, en cada uno de los sitios que visita.

- **Oferta Turística:**

Es el conjunto de bienes y servicios que ofrece un núcleo receptor del turismo, y que conforma el producto o paquete turístico para satisfacer las necesidades o inquietudes de los visitantes.

- **Planta Turística:**

Es la estructura de producción del sector y comprende el equipo necesario para generar servicios que consume el turista.

- **Atractivos Turísticos:**

Son lugares que despiertan el interés del turista por visitar un destino gracias a sus características tangibles y/o intangibles destacadas. Un destino para considerarse atractivo

debe ser competitivo y para lograrlo, se debe satisfacer las motivaciones que impulsaron a los visitantes a viajar a él.

Los atractivos turísticos de un destino se dividen en naturales como parques, desiertos, playas, etc., y culturales como la gastronomía, el folclor y la arquitectura de sus monumentos y sitios históricos.

- **Infraestructura:**

Definida por el diccionario de la Real Academia Española como el conjunto de elementos, dotaciones o servicios necesarios para el buen funcionamiento de un país, de una ciudad o de una organización cualquiera.

En el caso del sector turismo, son las vías de comunicación indispensables para que el viajero pueda trasladarse dentro y fuera del destino turístico. Son 3 tipos de infraestructura: marítima, terrestre y aérea; representa el conjunto de obras, servicios que sirven de bases para promover el desarrollo socio-económico en general y que son utilizadas para impulsar alguna actividad en especial.

- **Superestructura:**

Comprende todos los organismos especializados, tanto públicos como privados, encargados de utilizar y cambiar, cuando fuera necesario, el funcionamiento de cada una de las partes que integran el sistema, así como armonizar sus relaciones, facilitar la producción y venta de los servicios que componen el sistema turístico.

- **Patrimonio Turístico:**

Es la relación en que la materia prima, la infraestructura y la superestructura, conformando el producto en su totalidad que tiene un determinado país para ofrecer al turista visitante.

2.1.3.5. Clasificación del turismo

Para efectos de su estudio la actividad turística puede dividirse de varias maneras según sean las características que se utilicen como referencia.

A continuación, veremos 2 principales clasificaciones: por su forma y por su tipo.

Por su forma el turismo se puede clasificar en:

- **Ámbito geográfico:** Doméstico, Internacional e Intrarregional
- **Por su organización:** Turismo organizado y Turismo no organizado
- **Por su duración:** Excursionistas, Turistas: estancia corta, mediana larga
- **Edad:** Niños, Adolescentes y Adultos

- Medio de transporte: Terrestre, Acuático y Aéreo
- Volumen e ingresos: Social, Masivo y Selectivo
- Escalas de viaje: Directo e Itinerante
- Otras formas: Individual, Familiar y Grupal

Y según el tipo lo podemos clasificar en:

- Turismo cultural.
- Deportivo.
- De placer.
- De negocios.
- De salud.
- De congresos y convenciones.
- Naturalista.
- Sostenible

Otra forma de clasificar al turismo es de acuerdo a 5 grandes rubros:

- Según el motivo de viaje:

En esta clasificación como su nombre lo dice tenemos que identificar el motivo que induce al turista a viajar o el propósito de su visita al lugar. Aquí entran el turismo vacacional, el turismo especializado (por ejemplo, el turismo de aventura, científico, etc.), y el turismo de afinidad (turismo religioso, profesional, etc.).

- Según la forma de viaje:

Independientemente del destino o de la forma que se elija de viajar, aquí se encuentra el turismo individual y el turismo de grupo.

- Según el tipo de viaje:

Turismo independiente (la persona adquiere de forma directa los servicios y turismo organizado (adquiere en una sola compra todos los servicios por un precio global.

- Según el tipo de operación:

Turismo receptivo (proviene del extranjero) y turismo emisor (tiene su origen en el lugar donde se encuentra la empresa turística).

- Según la permanencia en el lugar de destino:

Turismo itinerante (mantiene una permanencia corta en el lugar de destino) y turismo residencial o de estadía (mantiene una mayor permanencia en el lugar).

2.1.4. Turismo En El Salvador

El turismo constituye uno de los mayores recursos para el desarrollo económico de El Salvador. A los excelentes atractivos naturales que posee el país, con playas paradisíacas, un clima tropical benigno y paisajes exuberantes, se une un importante patrimonio arqueológico y ecológico, con vestigios coloniales y precolombinos, además de reservas nacionales.

Si bien, el turismo es una actividad que se explotó poco durante las últimas dos décadas debido a la inestabilidad política de los tiempos de guerra civil, luego de los Acuerdos de Paz, firmados en 1992, hubo nuevas expectativas, aunque su desarrollo marchó a paso lento debido a la falta de infraestructura en las zonas rurales del país y a que el gobierno de turno estableció otras prioridades en su política económica, como la maquila.

Una cualidad del territorio es que la extensión es pequeña. A El Salvador se le conoce como "el país de los 40 minutos", debido a que desde la capital se accede en ese tiempo a distintos lugares turísticos: playas a lo largo del sur del territorio, montañas ubicadas al occidente norte y a los pueblos del interior.

Como en todos los pueblos del mundo, en El Salvador destaca la personalidad de los salvadoreños, tienen calidad humana, ya que se entregan por completo para complacer a sus visitantes.

Volumen del Turismo

En 1994, los 181 mil turistas dejaron al país 28,8 millones de dólares. Tres años después ingresaron 387 mil visitantes y 74.7 millones de dólares.

Desde ese momento el turismo ha registrado un crecimiento significativo con respecto a los años anteriores. En 2004, la actividad inyectó \$424.7 millones a la economía.

En 2008, visitaron el país 1.8 millones de turistas, quienes dejaron a la economía alrededor de \$720 millones, según cifras del Ministerio de Turismo, que en adelante se denominará "MITUR".

"Para el año 2017, la llegada de visitantes, entre ellos turistas y excursionistas (visita de un día), llegó a un total de 2246,618, registrando un incremento del 9,5% con respecto a 2016 que fue de 2051,653 en total" (CORSATUR, 2018, p. 6) (Ver Anexo No 1). De este total, el 59% de turistas entro por la vía terrestre y el 41% por la vía aérea (Ver Anexo No 2); siendo

Centroamérica y Norteamérica los principales mercados emisores para El Salvador (*Ver Anexo No 3*). El gasto turístico en total realizado por turistas y excursionistas en ese año fue más de \$1,265 millones, con un gasto diario de \$123.80 y una estadía media de 6.2 noches (*Ver Anexo No 4*), según el portal de transparencia del gobierno.

El crecimiento no ha estado basado en la atracción del turismo vacacional, sino más bien en el de negocios y de salvadoreños residentes en Estados Unidos que regresan a su país.

A pesar de los avances, en Centroamérica el país es uno de los que marcha a la cabeza de otros destinos consolidados, como Costa Rica y Guatemala.

La falta de promoción en el exterior y de infraestructura adecuada para acoger al turismo internacional son algunos de los problemas más citados. Los puntos a favor son la mejora sustancial de la infraestructura de carreteras, la remodelación del Aeropuerto Internacional de El Salvador, en Comalapa.

Monumentos Históricos

Palacio Nacional:

En tiempos del gobierno del capitán general Generado Barrios surgió la idea de un Palacio Nacional, cuya construcción se realizó de 1866 a 1870, a cargo de don Didelfo Marín y de Osé Dolores Melara; sin embargo, el 19 de noviembre de 1889 un incendio lo redujo a escombros.

El Palacio Nacional actual fue diseñado por el ingeniero Osé Exilio Alcaide y construido de 1905 a 1911 bajo la dirección de don Osé María Peralta Lagos; como maestro de obra fungió don Pascasio Engonzo y los materiales de construcción fueron importados de Alemania, Bélgica, Italia y otros países.

El 13 de diciembre de 1974, por decreto legislativo 165, se declaró monumento nacional el Salón Azul y los salones adyacentes y el 10 de julio de 1980, la Junta Revolucionaria del Gobierno, mediante el decreto N° 116, declara al Palacio Nacional como “Monumento Nacional”. Éste tiene cuatro salones principales en los colores rojo, azul, amarillo, rosado, y 101 salones secundarios.

Los Monumentos de Cristóbal Colón y La Reina Isabela la católica:

Ambos monumentos están ubicados a lados de la entrada del portón principal del Palacio Nacional, sobre la Avenida Cuscatlán. Fueron develadas el 12 de octubre de 1924 al celebrarse el 432° aniversario del descubrimiento de América. Ambos monumentos fueron donados al pueblo salvadoreño por el Rey de España, Alfonso XIII, y entregados oficialmente al

Gobierno de El Salvador, durante la administración del presidente Dr. Alfonso Quiñónez Molina.

Casa de las Academias:

La antigua Casa Dueñas, propiedad de la familia Dueñas, estuvo desocupada durante años. Después, entre 1930 y 1933, fue arrendada por la Legación de la República Mexicana (en esa época no eran Embajadas). De 1935 a 1957 la Legación de los Estados Unidos alquiló la casa para residencia de los ministros plenipotenciarios. Y vivieron allí seis representantes diplomáticos norteamericanos, con huéspedes ocasionales como los expresidentes Richard Nixon y Lindón B. Jonson, así como el senador Robert Kennedy y los artistas de cine Clark Gable y Tony Curtis.

Playas

El Salvador también brinda una oferta de sol y playa. Una de las más visitadas por los turistas son las de La Libertad, en la zona central del país. Hay playas muy visitadas y también una gran variedad de Hoteles y Restaurantes.

Las playas como El Tunco o El Sunzal son ideales para practicar el Surf. Muchos europeos y estadounidenses han quedado fascinados por las olas salvadoreñas, catalogadas entre las mejores del mundo para surfear.

En las playas salvadoreñas también se puede pescar, hacer surf, o simplemente tomar el sol. Toda la costa del país posee hermosas playas, desde Ahuachapán hasta La Unión. Cada una es especial, por su gente, sus aguas y la belleza de sus atardeceres.

La oferta de hoteles se encuentra aún en desarrollo, pero durante 2005 se han dado varias inversiones en el ramo de resorts de playa. Casa de Mar, en El Sunzal; Pacific Sunrise, en La Libertad; Las Hojas, en la playa Las Hojas; Club Joya del Pacífico, en la Costa del Sol ya están en operaciones.

La cadena hotelera internacional Royal Decameron inauguró un moderno y gigantesco proyecto de hotel en la Playa Salinitas, el cual opera con el concepto de Todo incluido. Asimismo, inversionistas locales están planeando desarrollar más la Costa del Sol y la Bahía de Jiquilisco. Este último sitio, ubicado en Usulután, es uno de los atractivos más paradisíacos en el país por su diversidad natural.

Aspectos Ecológicos

Sin embargo, en las últimas décadas, la biodiversidad y el equilibrio ecológico del país han sufrido el duro impacto del urbanismo, la contaminación y la polución; la creciente concentración de la población en las áreas urbanas ha llevado a un mayor aglutinamiento de la población en las regiones Sur y Sudoccidental del país (especialmente en el Área Metropolitana de San Salvador). Estas zonas constituyen un ecosistema frágil, ya que en ellas se canalizan y se alimentan los acuíferos del corredor sur del país, limitando la capacidad de abastecimiento de agua a partir de las fuentes subterráneas.

Las causas principales de la contaminación y polución ambiental en El Salvador son fundamentalmente el transporte, la industria, la quema de campos y la incineración de residuos sólidos (aproximadamente la mitad de la basura generada en el Área Metropolitana de San Salvador no se recicla). A esto hay que añadir que la gran mayoría de los hogares utiliza leña para cocinar.

Con todo, El Salvador todavía cuenta con un gran número de especies animales y vegetales respecto a otros países de su entorno. Sin embargo, el país no puede relajarse en la tarea de recuperación y conservación de las últimas áreas naturales, y proyectar crear, en cooperación con los países de la región, un corredor biológico que permita mantener poblaciones estables de las especies en peligro de extinción.

El Salvador presenta una oferta de parques nacionales de gran importancia, tanto por su cantidad como por su singularidad. Las áreas ecológicas más importantes son, entre otras:

- La Reserva Nacional Bosque El Imposible.
- El Parque Nacional Cerro Verde.
- El Parque Nacional Montecristo.
- El Parque Nacional Volcán de Conchagua.
- El Parque Walter Thilo Deninger.
- La Laguna El Jocotal.
- El Bosque de San Diego.
- El Bosque de Nancuchiname.

El Bosque El Imposible se encuentra situado al sur del departamento de Ahuachapán, sobre la cordillera de Apaneca, y cubre una superficie de 3,130ha. Presenta un difícil acceso, al que debe su nombre, y ofrece refugio a gran número de especies animales (insectos, aves,

mamíferos y reptiles) y vegetales, incluidos el Siete Camisas rojo (Guapira Witsbereri) y el Amarante Silvestre (Parathesis Congesta), dos especies arbóreas desconocidas por la ciencia hasta hace poco.

Desde el Parque Nacional Cerro Verde, situado en el departamento de Santa Ana, se puede observar una impresionante panorámica del volcán Izalco, del volcán de Santa Ana y del lago de Coatepeque. En esta área encuentran refugio más de 127 especies de aves, además de otros animales.

El Parque Nacional Montecristo, situado al Norte del departamento de Santa Ana, comprende uno de los últimos bosques nebulosos de El Salvador, formado por robles, pinos y cipreses, donde encuentran su hábitat simios aulladores, musarañas negras, osos hormigueros, venados de cola blanca y pumas.

Otro excepcional refugio faunístico lo constituye el Parque Walter T. Deininger, donde la prohibición de caza ha favorecido a la población de coyotes, venados, tucanes e iguanas. Las aves acuáticas como los patos arbóreos, la gallineta de pico rojo o los charancuacos encuentran en la Laguna El Jocotal un hábitat inigualable.

El Trifinio es uno de los grandes bosques, que comparte su extensión con Guatemala y Honduras - ríos, y, sobre todo, sus pueblos, en los que mucho de la cultura salvadoreña todavía está presente y se vive día a día.

Sitios Arqueológicos

El Salvador presenta, además, un potencial de excepción en el ámbito del turismo cultural, con más de 2,000 lugares arqueológicos reconocidos, muestras de las culturas maya y olmeca, principalmente. Destacan por su importancia los restos arqueológicos de Las Pirámides de San Andrés, Joya de Cerén, Cihuatán, Quelepa, Tazumal y Tehuacán.

El Tazumal está ubicado en Chalchuapa departamento de Santa Ana donde fue construido por una cultura todavía no definida ya que comparte elementos Mayoides del altiplano guatemalteco y del valle de Copán en el período Clásico Temprano (alrededor del 260). Se le hizo muchas modificaciones a través de los siglos al final llegó a ser un lugar esplendido que muestra la gran cultura de El Salvador. El Tazumal siguió siendo independiente después de la caída de copan y de la llegada de los pipiles.

Rutas Turísticas

El Ministerio de Turismo de El Salvador, ha establecido 8 rutas turísticas. La última ruta en establecerse fue la "Ruta de los volcanes", la cual fue creada en el año 2009.

Las 8 Rutas Turísticas son las siguientes:

- Ruta Arqueológica:

Joya de Cerén, San Andrés, Santa Ana, Chalchuapa, Tazumal, Casa Blanca.

- Ruta Artesanal:

Ilobasco, Suchitoto, San Sebastián, Cihuatán, Colima, La Palma, San Ignacio, El Pital, Las Pilas, Miramundo, Citalá, Iglesia del Pilar.

- Ruta de La Paz:

Perquín, Cacaopera, Arambala, Corinto, San Fernando.

- Ruta de las Mil Cumbres:

Bosque de Chaguantique, Bahía de Jiquilisco, Volcán de Tecapa y Laguna de Alegría, Berlín, Alegría.

- Ruta Rural y Cultural:

Concepción de Ataco, Nahuizalco, Ilobasco, La Palma San Sebastián, Cihuatán, Joya de Cerén, San Andrés, Santa Ana, Chalchuapa, Tazumal, Casa Blanca, Iglesia Santiago Apóstol, Suchitoto, Panchimalco.

- Ruta Sol y Playa:

Playas de El Salvador:

Zona Central: Playa el Palmarcito, El Sunzal, El Tunco, La Paz, San Diego, Costa del Sol y Estero de Jaltepeque, El Zonte.

Zona Occidental: Playa de la Barra de Santiago, Metalío, Los Cóbanos,

Zona Oriental: Bahía de Jiquilisco, Playa El Espino, El cuco, Las Flores, Las Tunas, Torola, Playas Negras, El Tamarindo y el Golfo de Fonseca.

- Ruta de Las Flores:

Salcoatitlán, Nahuizalco, Juayúa, Apaneca y Concepción de Ataco.

- Ruta de Los Volcanes:

Cerro Verde, Izalco y Santa Ana.

2.2. Aspectos Legales Del Turismo

2.2.1. Referencia Constitucional

La ley de Turismo se creó tomando en consideración:

- *“Que el Art. 101 de la Constitución establece que es obligación del Estado promover el desarrollo económico y social del país, propiciando el incremento de la producción, la productividad y la racional utilización de los recursos con que cuenta el mismo”* (Asamblea Legislativa de El Salvador, 2005).
- Que el territorio de la República está dotado de recursos que, por su ubicación geográfica y sus características culturales, históricas y naturales, tienen gran potencial de desarrollo turístico, cuya utilización racional contribuirá a mejorar y diversificar la oferta turística, a la creación de nuevos lugares de trabajo y, con ello, mayores niveles de ocupación y empleo y el mejoramiento de la calidad de vida de la población.
- Que es de interés nacional estimular el desarrollo de la actividad turística, como medio para contribuir al crecimiento económico y al desarrollo social del país, generando las condiciones más favorables para el desarrollo de la iniciativa privada, basada en la sostenibilidad como fórmula inseparable de la competitividad, en el respeto al medio ambiente y a los recursos naturales y culturales y en la diversificación del producto y a la mejora de la calidad de los servicios, como condiciones indispensables para asegurar la rentabilidad de la industria turística.
- Que es necesario regular la protección, fomento, desarrollo y capacitación del sector turismo en el país, por medio de una Ley, a efecto de obtener los máximos beneficios para el sector, lo que contribuirá a la imagen e identidad del país como destino turístico.

2.2.2. Ley De Turismo

Consideraciones de la ley de turismo

La Ley de Turismo de El Salvador presenta un total de cuatro consideraciones iniciales que sirven de base para la formulación de la legislación concerniente al sector turístico. La primera consideración *“hace una alusión directa de la obligatoriedad del Estado en el fomento y promoción del desarrollo económico y social del país”* (Asamblea Legislativa de El Salvador,

2005). Esta obligación le deviene directamente de la Constitución de la República, particularmente en el artículo 101.

La segunda consideración hace referencia a la caracterización de los recursos de interés turístico con los que cuenta El Salvador, destacándose la ubicación geográfica del territorio, bellezas naturales y aspectos históricos y culturales. También, se observa en esta consideración un componente económico y social en el que se establece una correlación directa entre el desarrollo del sector turístico con un aumento en los indicadores ocupacionales y su impacto en el nivel de vida de la población.

La tercera consideración enmarca al Turismo como una actividad económica prioritaria en las estrategias gubernamentales para el desarrollo económico, el Turismo se encuentra contemplado dentro del Plan de Nación del actual gobierno. Como elemento importante de ser resaltado, esta Ley es presentada como un instrumento que permita condiciones favorables para iniciativas de inversión del sector privado, evidenciando así el interés por generar competencia en el sector que conlleven a mejoras en la producción y prestación del servicio.

En lo que respecta a la cuarta y última consideración, se plantea la imperiosa necesidad de brindar reglas claras a los diferentes actores de la actividad turística, que les permita actuar bajo una tutela legal que les garantice la inexistencia de decisiones de índole política o actividades por parte de otros competidores que, de manera arbitraria, viole la libre competencia, acceso a información y a mercados y otra serie de garantías constitucionales.

Sujetos de estudio

Los sujetos a los cuales está dirigida la presente ley son todas aquellas personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras que realicen inversiones o participen en la industria o prestación de servicios turísticos, además de todas las instituciones públicas y privadas que se encuentren relacionadas con la promoción y desarrollo del turismo en el país.

Es claro que las tres principales finalidades de la normativa están centradas en el fomento, protección y regulación de la industria turística.

El objetivo de fomento al sector se encuentra estipulado claramente en el capítulo VI de la Ley, principalmente a través de una serie de incentivos de índole fiscal, de asistencia técnica, de promoción, y premios de reconocimiento por actividades o desempeño. La promoción a la que hace referencia el objeto de la Ley, busca realizarse a través de contribuciones especiales, cuyo monto recaudado será destinado a la promoción de El Salvador como destino turístico;

los hechos generadores de dichas contribuciones, montos, formas de recaudación y asignaciones presupuestarias se detallan en el capítulo V de la Ley y serán analizados en párrafos posteriores. Las regulaciones en la Ley son mínimas, prevalece aquí la libre voluntad de las partes. Las regulaciones se concentran en los capítulos IV y VII donde se abordan aspectos concernientes a las obligaciones y a las infracciones y sanciones respectivamente.

Resulta importante destacar que el cumplimiento de los objetivos planteados en esta Ley no se alcanzará por la sola existencia de este cuerpo legal y los incentivos y beneficios en él establecidos. Convertir a El Salvador en un destino turístico mundial requiere de acciones que van más allá de consideraciones legales; aun así, la existencia de esta ley permite a los inversionistas, tanto nacionales como extranjeros, contar con una normativa que les brinde seguridad jurídica e igualdad de condiciones en sus actividades.

2.2.3. Ley de CORSATUR

La Corporación Salvadoreña de Turismo es una Institución autónoma con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es la promoción de los atractivos turísticos de El Salvador alrededor del mundo, además de *“Llevar el Registro Nacional de Turismo, tanto de titulares de empresas turísticas como de los incentivos legales otorgados a dichas empresas”* (Asamblea Legislativa, 1996, p. 2), esto forma parte de la Ley que la rige, además de asegurar incentivos a las empresas que estén inscritas en el registro. La ley, además, hace alusión a que la Corporación debe fomentar la integración y funcionamiento de los Comités de Desarrollo Turístico y llevar un censo y registro de todos los atractivos turísticos que posee el territorio.

Las responsabilidades de los directores de la institución son, por lo tanto, de suma importancia, dado el potencial turístico que posee el país; el reto para la Corporación es ahora, poder dar una imagen positiva del país, en contraste con la percepción de El Salvador en el mundo. Claro, esto manteniendo todas las actividades y eventos bajo el marco legal.

2.2.4. Ley del ISTU

La ley del Instituto Salvadoreño de Turismo está conformada por VI títulos y cada uno de estos a su vez por varios capítulos.

El capítulo I detalla las normas fundamentales, objeto y finalidad de la institución. Establece que el Instituto Salvadoreño de Turismo fue creado como una entidad de utilidad pública y tiene como finalidad la administración de los centros recreativos de su propiedad, así como de los inmuebles e instalaciones que le han sido asignados conforme a las leyes.

Para satisfacer en forma integral las necesidades recreativas de la población, el instituto promoverá la participación de las municipalidades, entidades públicas o privadas, nacionales o extranjeras, siendo sus principales funciones:

- Promover y ejecutar la política y el plan nacional de recreación familiar y social.
- Planificar y desarrollar los programas de recreación familiar y social.
- Crear las condiciones óptimas de recreación y esparcimiento; entre otras.

El título II de la ley describe la como estará conformada la administración del ISTU para su buen funcionamiento. La institución está a cargo de a) Junta Directiva, b) El presidente de la junta directiva y c) el Director Ejecutivo. En este título queda establecido como estará conformada la junta directiva cuyos cargos serán nombrados por el presidente de la república, ministerio de turismo, ministerio de relaciones exteriores y por la secretaría nacional de la familia, además, describe los requisitos, cualidades e inhabilidades de los cargos.

El capítulo II establece la dirección y administración de la institución, así como de las funciones y responsabilidades que competen al cargo de director ejecutivo.

El título III da a conocer los recursos financieros, en su art. 18 establece que: *“el patrimonio del instituto estará constituido por todos los bienes, derechos y obligaciones actualmente de su propiedad”* (Asamblea Legislativa, 1961, p. 11).

Dentro del título IV se da a conocer la forma inspección y vigilancia de la institución. El capítulo I referente a auditoría externa, en su art. 30 establece que *“el instituto estará sujeto a la inspección y vigilancia de una firma de auditores externos que durará un año en sus funciones, pudiendo ser designada para nuevos periodos, la cual rendirá sus informes a la junta directiva”* (Asamblea Legislativa, 1961, p. 13). El capítulo II establece que el instituto contará con su propia unidad de auditoría interna la cual dependerá del director de la junta directiva.

En el título V de la ley se establecen los beneficios y exenciones del instituto, las cuales comprende exención de impuestos, tasas y contribuciones fiscales y municipales.

El título VI describe las disposiciones generales del instituto, el art. 36 dice que *“El Instituto desarrollará sus actividades en colaboración estrecha con otras instituciones interesadas en la conservación y fomento del patrimonio artístico e histórico de El Salvador”* (Asamblea Legislativa, 1961, p. 15).

2.2.5. Marco Institucional

2.2.5.1. Ministerio de Turismo de El Salvador

El Ministerio de Turismo de El Salvador (MITUR) es la entidad gubernamental que le corresponde determinar y velar por el cumplimiento de la política nacional relacionada a esta materia. Fue creada por Decreto Ejecutivo del 1 de junio de 2004, publicado en el Diario Oficial de esa misma fecha.

Otras instituciones vinculadas al MITUR son la Corporación Salvadoreña de Turismo (Corsatur), institución autónoma con personalidad jurídica y patrimonio propio, que es "gestora de desarrollo turístico del país" y cuyas acciones están orientadas "hacia la coordinación de esfuerzos intersectoriales" que contribuyan a que el sector se convierta en fuentes de empleos e ingresos para la población; y también el Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU), entidad de utilidad pública encargada de la administración de los centros recreativos de su propiedad.

2.2.5.2. Instituto Salvadoreño de Turismo

“El Directorio Cívico Militar de El Salvador, que había derrocado al entonces Presidente General José María Lemus, consideró indispensable que la Junta Nacional de Turismo contará con autonomía y personería jurídica, que garantice su estabilidad y eficiencia en su labor, decreta sanciona y promulga la Ley de Creación del INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO, conocida en Siglas como: ISTU, el 13 de diciembre de 1961, adscrita al Ministerio de Economía, dicha ley constaba de 50 artículos (Diario Oficial 22 de Diciembre de 1961).” (Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU, s/f)).

En el año de 1963 se establece el Reglamento para la clasificación de Hoteles por categorías de 1 a 5 estrellas, siendo el ISTU encargado de determinar dichas categorías. Durante la administración de coronel Julio Adalberto Rivera, la Asamblea Legislativa mediante el decreto N° 367 creó la Ley de Fomento de la Industria Turística, cuyo objetivo es el fomento de la industria turística como hoteles, restaurantes, agencias de viajes y otros similares que tengan finalidad de un servicio turístico. Al mismo tiempo se crea el Sistema Nacional de Turismo, integrado por todas las empresas que sean calificadas como miembros del mismo por el Instituto Salvadoreño de Turismo.

La Junta Nacional de Turismo fue integrada por el Sr. Raúl Contreras de 1949 a 1959, a quien se le debe gran parte de la realización de varias obras turísticas; fue el iniciador de los

Turicentros, conocidos en la actualidad como Parques Recreativos. En el año 1996 el ISTU se sujeta una estrategia descentralizada de Turismo a iniciativa del Gobierno Central para lograr ser más competitivos a nivel mundial, con la creación de la CORSATUR.

Bajo la administración del presidente, Don Elías Antonio Saca de El Salvador, es creado el MITUR, por medio del Decreto Ejecutivo Número 1 de la fecha, el 24 de mayo de 2004, dicha institución será rectora en materia de turismo, la cual le corresponderá determinar y velar por el cumplimiento de la Política y el Plan Nacional de Turismo. (Diario Oficial 1 de junio de 2004).

El 2 de octubre del 2008, se reforma la Ley del Instituto Salvadoreño de Turismo, teniendo a su cargo la promoción y estímulo de la recreación familiar u excursionismo, en lo que se refiere a la atracción de visitantes hacia dichos Centros. La reforma de la Ley del ISTU, también tiene como principal propósito el fomento del desarrollo industrial y cultural del país, a través del turismo, fortaleciendo la Recreación Familiar, lo cual estipula la salud mental y física de los salvadoreños, satisfaciendo de manera integral las necesidades recreativas de la población y sobre todo promoviendo la unión familiar, ya que es la base fundamental en la sociedad.

Como misión de dicho instituto tiene la perspectiva de promover y estimular la Recreación Familiar, Social y Excursionismo a través de su red de Parques Recreativos, brindando un servicio eficiente y de calidad para la recreación y sano esparcimiento de las familias salvadoreñas.

La visión es ser la institución líder en recreación familiar, social y excursionismo, a través de la infraestructura de Parques recreativos que administra, satisfaciendo las necesidades de sus visitantes.

Funciones del Instituto:

Para satisfacer en forma integral las necesidades recreativas de la población, el instituto promoverá la participación de las municipalidades, entidades públicas o privadas, nacionales o extranjeras, siendo sus principales funciones:

- Promover y ejecutar la política y el plan nacional de recreación familiar y social.
- Planificar y desarrollar los programas de recreación familiar y social.
- Crear las condiciones óptimas de recreación y esparcimiento.

- Coordinar la capacitación y asistencia técnica para el desarrollo de los programas y proyectos de recreación familiar y social.
- Establecer mecanismos de información y divulgación sobre los servicios que el instituto proporciona.
- Generar, gestionar y optimizar los fondos necesarios para su funcionamiento y desarrollo.
- Promover la creación de nuevos centros de recreación familiar y social, construcción de obras nuevas, ampliación, reconstrucción, y mantenimiento de las existentes.
- Gestionar fondos, asistencia técnica y operaciones de crédito público con organismos públicos o privados, nacionales o extranjeros, para el logro de sus objetivos, de conformidad a lo estipulado en la ley orgánica de administración financiera del estado, que en adelante se denominará ley afi y su reglamento.
- Organizar auspiciar eventos recreativos y demás actividades que contribuyan al incremento y desarrollo de la recreación familiar y social.
- Administrar los centros recreativos de su propiedad, así como de los inmuebles e instalaciones que le sean asignados por ministerio de ley.
- Respetar los contratos de ventas, servicios, arrendamientos u otros, amparados en los contratos vigentes siempre, y cuando cumplan con las condiciones establecidas en los mismos.
- Garantizar la preservación del medio ambiente respetando las leyes, convenios internacionales y protocolos en dicha materia, así como la propiedad estatal de los recursos naturales.
- Las demás que sean necesarias para el cumplimiento de sus objetivos.
- Promover y ejecutar la política y el plan nacional de recreación familiar y social.
- Planificar y desarrollar los programas de recreación familiar y social.
- Crear las condiciones óptimas de recreación y esparcimiento.
- Coordinar la capacitación y asistencia técnica para el desarrollo de los programas y proyectos de recreación familiar y social.
- Establecer mecanismos de información y divulgación sobre los servicios que el instituto proporciona.

- Generar, gestionar y optimizar los fondos necesarios para su funcionamiento y desarrollo.
- Promover la creación de nuevos centros de recreación familiar y social, construcción de obras nuevas, ampliación, reconstrucción, y mantenimiento de las existentes.
- Gestionar fondos, asistencia técnica y operaciones de crédito público con organismos públicos o privados, nacionales o extranjeros, para el logro de sus objetivos, de conformidad a lo estipulado en la ley orgánica de administración financiera del estado, que en adelante se denominará ley AFI y su reglamento.
- Organizar y auspiciar eventos recreativos y demás actividades que contribuyan al incremento y desarrollo de la recreación familiar y social.
- Administrar los centros recreativos de su propiedad, así como de los inmuebles e instalaciones que le sean asignados por ministerio de ley.
- Respetar los contratos de ventas, servicios, arrendamientos u otros, amparados en los contratos vigentes siempre, y cuando cumplan con las condiciones establecidas en los mismos.
- Garantizar la preservación del medio ambiente respetando las leyes, convenios internacionales y protocolos en dicha materia, así como la propiedad estatal de los recursos naturales.
- Las demás que sean necesarias para el cumplimiento de sus objetivos.

2.2.5.3. Corporación Salvadoreña de Turismo

“La Corporación Salvadoreña de Turismo es una institución autónoma, creada con la finalidad de promover los sitios más atractivos del país, fomentando la inversión extranjera y nacional. La función de CORSATUR es promocionar permanentemente a El Salvador, a nivel nacional e internacional, como un destino turístico, coordinadamente con los diferentes actores del sector.” (El Salvador Travel, s/f).

Es una Institución autónoma con personalidad jurídica y patrimonio propio, con plenas facultades para ejercer derechos y contraer obligaciones. Realiza su gestión administrativa con absoluta independencia, ateniéndose a las decisiones de su Junta Directiva, que las toma de acuerdo a las Leyes de la República y es responsable de su gestión en forma total. Se relaciona con cualquier entidad pública a través del Ministerio de Turismo.

Dicha Corporación apoya y coordina el desarrollo turístico en El Salvador por lo cual cabe mencionar la política, las prioridades en la asignación de recursos y los objetivos para su mayor comprensión.

Política:

Facilitar y promover la ejecución de acciones que contribuyan directamente e indirectamente a generar condiciones adecuadas para el desarrollo del turismo en El Salvador y la promoción del país como destino turístico de calidad en los mercados nacionales e internacionales

Prioridades en la Asignación de Recursos

- Apoyar al sector privado en el desarrollo y diversificación de productos turísticos atractivos y competitivos.
- Posicionar a El Salvador como un destino turístico en el ámbito internacional.
- Coordinar con el sector privado y otras instituciones gubernamentales el rescate y conservación de los patrimonios naturales del país.
- Concientizar a nivel nacional sobre la importancia del turismo como una alternativa de desarrollo social y económico.

Objetivos:

Apoyar las iniciativas y acciones empresariales e institucionales orientadas al desarrollo integral y sostenible del turismo en El Salvador, contribuyendo a mejorar la imagen turística de El Salvador haciendo un uso racional de los recursos culturales y naturales, como un medio efectivo de generación inmediata y sostenible de empleos y divisas para mejorar las condiciones de vida de la población.

2.2.5.4. *Policía de Turismo de El Salvador*

La Policía Nacional Civil, a través de su División especializada en Turismo (POLITUR), deberá brindar seguridad, asistencia y orientación a los turistas; así como la protección del patrimonio cultural y turístico de El Salvador.

La División Policía de Turismo, es una unidad especializada en seguridad turística y se ha convertido en un referente para la Región de Centro América. En la página web de la POLITUR se encuentra:

“En 1997, se crea la Unidad Turística a propuesta de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), posteriormente en 1998 se le une la Sección Montada bajo la División

PPI y los Jefes de Policía de Centroamérica y Panamá se consolidan la seguridad turística a nivel de la región.” (POLITUR, s/f)

En el 2000, se crea la División Policía Montada con su Departamento Turístico, en el 2002 se conforma como División Policía de Turismo de la Policía Nacional Civil de El Salvador, por Decreto Legislativo y a finales del 2006 se fortalece POLITUR, con el convenio firmado PNC-MITUR el cual se encuentra vigente hasta la fecha.

2.2.6. Ley De Protección Al Consumidor

“La Ley de Protección al Consumidor surge a iniciativa del presidente de la República, quien en su discurso de toma de posesión manifestó el interés por terminar con los abusos en perjuicio de los consumidores, haciendo la promesa de luchar por su defensa.” (FUSADES, 2005, p. 1).

Dentro de este contexto, el presidente creó la figura de la Comisionada Presidencial para la Defensa del Consumidor, quien debería servir de promotora de una serie de medidas para evitar los abusos por parte de los proveedores de bienes y servicios, especialmente, de aquéllos de quien se recibe la mayor parte de quejas, (telefonía, energía eléctrica, servicios financieros etc.). Dentro de la agenda de trabajo de la Comisionada Presidencial se encontraba la creación de un nuevo cuerpo legal, ya que existía la percepción de que la anterior ley no era el instrumento idóneo para la defensa del consumidor, por presentar vacíos y por ser en términos generales una ley insuficiente. Fue por ello, que, con la colaboración de distintos sectores del sector público y privado, se creó un anteproyecto de Ley de Protección al Consumidor, el cual fue presentado oportunamente a la Asamblea Legislativa y después de ser revisado y enmendado, fue aprobado por el pleno el día 18 de agosto de 2005. La ley fue publicada en el Diario Oficial, No. 166, tomo No. 368 del 8 de septiembre del mismo año y entró en vigencia 30 días después de su publicación. Dentro de los considerandos de esta nueva ley, encontramos los elementos que sirvieron de fundamento para su creación. De esta forma, en el considerando número uno se menciona que en el artículo 101 de la Constitución se establece el orden económico, que debe responder esencialmente a principios de justicia social, con el fin de asegurar a todos los habitantes del país una existencia digna del ser humano, correspondiéndole al estado la promoción del desarrollo económico y social, mediante el incremento de la producción, la productividad y la racional utilización de los recursos; así

como el fomento de los diversos sectores de la producción y defender el interés de los consumidores.

El segundo considerando denota la influencia de las directrices de las Naciones Unidas sobre el tema, que mencionan que corresponde a cada gobierno, formular y mantener una política de protección al consumidor, tomando en cuenta el derecho de los consumidores de tener acceso a productos seguros. En el tercer considerando se menciona la razón de la creación de una nueva Ley de Protección al Consumidor. Como argumento principal se esgrime que la anterior Ley de Protección al Consumidor aprobada por Decreto Legislativo No. 666, del 14 de marzo de 1996 y publicada en el Diario Oficial No. 58, Tomo No. 330 del 22 de ese mismo mes y año, no obstante, las innovaciones que introdujo, requieren una mejor estructura y desarrollo sistemático, así como una visión integral y preventiva que garantice la protección de los consumidores. El cuarto considerando versa sobre la importancia de la vigencia plena de los principios rectores del modelo de economía de mercado, fomentando el comportamiento ético de los empresarios y promoviendo la igualdad de oportunidades entre los mismos.

El siguiente considerando expone la importancia de la creación de un Sistema Nacional de Protección al Consumidor, que es una de las principales novedades del nuevo cuerpo legal, y que no es más que una red de cooperación formada por la Defensoría del Consumidor, entidad descentralizada, creada por la misma ley (que vendría a ocupar el lugar de la Dirección General de Protección al Consumidor), trabajando en conjunto con otras instituciones públicas que reúnan dentro de sus competencias asuntos relativos a la defensa del consumidor o a la vigilancia de las empresas que operan en lo público y los organismos privados organizados para la defensa del consumidor (Ministerio de Economía, Ministerio de Salud y Asistencia Social, SIGET, ANDA, Superintendencia del Sistema Financiero, Asociaciones de Consumidores, entre otros). Dentro de los objetivos de esta nueva normativa, la Comisionada Presidencial en múltiples ocasiones ha expuesto que los objetivos de la normativa consisten en la necesidad de proteger los derechos de los consumidores a fin de procurar una relación de equilibrio entre los proveedores y consumidores, así como tener certeza y seguridad jurídica en sus relaciones con los proveedores y la creación tanto de la Defensoría del Consumidor como ente autónomo y la del Sistema Nacional de Protección al Consumidor. La ley consta de 172 artículos, divididos en 6 títulos, de los cuales el primero (Arts. 1 al 39) contiene las

disposiciones generales, regulando cuestiones tales como el objeto y la finalidad de la ley, que esencialmente son: proteger los derechos de los consumidores, a fin de procurarles el equilibrio, certeza y seguridad jurídica en sus relaciones con los proveedores. Además, establece el ámbito de aplicación y sujetos de la ley, para luego enumerar un catálogo de derechos de los consumidores.

El título segundo (Arts. 40 a 55) contiene las infracciones y sanciones por incumplimientos a la ley. Las primeras se encuentran ordenadas bajo la clasificación de leves, graves y muy graves. Posteriormente se establecen las sanciones para cada tipo de infracción, llegando hasta el monto de 500 salarios mínimos urbanos en la industria para las faltas muy graves.

Los montos que correspondan a las multas se fijarán de acuerdo el tamaño de la empresa, impacto en los derechos del consumidor, naturaleza del perjuicio causado, grado de afectación a la vida, salud, integridad o al patrimonio, grado de intencionalidad y de participación y reincidencia, entre otros. La ley faculta a la Defensoría del Consumidor para interponer otro tipo de sanciones diferentes de la multa, tales como: decomiso y destrucción de mercadería y cierre temporal del establecimiento. En el proyecto de ley presentado originalmente a la Asamblea Legislativa, existía la facultad para interponer medidas compensatorias como la reparación o cambio del bien u objeto del reclamo, reducción en el precio o la devolución de lo pagado por el consumidor, pero esta disposición fue suprimida de la versión final.

El título tercero (Arts. 56 a 96) contiene las disposiciones relativas a la creación de la Defensoría del Consumidor, institución descentralizada del Gobierno de la República, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con autonomía en lo administrativo y presupuestario. La Defensoría del Consumidor poseerá los siguientes órganos de dirección: un presidente, el Consejo Consultivo, un Tribunal Sancionador y las Direcciones y Unidades Administrativas que establezca el Reglamento Interno. En lo que respecta al régimen financiero y patrimonial de la nueva entidad, ésta tiene su propio presupuesto inicial y su sistema de salarios. Su patrimonio es el siguiente: a) recursos que el estado le confiera inicialmente; b) asignaciones que anualmente se establezcan con cargo a su presupuesto especial; c) otros recursos que de forma eventual pueda recibir en virtud de programas de asistencia provenientes de gobiernos u organismos nacionales o internacionales; y d) bienes o derechos que adquiriera a cualquier título, así como sus productos y rentas.

En cuanto al título cuarto (Arts. 97 a 150) contiene las normas adjetivas que deben seguirse para la instrucción de un procedimiento sancionatorio, con la novedad de la inclusión de un capítulo dedicado a los medios alternos de solución de conflictos, puesto que la Defensoría contará con su propio centro de solución de controversias en el que se promoverá la resolución de los desacuerdos en materia de protección al consumidor por medio de la mediación, conciliación y el arbitraje, los cuales serán gratuitos.

El título quinto (Arts. 149 a 162) contiene las normas que dan nacimiento al Sistema Nacional de Protección al Consumidor, que como ya se mencionó, es una de las principales novedades del nuevo cuerpo normativo. Finalmente, el título sexto (Arts. 163 a 170) contempla las disposiciones finales, transitorias y derogatorias.

2.3. Base Teórica De La Administración Estratégica

2.3.1. Introducción A La Administración Estratégica

En el mundo contemporáneo, existen diversas formas de hacer negocio y estas formas van direccionadas de acuerdo a la naturaleza y tamaño de las empresas; se puede observar desde una pequeña tienda cuyo propietario es el mismo administrador o gerente y el que le corresponde las tareas más básicas como atender a los clientes; como también se pueden observar corporaciones multinacionales con una estructura administrativa sumamente compleja. Por supuesto que cada compañía posee características que las distinguen de otras, pero cada una tiene como propósito básico la generación de utilidades a través de la satisfacción de las necesidades o deseos de los clientes, esto mediante la implantación en todo caso de estrategias dirigidas a este fin.

Así, se dice que una estrategia no es más que *“un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía”* (Hill & Jones, 2009, p. 3); cabe señalar que las compañías grandes generalmente poseen sistemas formales de planeación estratégica, con sus respectivos métodos de formulación de estrategias, implantación y controles de las mismas, pero esto no quiere decir en lo absoluto que los dueños de pequeños negocios no implanten sus propias estrategias para mejorar el desempeño de su empresa, sin embargo, debido a lo básico de sus labores, puede no ser de mucha utilidad que manejen sistemas complejos de planeación estratégica, en contraste con las compañías grandes.

Es difícil pensar que muchas compañías, tanto pequeñas como grandes, fracasan en el mediano y corto plazo, esto es sencillamente, porque existen otras compañías que compiten por los mismos clientes y que, de alguna manera, sus estrategias han dado lugar a que posean una mayor ventaja competitiva sobre estas compañías. *“Se dice que una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de otras empresas que compiten por los mismos clientes”* (Hill & Jones, 2009, pp. 5-6); es así que se pueden observar que unas compañías crecen y se desarrollan mientras otras fracasan. El éxito o fracaso de las empresas tiene que ver en gran medida en la manera de como los administradores guían las actividades de su empresa y al desarrollo consecuente de un óptimo o deficiente liderazgo estratégico.

2.3.1.1. Liderazgo estratégico

Ninguna compañía, independientemente de su naturaleza, puede crecer y expandirse o en su defecto posicionarse establemente en el entorno actual, sin que sus administradores ejerzan un sólido y eficaz liderazgo estratégico, es decir, los administradores deben procurar adoptar la forma más eficaz de realizar la gestión del proceso de preparación de estrategias de su compañía para crear una ventaja competitiva, y que la impulse a mejorar su desempeño, incrementando así el valor de la misma.

Es sumamente necesario para las compañías que desean tener una ventaja competitiva, que los administradores posean aptitudes y actitudes encaminadas a este fin, por lo que no se puede dejar de lado la responsabilidad y el compromiso que se tenga para lograr los objetivos de la organización, aportando no solo los conocimientos, sino también la energía y el entusiasmo necesario para ejercer un liderazgo que motive a los colaboradores o subordinados a elevar el desempeño de la compañía.

Los administradores deben tener claro de hacia donde se quiere llegar con la implantación de estrategias, sin que esto converja con los objetivos individuales de todos los que forman parte de la organización, además, deben de tener bien articulado el modelo de negocio, Hill & Jones en su libro Administración Estratégica, octava edición expresan:

“La forma en que el conjunto de estrategias que aplica su compañía debería combinarse en forma congruente para que dé a la organización la oportunidad de tener una ventaja competitiva y lograr una rentabilidad y crecimiento superiores de las ganancias” (Hill & Jones, 2009, p. 6).

Conocer todos los sucesos que ocurren en la compañía es otra tarea importante que tienen los administradores estratégicos, esto es posible cuando se desarrolla una red de fuentes de información tanto formales como informales; además, deben tener la disposición para delegar, puesto que entre más se desarrolla la compañía, es más fácil mantener un control de la misma cuando se tiene descentralizado el poder.

Finalmente, los líderes estratégicos con frecuencia deben jugar el juego del poder con habilidad e intentar generar consenso para sus ideas en vez de aplicar su autoridad de manera forzada; deben actuar como miembros de una coalición o como sus líderes democráticos y no como dictadores, en otras palabras, motivan a los demás a alcanzar los objetivos de la organización; además un líder estratégico es más eficaz si se puede auto controlar, es decir piensa antes de actuar, tiene empatía ante sus colaboradores o subordinados y está apegado a un propósito. Lo anterior propicia condiciones óptimas al momento de preparar las estrategias de la compañía.

2.3.2. El Proceso De Administración Estratégica

Se dice que el modelo de planeación básico indica que las estrategias de una compañía son el resultado de un plan, que el proceso de planeación estratégica es racional y sumamente estructurado y que la dirección orquesta todo el proceso. La anterior afirmación excluye que en ocasiones las estrategias surgen espontánea e inesperadamente debido a las condiciones impredecibles del mundo, la influencia de los administradores de bajo nivel en el proceso de administración estratégica y también de casos fortuitos o imprevistos.

Sin embargo, la administración estratégica formal sigue siendo fundamental en las compañías actuales, pues representa el punto de partida para la consecución de los objetivos a través de las estrategias planeadas y direccionadas por líderes estratégicos.

“El modelo del proceso de planeación estratégica formal es el siguiente:”

- Seleccionar la misión y las principales metas corporativas.
- Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas.
- Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta.
- Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las

amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.

- Implantar las estrategias.

Por lo regular, los planes estratégicos que se generan durante el proceso de planeación consideran un periodo de uno a cinco años con la posibilidad de actualizarlos o redefinirlos cada año. Las estrategias resultantes del proceso suelen ser un parámetro presupuestario para el próximo año.

2.3.2.1. Misión y metas

El proceso de administración estratégica, comienza con la declaración de la misión organizacional. En principio, esta declaración está compuesta por La Misión, La Visión, Los Valores y las Metas Principales.

Misión

Según David en su libro Conceptos de Administración Estratégica 2003 cita la siguiente misión:

“La misión de una compañía es la expresión de su razón de ser, es decir, el motivo de su existencia y describe que hace la compañía, también se puede definir como expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares (David, 2003, p. 10).”

Para que la misión este bien estructurada, la organización debe definir de manera clara su negocio (ocupación, actividad o trabajo que se realiza para obtener un beneficio, especialmente en el que consiste en realizar operaciones comerciales, comprando o vendiendo mercancías o servicios), y además que esté enfocado hacia el cliente más que el producto, que es a quien deben dirigirse los esfuerzos de la organización.

Visión

Los administradores estratégicos exponen cierto estado futuro que desean para la compañía, a esto se le denomina Visión, que es también de manera general, lo que la compañía trata de alcanzar o bien *“responde la pregunta ¿qué queremos llegar a ser?”* (David, 2003, p. 9)

Valores

Para que las organizaciones puedan lograr sus objetivos, se deben establecer la forma como deben conducirse tanto empleados como administradores en el desarrollo de sus actividades,

de manera que se logre establecer una cultura organizacional saludable para la empresa. La cultura organizacional es *“el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la forma en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y metas de una organización”* (Hill & Jones, 2009, p. 14); al fomentar una cultura organizacional, el ambiente de la organización se torna óptimo para el desarrollo de estrategias.

Metas Principales

Cuando la organización ha establecido la misión, la visión y los valores, los administradores estratégicos pueden dar el siguiente paso: el establecimiento de las principales metas de la compañía, estas deben ser medibles y además identificar lo que se debe hacer para lograr la misión y la visión.

Las metas bien construidas tienen cuatro características:

- Son precisas y medibles:

Los administradores pueden medir su desempeño mediante los parámetros establecidos en las metas.

- Se refieren a temas esenciales:

Las metas seleccionadas deben ser esenciales o importantes. La compañía debe tener muy claro las metas que desea alcanzar, estas deben ser en principio esenciales o importantes para la organización en general.

- Son desafiantes, aunque realistas:

Cada uno de los integrantes de la organización debe estar motivado para la consecución de las metas, lo anterior no puede ser posible si las metas establecidas están sobreestimadas, es decir, si no es realista a la capacidad de los empleados, o si son muy sencillas, en este caso no se motiva a lograr una mayor eficiencia.

- Especifican el periodo en el que deben alcanzarse, cuando es apropiado:

Las metas deben determinar en muchos casos el margen de tiempo disponible para alcanzarla, y no después de este periodo, lograr la meta en el periodo estimado es un motivador clave para los empleados y administradores estratégicos.

Las metas generalmente son un medio por el cual se puede evaluar el desempeño de los administradores, sin dejar de lado la ética en el trabajo, que no es más que el *“conjunto de principios morales que guía la conducta de las personas”* (Warren, Reeve, & Duchac, 2010, p. 4), en este caso de los administradores.

2.3.2.2. *Análisis externo: identificación de oportunidades y amenazas*

La formulación de estrategias empieza con el análisis del entorno de la organización, en otras palabras, analizar la competencia y los elementos que afectan directa o indirectamente su desempeño, las oportunidades surgen cuando una compañía puede aprovechar las condiciones de su ambiente para formular e implantar estrategias que le permitan ser más redituable y *“las amenazas se presentan cuando las condiciones del ambiente externo ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio de la compañía”* (Hill & Jones, 2009, p. 42).

Análisis De La Industria:

El primer elemento del análisis externo es entender la industria en la que está integrada la organización, la industria en términos sencillos se puede definir como un grupo de compañías que ofrecen productos o servicios similares entre sí, estos productos a su vez son sustitutos entre sí. También es importante destacar que existen industrias que mantienen relación estrecha, a este grupo de industrias se le conoce como “sector”. A manera de ejemplo, podemos destacar el sector de la computación, en la cual convergen la industria de herramientas, la industria de componentes y la industria de programas de computación; en este contexto se puede incluir el término *“análisis industrial el cual es un proceso que consiste en investigar, recabar y analizar la información externa.”* (David, 2003, p. 10)

En el análisis externo es importante destacar los segmentos de mercado, de modo que las compañías se adapten a los requerimientos cambiantes de los clientes, y con ello mantener una actitud vanguardista respecto a los demás competidores de la industria, cabe destacar, además, que el análisis competitivo de las industrias empieza por concentrarse en la industria en general en la que contiene una empresa antes de tomar en consideración los segmentos de mercado o los sectores.

Cinco Fuerzas De Porter:

El modelo de Michael E. Porter es una herramienta integral que ayuda al análisis de las fuerzas competitivas en el ambiente de la industria y así poder identificar las oportunidades y las amenazas.

“Las cinco fuerzas que conforman la competencia en una industria son:”

- El riesgo de que entren nuevos competidores.
- La intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria.
- El poder de negociación de los compradores.

- El poder de negociación de los proveedores.
- La cercanía de los sustitutos para los productos que ofrece una industria.

El análisis se centra en que entre más intensa sean las fuerzas, más difícil se torna la capacidad de la organización para obtener ganancias superiores, lo anterior puede traducirse en una amenaza para la compañía; ocurre lo contrario cuando las fuerzas mencionadas son débiles, en este caso se considera una oportunidad para la compañía porque da la posibilidad de aumentar precios y obtener así más ganancias.

- El riesgo que entren competidores potenciales:

Se consideran competidores potenciales a aquellas compañías que no rivalizan en la industria pero que tienen la capacidad para hacerlo si así lo deciden; las compañías existentes en la industria generalmente intentan desalentar el ingreso de nuevos competidores debido a que representa una amenaza para la estabilidad de los precios y para las utilidades mismas.

- Rivalidad entre las compañías establecidas:

En todas las industrias existe rivalidad entre las compañías que la conforman, esta rivalidad es en esencia, una lucha competitiva constante para ganar más participación en el mercado que las otras compañías. Esta lucha se basa en precios, inversión en publicidad, el apoyo o seguimiento después de las ventas, etc. Esta fuerza se considera una amenaza cuando la rivalidad es tan alta que impide que la compañía mejore sus ganancias, puesto que deben hacer reajustes en precios o una inversión elevada en publicidad; por el contrario, cuando existe poca rivalidad de las compañías, se torna una oportunidad al poder aumentar precios y obtener mayores ganancias.

- Poder de negociación de los compradores:

La tercera fuerza de Porter es el poder de negociación de los compradores, los compradores pueden ser clientes individuales que hacen uso directo del producto o servicio, o bien pueden ser compañías que distribuyen los productos a los usuarios finales; hay diversos factores que dan poder a los compradores entre los cuales están: cuando los compradores son pocos y se abastecen de una gran cantidad de productos, cuando los pedidos de los compradores son un gran porcentaje de la oferta de la industria, cuando las compañías que compran los productos amenazan con fabricarlos ellos mismos, etc.; en cualquier caso se considera una amenaza cuando los compradores tienen un gran poder de negociación, y una oportunidad cuando los compradores poseen poco o nulo poder de negociación.

- Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores son las organizaciones que proveen de insumos a la industria, como materiales, mano de obra, servicios, etc.; por tanto, se considera una amenaza cuando los proveedores tienen capacidad para subir precios o cuando suministran productos o insumos de baja calidad, en cambio si los proveedores no tienen suficiente poder, la industria tiene la oportunidad de ponerlos a competir y de esta manera bajar los costos y aumentar sus ganancias.

- Productos sustitutos:

La última fuerza del modelo de Porter es la amenaza de los productos sustitutos, que son los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades semejantes de los clientes. La mayoría de industrias enfrentan esta fuerza, y representa una amenaza para sus intereses, es por lo tanto deber de la compañía crear valor para el cliente y de esta manera debilitar la intervención de los productos sustitutos, convirtiéndose la creación de valor en una oportunidad.

- La sexta fuerza: las complementarias:

El modelo de cinco fuerzas de Porter pasa por alto una sexta fuerza: el poder, vigor y competencia de las empresas complementarias. *“Las empresas complementarias son compañías que venden productos que agregan valor a los productos (los complementan)”* (Hill & Jones, 2009, p. 52) que elaboran otras compañías que operan en una industria porque cuando se usan juntos satisfacen mejor las demandas de los clientes. Los productos complementarios pueden generar oportunidades al ser determinantes en la demanda de una industria y, por el contrario, puede amenazar las utilidades de la organización si no se satisface adecuadamente la demanda del mercado.

El Ciclo De Vida De La Industria:

Un elemento fundamental de las fuerzas de la industria y por ende del ambiente externo de una compañía, es el ciclo de vida de la industria a la que pertenece, en términos sencillos, los periodos de tiempo que atraviesa y las características distintivas de cada uno. El ciclo de vida de la industria consta de cinco etapas, las cuales son: industrias embrionarias, en crecimiento, en despliegue, maduras y en declive.

Las industrias embrionarias son aquellas que empiezan a desarrollarse, el crecimiento es lento y suele considerarse una amenaza debido a los precios altos y al desconocimiento de los

productos; las industrias en crecimiento son aquellas cuyos productos empiezan a tener una demanda y esta tiende a crecer, los clientes se familiarizan con los productos y existe la amenaza de la entrada de competidores potenciales; las industrias maduras tienen como característica que la demanda se acerca a los niveles de saturación, la rivalidad entre las compañías se intensifica y por lo tanto hay una guerra de precios; en las industrias maduras, el mercado está completamente saturado, el crecimiento es gracias a la expansión demográfica y disminuye la amenaza de ingreso de competidores potenciales; las industrias en declive tienen como característica que el crecimiento es negativo, los factores son diversos como la innovación en tecnología, cambios sociales, la demografía, la competencia internacional, etc., en esta etapa la guerra de precios y la rivalidad entre las compañías se intensifica para no perder participación en el mercado.

El Macroambiente:

Las fuerzas macroeconómicas, fuerzas demográficas, fuerzas globales, fuerzas políticas y legales, fuerzas tecnológicas y fuerzas sociales son elementos importantes para la organización y frecuentemente determinantes en el ambiente externo de la compañía. Cada una puede aportar o no a las fuerzas industriales y, de esta manera, afectar los tipos de estrategia, la formulación y la implantación de éstas en la compañía.

2.3.2.3. Análisis interno: competencias distintivas y ventaja competitiva

Las organizaciones deben tener claro en que son fuertes, y cuáles son las cualidades que requiere para atender a las exigencias de los clientes, y además deben conocer profundamente qué las hace débiles ante otras compañías de la industria, de manera que el objetivo en este contexto sea eliminar estas debilidades.

Las Raíces De La Ventaja Competitiva:

Dentro de este contexto cabe destacar las “*competencias distintivas, que en esencia son las fortalezas específicas de una empresa que le permiten diferenciar sus productos y lograr costos sustancialmente más bajos que sus rivales*” (Hill & Jones, 2009, p. 77), estas competencias surgen de dos fuentes complementarias: recursos y capacidades.

Los recursos son los activos con los que cuenta una compañía, y se pueden dividir en recursos tangibles y recursos intangibles. Los recursos tangibles son bienes físicos como inventarios, equipo, terrenos, etc., en tanto los recursos intangibles son aquellas posesiones no físicas que crean los administradores y empleados como las patentes, marcas, el prestigio o

reconocimiento del producto; cuando la demanda incrementa a razón de los recursos tangibles o intangibles, estos se vuelven valiosos para la compañía, además de poder bajar los costos o aumentar los precios para beneficio de la misma. Los recursos entre más exclusivos son, es decir los competidores no puedan copiarlo o imitarlo, más valiosos se vuelven para la compañía, y los convierte en parte esencial de sus fortalezas.

Las capacidades se refieren a las habilidades de la compañía o *“negocio: organización en la cual los recursos básicos como materiales y mano de obra, se integran y procesan para ofrecer bienes o servicios a los clientes”* (Warren, Reeve, & Duchac, 2010, p. 2), de organizar sus recursos de manera eficiente para el uso productivo, las capacidades que posea la organización son intangibles y no tiene que ver tanto con las personas en sí, sino de cómo éstas interactúan, toman decisiones y participan en el proceso productivo. Es importante señalar que entre más valiosa sea una capacidad y sea difícil de imitar o copiar, se vuelve una fortaleza fundamental en la organización que le permite sostener su competencia distintiva, por el contrario, se convierte en debilidad si la organización no tiene la capacidad de aprovechar al máximo sus recursos.

Los recursos y las capacidades se complementan en el ambiente interno, pues mientras la compañía posea recursos suficientes, valiosos y además los sepa aprovechar eficazmente utilizando sus capacidades, tendrá una competencia distintiva que lograra una ventaja competitiva en la industria. Sin embargo, no es requisito que la organización posea recursos que propicien una competencia distintiva sólida, en ocasiones, solo es necesario aprovechar las capacidades que tiene para lograr una diferenciación respecto a los demás competidores.

La Cadena De Valor

“El término cadena de valor se refiere a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes.” (Hill & Jones, 2009, pág. 83) La transformación de los insumos y el proceso que conlleva implica una serie de actividades principales y actividades de apoyo para agregarle valor al producto.

Las actividades principales son aquellas que se relacionan con el diseño, creación, entrega del producto, su mercadotecnia, su servicio de atención al cliente, posterior a la venta y se desglosan en cuatro funciones: investigación, desarrollo, producción, mercadotecnia, ventas, y servicio a clientes.

Las actividades de apoyo de la cadena de valor proporcionan los insumos necesarios que permiten que se lleven a cabo las actividades principales. En general, se desglosan en cuatro funciones: manejo de materiales (o logística), recursos humanos, sistemas de información e infraestructura de la compañía.

Elementos Básicos De La Ventaja Competitiva:

Los cuatro factores que generan y sostienen la ventaja competitiva son: eficiencia superior, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente. Éstas son producto de las competencias distintivas de la compañía. En un sentido muy real, son competencias distintivas “genéricas” que permiten a una compañía 1) diferenciar su propuesta de productos y, por lo tanto, ofrecer más utilidad a sus clientes y 2) reducir su estructura de costos. Estos factores se pueden considerar competencias distintivas genéricas porque cualquier compañía, independientemente de su industria o los bienes o servicios que produce, trata de poseerlas; además, están muy interrelacionadas, por lo que deben observarse las formas en que influyen entre sí. Por ejemplo, la calidad superior puede llevar a una eficiencia superior y la innovación mejorar la eficiencia, calidad y sensibilidad ante los clientes.

- Eficiencia:

Los insumos son factores básicos de producción como mano de obra, terreno, capital, administración y conocimientos tecnológicos prácticos. Los productos son los bienes y servicios que fabrica o presta la empresa. La medida más simple de eficiencia es la cantidad de insumos que se requieren para fabricar un producto determinado, es decir, $\text{eficiencia} = \frac{\text{productos}}{\text{insumos}}$. Cuanto más eficiente es una compañía, menos insumos requiere para fabricar un producto determinado.

- Calidad:

Se dice que un producto tiene calidad superior cuando los clientes perciben que sus atributos les proporcionan una mayor utilidad que los de productos que venden los rivales. Existen dos perspectivas respecto a la calidad, una como excelencia y otra como confiabilidad. Desde una perspectiva de calidad como excelencia, los atributos importantes son cosas como el diseño y estilo de un producto, su atractivo estético, sus características y funciones, el nivel de servicio asociado a la entrega del artículo y otros. En cuanto a la calidad como confiabilidad, se dice que un producto es confiable cuando desempeña en forma permanente el trabajo para el que fue diseñado, lo hace bien y rara vez, si acaso, falla o se descompone.

- Innovación:

Se refiere al proceso que se lleva a cabo para crear nuevos productos o procesos. Hay dos tipos principales de innovación: de productos y de procesos. La innovación de productos implica el desarrollo de productos totalmente nuevos o que tienen mejores atributos que los anteriores. La innovación de procesos se concentra en el desarrollo de procesos inéditos para elaborar los productos y entregarlos a los clientes.

- Capacidad de respuesta al cliente:

Para acentuar la capacidad de respuesta a los clientes, las compañías deben identificar y satisfacer las necesidades de éstos mejor que la competencia. Si lo logran, los clientes atribuirán más utilidad a sus productos, lo que crea una diferenciación basada en la ventaja competitiva. Mejorar la calidad de los productos que ofrece una compañía es congruente con la meta de responder a los clientes, lo mismo que desarrollar nuevos productos con características que no tienen los actuales. En otras palabras, alcanzar una calidad e innovación superiores es parte de tener una respuesta superior a los deseos y necesidades de los clientes. Otro factor que se destaca en cualquier análisis de la capacidad de respuesta es la necesidad de adaptar bienes y servicios a las demandas particulares de individuos y grupos de clientes. Un aspecto de esta actitud que ha llamado cada vez más la atención es el tiempo de respuesta a los clientes, esto es, el tiempo que se requiere para entregar un bien o prestar un servicio.

¿Por Qué Las Compañías Fracasan?

Cuando una compañía pierde su ventaja competitiva, su rentabilidad cae. La compañía no necesariamente quiebra; quizá muestre una rentabilidad promedio o menor y pueda mantenerse en estos niveles durante mucho tiempo, aunque su base de recursos y capital se reduzca. La quiebra implica algo más radical. En una compañía en bancarrota, la rentabilidad es sustancialmente inferior al promedio de sus competidores; perdió la capacidad de atraer y generar recursos, de modo que sus márgenes de utilidad y capital invertido se reducen con rapidez. A continuación, se exploran tres motivos de fracaso relacionados: inercia, compromisos estratégicos anteriores y la paradoja de Ícaro.

- La inercia:

El argumento de la inercia sostiene que a las compañías se les dificulta cambiar de estrategias y estructuras para adaptarse a condiciones competitivas cambiantes. Es difícil modificar las capacidades porque cierta distribución de poder e influencia se encuentra

implícita en los procesos administrativos y de toma de decisiones de una organización. El cambio de capacidades significa modificar la distribución del poder y la influencia en el seno de una organización, y aquellos que se verían afectados negativamente se resisten a él. Las propuestas de cambio originan enfrentamientos. Esta lucha de poder y la resistencia política relacionadas con el intento de alterar la forma en que una organización toma decisiones y maneja su proceso, es decir, al tratar de cambiar sus capacidades genera inercia. Ello no significa que una compañía no pueda cambiar. Sin embargo, como el cambio suele ser rechazado por quienes se sienten amenazados por él, en la mayoría de los casos debe ser inducido por una crisis.

- Compromisos estratégicos previos:

Los compromisos estratégicos previos de una compañía no sólo limitan su capacidad de imitar a los rivales, sino que también pueden ser el origen de una desventaja competitiva.

- La paradoja de Ícaro:

Danny Miller sostiene que las raíces del fracaso competitivo se pueden encontrar en lo que denominó la paradoja de Ícaro. Ícaro es una figura de la mitología griega que usó un par de alas que le hizo su padre para escapar de una isla en la cual los habían mantenido prisioneros. Volaba tan bien, que cada vez ascendía más y se acercaba más al sol, hasta que el calor derritió la cera que mantenía juntas las alas y se desplomó. La caída en el Mar Egeo le produjo la muerte. La paradoja es que su logro más importante, la capacidad de volar, provocó su desaparición. Miller argumenta que la misma paradoja se aplica a muchas compañías que una vez fueron exitosas. Según él, muchas empresas se deslumbran tanto con su éxito inicial que piensan que para continuarlo en el futuro deben aplicar el mismo tipo de esfuerzo. Como resultado, se especializan tanto y están tan enfocadas en lo interno que pierden de vista las realidades del mercado y los requisitos fundamentales para lograr una ventaja competitiva. Tarde o temprano, este enfoque conduce a un fracaso.

Medidas para evitar el fracaso:

Dado que hay tantas trampas a la espera de las compañías, es necesario preguntarse de qué manera pueden usar los administradores estratégicos el análisis interno para detectarlas y escapar de ellas. A continuación, se presentan varias tácticas útiles.

- Enfoque en los componentes básicos de la ventaja competitiva:

El sostenimiento de una ventaja competitiva impone que una compañía siga enfocándose en los cuatro componentes básicos genéricos de la ventaja competitiva, eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes y el desarrollo de competencias distintivas que contribuyan a lograr un desempeño superior en estas áreas.

- Instituir mejoras y aprendizaje continuos:

La única constante en el mundo es el cambio. La fuente de la ventaja competitiva de hoy puede ser imitada con rapidez por competidores capaces o volverse obsoleta debido a las innovaciones de un rival. En un ambiente dinámico y acelerado, la única forma en que una compañía puede mantener una ventaja competitiva a través del tiempo es mejorar continuamente su eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes. La forma de hacerlo es reconocer la importancia de aprender dentro de la organización. Las compañías más exitosas no son las que permanecen inmóviles, durmiendo en sus laureles, sino las que siempre tratan de encontrar la forma de mejorar sus operaciones y, en el proceso, modernizan el valor de sus competencias distintivas o crean nuevas competencias.

- Seguimiento de la mejor práctica industrial y uso de puntos de referencia (benchmarking):

Una de las mejores formas de desarrollar competencias distintivas que contribuyan a lograr mayor eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes es identificar y adoptar la mejor práctica industrial. Sólo así una compañía será capaz de construir y mantener los recursos y capacidades que respaldan la excelencia en las áreas de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes. Es necesario supervisar la práctica de otras compañías y, quizá, la mejor forma de hacerlo es a través de puntos de referencia: evaluar la compañía frente a los productos, prácticas y servicios de algunos de sus competidores globales más eficientes.

- Superar la inercia:

Superar las fuerzas internas que constituyen barreras contra el cambio en la organización es uno de los requisitos clave para mantener una ventaja competitiva. Basta decir que identificar las barreras que se oponen al cambio es una primera acción importante. Una vez que se toma esta medida, implantar el cambio requiere de un buen liderazgo, del uso sensato del poder y de cambios adecuados en la estructura organizacional y los sistemas de control.

El Papel De La Suerte:

Varios expertos sostienen que la suerte representa un papel crítico para determinar el éxito o el fracaso competitivos. En su versión más extrema, el argumento de la suerte devalúa la importancia de la estrategia. En cambio, establece que, ante la incertidumbre, algunas compañías simplemente eligen la estrategia correcta. Sin embargo, sostener que el éxito es totalmente cuestión de suerte es forzar al máximo la credibilidad. Como dijo una vez el gran jugador de golf Gary Palmer: “Mientras más trabajo, más suerte parezco tener.” Es más probable que tengan suerte los administradores que se esfuerzan por preparar e implantar estrategias que conduzcan a una ventaja competitiva.

2.3.3. Desarrollo De Estrategias

2.3.3.1. Creación de una ventaja competitiva mediante una estrategia funcional

Estrategias De Funciones

“Son aquellas dirigidas a mejorar la eficacia de las operaciones de una compañía y, por ende, su capacidad de acrecentar su eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes.” (Hill & Jones, 2009, pág. 110) De esta forma la compañía crece tanto en clientes como en una buena reputación por parte de ellos, cada vez las empresas quieren ser exitosas, pero si no existe una buena coordinación por parte funcional no será posible dicho éxito. Las estrategias funcionales tienen una relación con las competencias distintivas, diferenciación, bajo costo, creación de valor y rentabilidad.

¿Cómo Se Logra Una Eficiencia Superior?

Una compañía eficiente tiene una productividad elevada y, por ende, menores costos que sus rivales. A continuación, se exponen los pasos que pueden dar las compañías en el plano funcional para aumentar su eficiencia y, con ello, reducir su estructura de costos.

- **Eficiencia Y Economías De Escala**

Las economías de escala son reducciones de costos unitarios que se obtienen cuando se producen grandes volúmenes. Los administradores deben tener en cuenta este punto debido a que se genera mayor ganancia, en cambio produciendo bajas cantidades en volúmenes genera un mayor costo y mayor esfuerzo por parte de la producción. Una fuente de economías de escala es la capacidad de prorratear los costos fijos entre un gran volumen de unidades producidas es por ello que costos fijos son los gastos que se deben hacer para fabricar un

producto, en cualquier nivel de producción; entre los ejemplos más conocidos se destacan los costos de comprar maquinaria, prepararla para las corridas de producción, construir instalaciones, realizar publicidad e investigación y desarrollo. Estos costos no varían debido a que son parte fundamental para realizar una producción que a cierto tiempo se verán sus resultados, beneficios y ganancias.

Pero también tenemos el otro lado de la moneda el cual una compañía puede tener diseconomías de escala, las cuales implican aumento de los costos unitarios asociados con una producción de gran escala. Las diseconomías de escala ocurren sobre todo debido al aumento de la burocracia en las empresas grandes y las ineficiencias administrativas que pueden resultar. Las grandes corporaciones padecen la tendencia a formar extensas jerarquías administrativas en las que los comportamientos políticos son, por lo general, disfuncionales y la información sobre cuestiones operativas se distorsiona de manera tanto accidental como deliberada mientras atraviesa las capas administrativas antes de llegar a quienes toman las principales decisiones por consiguiente el resultado es la toma de decisiones erradas, lo cual distorsiona el objetivo principal de la compañía.

- Eficiencia Y Efectos Del Aprendizaje

Los efectos del aprendizaje son ahorros de costos que provienen de aprender en la práctica. Con el tiempo los empleados y los administradores aprende su labor de una manera más rápida y comprensible, por eso ellos saben cómo trabajar de una manera provechosa sin distracciones o pérdidas de tiempo, también existe menos desperdicios por parte de la producción debido a que todos saben con el tiempo como encontrar una manera más fácil y practica de su labor. No es lo mismo tener a una persona nueva en el área de trabajo que a una persona con experiencia en su puesto, al principio la persona nueva comete muchos errores y eso perjudica a la compañía en costos adicionales, pero con el tiempo aprende el proceso y se hace un experto en el área lo cual ahorra costos y beneficia por ende el lugar de trabajo.

- Eficiencia Y Curva De Experiencia

La curva de experiencia se refiere a la disminución sistemática de la estructura de costos y a las reducciones consiguientes de los costos unitarios que se ha observado ocurren en la vida de un producto. De acuerdo con este concepto, los costos unitarios de manufactura de un producto cualquiera se reducen en un monto característico cada vez que se duplica la producción acumulada, la importancia estratégica de la curva de experiencia es clara,

aumentar el volumen del producto de la compañía y la participación de mercado reducirá la estructura de costos en relación con sus rivales.

- Eficiencia, Sistemas De Manufactura Flexible Y Personalización Masiva

El término tecnología de manufactura flexible abarca varias tecnologías fabriles cuyo objetivo común es reducir los tiempos de preparación de maquinaria compleja, aumentar el uso de máquinas mejor programadas y acrecentar el control de calidad en todas las etapas del proceso de fabricación. Lo que se busca en total con este punto es producir a un menor costo debido a que hoy en día existen maquinas en las cuales son más rápidas en el sentido de producción y lo hacen a un menor costo que en cambio a las antiguas maquinas que su costo de fabricación era un poco mayor al de hoy, la tecnología ha mejorado y en estos tiempos las empresas grandes desean estas máquinas para generar mayor ganancia, aunque el precio de estas son bastantes altas pero con el tiempo esto será recompensado. Se añadió el término personalización en masa para referirse a la capacidad de las compañías para conciliar mediante las tecnologías de manufactura dos metas que antes eran incompatibles: costos bajos y diferenciación mediante la personalización de los productos.

- Mercadotecnia Y Eficiencia

La estrategia de mercadotecnia se refiere a la posición que adopta una compañía con respecto a la fijación de precios, promoción, publicidad, diseño de productos y distribución. En el ámbito en el que se encontró con tanta competencia, productos nuevos y precios se debe de buscar estrategias que den lugar al atractivo del producto, pero no solamente eso, sino que se debe de dar un valor agregado el cual llena al cliente y lo motiva a comprar. Los clientes buscan productos que les satisfagan sus deseos, las compañías deben de complacerlos, pero ellos deben ser eficientes y tener en cuenta sus costos fijos en el cual son muchos, por tanto, la buena promoción y publicidad les ayudan para poder generar ganancias y sobresalir de la competencia. El índice de deserción de clientes es el porcentaje anual de los clientes de una compañía que desertan y se van con la competencia, Los índices de deserción están determinados por la lealtad de los clientes, lo que depende de la capacidad de la compañía de satisfacerlos plenamente.

- Manejo De Materiales, Entrega Justo A Tiempo Y Eficiencia

La aportación del manejo de materiales (logística) para incrementar la eficiencia de una compañía puede ser tan notable como la contribución de la producción y la mercadotecnia. El

manejo de materiales abarca las actividades necesarias para llevar insumos y componentes hasta un centro de producción (lo cual incluye los costos de dichos insumos), someterlos a un proceso de producción y mediante un sistema de distribución hacer llegar el producto hasta el usuario final. Mejorar la eficiencia de la función de manejo de materiales requiere adoptar un sistema de inventario justo a tiempo cuyo objetivo primordial es ahorrar en costos de mantenimiento de inventario, para lo cual los componentes deben llegar a la planta de manufactura a tiempo para entrar en el proceso de producción o los artículos a la tienda sólo cuando las existencias están casi agotadas. Un factor importante también es la eficiencia de distribución debido a que las personas son tan exigentes y si no se les complace tienden a hablar mal de la compañía y quedar en un punto como irresponsables.

- Estrategia De Recursos Humanos Y Eficiencia

La productividad de los empleados es uno de los principales determinantes de la eficiencia, la estructura de costos y la rentabilidad de las empresas. Que importante es tener al recurso humano adecuado e idóneo para el puesto requerido. La mayoría de compañías exigen y piden ciertos requisitos para contratar a una persona, todas las compañías buscan el éxito y ellos saben que la persona comprometida a cumplir con los objetivos dará mucho de sí, entre los puntos importantes que se pueden mencionar para el aprovechamiento del recurso humano están: las estrategias de contratación, la capacitación de los empleados, la organización de la fuerza de trabajo en equipos auto dirigidos y la vinculación del pago con el desempeño el cual se refiere a los incentivos.

Consecución De Una Calidad Superior

Los productos de calidad son confiables, pues hacen bien el trabajo para el que fueron diseñados, además de que los consumidores perciben que tienen atributos superiores, la calidad superior tiene consigo dos ventajas fundamentales las cuales son: una reputación de calidad que le permite diferenciar sus productos de los que ofrecen sus rivales; y eliminar defectos, errores del proceso de producción que reduce los desperdicios, aumenta la eficiencia, disminuye la estructura de costos de la compañía y aumenta su rentabilidad.

- Cómo Ser Más Confiables

“La principal herramienta que usa en la actualidad la mayoría de los administradores para aumentar la confiabilidad de su oferta de productos es la metodología de mejoramiento de la calidad Six Sigma.” (Hill & Jones, 2009, pág. 142) Esta metodología es un descendiente

directo de la filosofía de administración total de la calidad (TQM, por sus siglas en inglés). El concepto de TQM fue desarrollado por varios asesores en administración estadounidenses, entre ellos W. Edwards Deming, Joseph Juran y A. V. Feigenbaum. La filosofía que sustenta la TQM, según la articuló Deming, se basa en la siguiente reacción en cadena de cinco pasos:

- Mejor calidad significa que los costos bajen, por menos repetición del trabajo, menos errores, menos demoras y mejor aprovechamiento del tiempo y los materiales.
- Por consiguiente, la productividad mejora.
- La mejor calidad lleva a incrementar la participación de mercado y permite a la compañía elevar los precios.
- El aumento de precios fortalece la rentabilidad de la compañía y la ayuda a permanecer en el negocio.
- En consecuencia, la compañía crea más empleos.

Deming señaló varios pasos que deben ser parte de cualquier programa de mejoramiento de la calidad:

- Una compañía debe tener un modelo de negocios claro para especificar a dónde va y cómo llegará a ese lugar.
- La administración debe adoptar una filosofía que implique el rechazo de los errores, defectos y materiales de mala calidad, por lo cual deben eliminarse.
- Es necesario aumentar la calidad de la supervisión y concederles más tiempo a los supervisores para que trabajen con los empleados capacitándolos apropiadamente para su trabajo.
- Los administradores deben crear un ambiente en el que los empleados no teman señalar problemas o recomendar mejoras.
- Los estándares de trabajo no sólo deben definirse como cifras o cuotas, sino que también deben incluir alguna idea de la calidad para promover la producción de bienes sin defectos.
- La administración es responsable de capacitar a los empleados en las nuevas habilidades para mantener el ritmo del lugar de trabajo.
- Mejorar la calidad requiere el compromiso de todos los miembros de la compañía.
- Implantación De Metodologías Para Mejorar La Confiabilidad

La calidad va de la mano con la confiabilidad, pero de igual manera la colaboración de los empleados y de los administradores, por ello a continuación se menciona algunos puntos a considerar.

- Creación del compromiso organizacional con la calidad:

Los administradores deben transmitirles a los empleados el compromiso con la empresa, debido a que el éxito no se forma solo, sino que con ayuda de un equipo para cumplir con los objetivos organizacionales.

- Creación de líderes de calidad:

Cuando el administrador observa a un empleado sobresaliente con su forma de trabajar y atención excepcional se le debe de alagar y animar a ser un líder de calidad, para ello se le debe de brindar un curso de capacitación para su formación profesional.

- Enfoque en el cliente:

El administrador debe de transmitirle a los empleados un enfoque de atención y servicio al cliente, debido a que la empresa sobrevive del comprador. Una atención genuina y creíble debido a que las personas son muy difíciles de comprender y satisfacer.

- Determinación de metas y creación de incentivos:

Todas las empresas trazan metas a sus empleados, pero no todas les brindan incentivos, que gran error se puede cometer al no motivar al empleador, todos necesitan ser reconocidos debido a que de esa forma dará lo mejor de sí y las ventas aumentaran ya que si no existe incentivos la persona realizará su labor de una manera desinteresada y sin compromiso. Al hablar de incentivos se refiere a un valor mayor tanto en el trato como remuneración, reconocimiento por cumplimiento de metas, etc.

Mayor Capacidad De Respuesta Hacia Los Clientes

Para lograr una mayor capacidad de respuesta hacia los clientes, una compañía debe darles lo que quieren, cuando lo quieren y al precio que están dispuestos a pagar, siempre y cuando en el proceso no comprometa su rentabilidad a largo plazo. La capacidad de respuesta hacia los clientes es un atributo de diferenciación importante que ayuda a generar lealtad a la marca. Lograr una mayor capacidad de respuesta hacia los clientes significa darles más valor por su dinero.

- Enfoque En Los Clientes

Es necesario utilizar mecanismos para atraer a los clientes ya que ellos le dan vida a la empresa como tal, la compañía debe demostrar un liderazgo y para ello se debe inculcar al empleado que el cliente es el primero, también se debe moldear las actitudes de los empleados, se les debe transmitir que, así como a ellos les gustaría ser atendidos también al cliente se le tiene que atender de una buena forma para seguirlos atrayendo a la compañía.

2.3.3.2. Creación de una ventaja competitiva mediante una estrategia de negocios

Posicionamiento Competitivo

Para diseñar un modelo de negocios exitoso, las compañías primero deben definir su negocio, lo cual abarca decisiones sobre 1) las necesidades de los clientes o qué debe satisfacerse, 2) grupos de clientes o a quién debe satisfacerse y 3) competencias distintivas o cuáles son las necesidades de los clientes que deben satisfacerse. Es importante tener en cuenta esos puntos porque en cada país su cultura es diferente.

- **Formulación De Modelo De Negocios: Necesidades De Los Clientes Y Diferenciación De Producto**

Las necesidades de los clientes son los deseos, gustos o antojos que se pueden satisfacer mediante los atributos o características de un producto, un bien o un servicio. Es por ello que en los supermercados tienen variedad de marcas debido a que los clientes son difíciles de satisfacer, a otros no les gusta las cosas dulces, pero a otros les encanta, por eso en una compañía se debe de pensar en toda clase de gustos. La diferenciación de producto es el proceso de diseñar productos para satisfacer las necesidades de los clientes y por ello las necesidades.

- **Formulación Del Modelo De Negocios: Grupos De Clientes Y Segmentación De Mercados**

Los grupos de clientes son los conjuntos de personas que comparten una necesidad semejante por un producto en particular. Como cierto producto por lo regular satisface varios gustos y necesidades, es normal que existan muchos grupos de clientes en un mercado, ya que cada quien tiene gustos, deseos, preferencias diferentes a los de otros. Cada empresa sabe a qué clientes va dirigido su producto, por ejemplo, Puma va dirigido al ámbito deportivo, y así como muchas empresas han elegido su segmento. También se puede decir que segmentación de mercado es la forma en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en las

diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, a fin de obtener una ventaja competitiva. En primer lugar, la empresa debe segmentar el mercado de acuerdo con la capacidad y voluntad de los clientes de pagar por un producto en particular, una vez considerado el precio, los clientes se segmentan según las necesidades específicas que satisfacen con un producto en particular, como la economía, el lujo o la velocidad de los automóviles, entre muchos otros ejemplos. Existen tres métodos principales de segmentación del mercado para concebir un modelo de negocios los cuales son:

- En primer lugar, la compañía podría tomar la decisión de no reconocer la existencia de segmentos del mercado y hacer un producto dirigido al cliente promedio o usual. En este caso, la capacidad de respuesta hacia los clientes es mínima y el enfoque se concentra en el precio, no en la diferenciación.
- En segundo, la compañía se decide por reconocer las diferencias entre los grupos de clientes y elabora un producto cuyo objetivo es la mayoría o todos los segmentos del mercado. En este caso, la capacidad de respuesta hacia el cliente es alta para cumplir las necesidades específicas de los integrantes de cada grupo, de modo que se hace hincapié en la diferenciación, no en el precio.
- En tercer lugar, la compañía podría elegir como objetivo uno o dos segmentos del mercado y dedicar sus recursos a desarrollar productos para los clientes de estos segmentos. En este caso, puede tener una alta capacidad de respuesta hacia las necesidades de los clientes sólo en dichos segmentos u ofrecer un producto básico más barato que los que ofrecen las compañías enfocadas en la diferenciación.

Implantación Del Modelo De Negocios: Creación De Competencias Distintivas

Los administradores tienen una ardua labor debido a que para segmentar el mercado deben de tener varias ideas y elegir la más acorde y adecuada porque en el ámbito del negocio no se puede tener exitoso si no se sabe hacia que clientes se quiere llegar por lo tanto se debe idear un conjunto de estrategias para: 1) cómo diferenciar y fijar el precio de un producto, y 2) en qué medida segmentar el mercado y qué tan amplia será la variedad de los productos.

- Posicionamiento Competitivo: Estrategias Empresariales Genéricas

Una estrategia genérica de negocios da a una compañía una forma específica de posición competitiva y una ventaja frente a sus rivales que genera una rentabilidad superior al promedio. Genérica significa que todas las compañías pueden implantar estas estrategias,

independientemente de que sean empresas de manufactura, de servicios o no lucrativas; también son genéricas porque se pueden encontrar en industrias de diferentes tipos.

- Liderazgo En Costos

“Ser un líder en costos se refiere a ser una empresa en la cual su estructura de producción sea menor al de la competencia para poder brindar al cliente un producto al menor precio.” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 1999, pág. 136)

El líder en costos elige una diferenciación de productos de baja a moderada en relación con sus competidores. La diferenciación es costosa; mientras más recursos inviertan una compañía en diferenciar sus productos, mayores serán sus costos. El líder en costos trata de alcanzar un nivel de diferenciación asequible a un costo bajo, también ignora los diferentes segmentos del mercado de una industria y posiciona sus productos para atraer al cliente “promedio” a fin de reducir los costos de desarrollar y vender los productos fabricados de acuerdo con las necesidades de los segmentos.

Para aplicar una estrategia de liderazgo en costos, los administradores estratégicos tienen que dedicar grandes esfuerzos a incorporar en sus operaciones lo más reciente en información, manejo de materiales y tecnología de manufactura para encontrar nuevos medios de reducir los costos.

- Diferenciación

“Se refiere a un conjunto de estrategias empresariales las cuales una compañía pone a prueba para ser diferente a otras ya sea por su precio, estilo, promoción entre otros aspectos, con el objetivo de alcanzar una ventaja competitiva.” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 1999, pág. 142) Cuando se es diferente se tiene la capacidad de satisfacer a más clientes y además cobrar un sobreprecio. La diferenciación protege a una compañía de los competidores en la medida en que los clientes sientan lealtad a la marca, un activo valioso que defiende a la compañía en todos los frentes.

- Posicionamiento Competitivo Para Lograr Un Desempeño Superior: Diferenciación Amplia |

Los diferenciadores amplios operan sobre la frontera del valor porque escogieron un grado de diferenciación que les confiere una ventaja competitiva en los segmentos de mercado a los que se han orientado, pero han logrado esta meta de un modo que les permitió bajar su estructura de costos con el tiempo. Los diferenciadores amplios usan de manera constante sus

capacidades distintivas para aumentar la variedad de sus productos y tratan todo el tiempo de entrar en nuevos segmentos de mercado para aumentar su participación en éste y acrecentar sus ganancias.

2.3.3.3. Estrategia de negocios y el entorno de la industria

Los diferentes ambientes industriales presentan a las compañías muchas oportunidades y amenazas, por lo que sus modelos de negocios y estrategias tienen que adaptarse y cambiar para responder a las modificaciones del entorno.

Estrategias En Industrias Fragmentadas

“Una industria fragmentada está compuesta por varias compañías medianas y pequeñas; las industrias fragmentadas se caracterizan por pocas barreras que impidan la entrada por la falta de economías de escala, en algunas industrias también hay deseconomías de escala.”

(Hill & Jones, 2009, pág. 188) Las barreras bajas para evitar la entrada permiten el ingreso constante de nuevas compañías y sirven para mantener fragmentado al sector, además, una industria puede estar fragmentada porque las necesidades de los clientes son tan especializadas que apenas se requieren lotes de trabajo pequeños y, por lo tanto, al satisfacer el mercado, no deja lugar para la producción en masa. En algunas industrias fragmentadas estos factores dictan que la adopción del modelo de negocios enfocados será la más rentable. Las compañías pueden especializarse en grupos de clientes, necesidades de éstos o región geográfica. En esencia, las empresas han buscado nuevas estrategias que les permitan consolidar una industria fragmentada con la intención de disfrutar el potencial de rendimiento mucho mayor que ofrece una industria consolidada.

- Cadenas:

Las compañías tienden redes o enlazan locales de distribución que están tan interconectados por la informática avanzada que funcionan como una sola entidad comercial. El poder de compra exponencial que poseen estas compañías, debido a la existencia de sus cadenas de tiendas en todo el país, les permite negociar enormes reducciones de precios con sus proveedores, lo que estimula su ventaja competitiva. Superan la barrera de los costos elevados de transporte mediante la instalación de complejos centros regionales de distribución, que pueden ahorrar en costos de inventario y maximizar la respuesta a las necesidades de tiendas y clientes. También realizan economías de escala porque comparten habilidades administrativas en la cadena y hacen publicidad nacional más que local.

- Franquicias:

Como la formación de cadenas, la concesión de franquicias es una estrategia de negocio mediante la cual ciertas compañías, disfrutan las ventajas competitivas que son el resultado del liderazgo en costos o la diferenciación. Cuando se formaliza una franquicia, el propietario cede a los concesionarios el derecho de usar su nombre, reputación y modelo de negocios en un lugar o zona a cambio de un pago considerable y, muchas veces, un porcentaje de las utilidades. Una ventaja particular de esta estrategia es que como los concesionarios son dueños de su negocio, están muy motivados para hacer funcionar el modelo de toda la compañía y verificar que la calidad y los criterios sean siempre elevados para que siempre estén satisfechas las necesidades de los clientes.

- Fusión horizontal:

La fusión de cadenas de tiendas regionales para formar una compañía nacional. Si recurren a la fusión horizontal, las compañías obtienen economías de escala o aseguran un mercado nacional para su producto. Por consiguiente, son capaces de implantar un modelo de liderazgo en costos o diferenciación.

- Uso de la tecnología de la información e internet:

La llegada de una nueva tecnología da a las compañías la oportunidad de desarrollar nuevas estrategias comerciales para consolidar una industria fragmentada. El reto de una industria fragmentada estriba en averiguar cuáles son las mejores estrategias para superar las dificultades que implica un mercado fragmentado, de modo que puedan materializarse las ventajas competitivas de aplicar un determinado modelo de negocios. Es difícil pensar en cualquier actividad importante de servicios que no hayan sido consolidadas por compañías que aplican un modelo de negocios más lucrativo.

Estrategias En Industrias Embrionarias Y En Crecimiento

Una industria embrionaria es aquella que apenas comienza a desarrollarse; por su parte, una industria en crecimiento es aquella en que la demanda inicial se expande rápidamente porque nuevos clientes ingresan en el mercado. La elección de las estrategias necesarias para seguir un modelo de negocios plantea dificultades especiales a las industrias embrionarias y en crecimiento porque los atributos de los clientes cambian a medida que se expande la demanda del mercado y se forman nuevos grupos de clientes con necesidades nuevas y en evolución.

Casi todas las industrias embrionarias surgen cuando una innovación tecnológica crea nuevas oportunidades de mercado o productos. Al principio, por diversos motivos, la demanda de los clientes por los productos que ofrece una industria embrionaria es limitada.

Una industria pasa de una etapa embrionaria a una de crecimiento cuando comienza a formarse un mercado masivo para el producto que elabora (en un mercado masivo entran muchos compradores). Los mercados masivos comienzan a formarse cuando se presentan tres circunstancias: 1) el progreso tecnológico continuo facilita el empleo del producto y aumenta su valor para el cliente promedio, 2) se desarrollan productos complementarios que cumplen la función anterior y 3) las compañías del sector luchan por encontrar los medios para reducir los costos de producción con el fin de adelgazar su estructura de costos y escoger una opción de precio bajo para estimular la demanda.

El modelo de negocios y las estrategias que se requieren para competir en un mercado embrionario, poblado de primeros adoptadores e innovadores, son muy diferentes de lo que hace falta en un mercado masivo de crecimiento acelerado, poblado por la mayoría precoz. Por consiguiente, la transición entre el mercado embrionario y el masivo no es uniforme, sino que más bien presenta un abismo competitivo, una brecha que las compañías tienen que cruzar.

El Tránsito Por El Ciclo De Vida Hasta La Madurez

Otra decisión crucial que enfrentan los administradores estratégicos en cada etapa del ciclo de vida de la industria es qué estrategia de inversión deben implantar. Una estrategia de inversión determina el monto y tipo de recursos y capital (humano, de funciones y financiero) que debe gastarse para configurar la cadena de valor de una compañía, de manera que al paso del tiempo pueda aplicar con acierto un modelo de negocios. Cuando eligen una estrategia de inversión, los administradores tienen que evaluar los costos y el rendimiento potencial (sobre el capital invertido) derivado de invertir en un modelo de negocios general. De esta manera, pueden determinar si la adopción de una estrategia de modelo de negocios va a ser lucrativo y cómo cambiará la rentabilidad de un modelo particular a medida que se modifique la competencia dentro de una industria.

- Estrategias embrionarias:

Durante esta fase, las necesidades de inversión son grandes porque la compañía tiene que establecer su ventaja competitiva. Muchas empresas novicias en la industria tratan de encontrar los recursos necesarios para adquirir una competencia distintiva. Por ello, la

estrategia de inversión de negocios adecuada es una estrategia para acumular participación. El objetivo es acumular participación en el mercado mediante el desarrollo de una ventaja competitiva estable y clara para atraer clientes que no conocen los productos de la compañía. Las empresas requieren mucho capital para adquirir competencias en investigación y desarrollo o ventas y servicios.

- Estrategias de crecimiento:

En la etapa de crecimiento, la tarea que enfrenta una compañía es fortalecer su modelo de negocios para que le proporcione la base necesaria para sobrevivir al despliegue siguiente. Por ello, la estrategia de inversión apropiada es la de crecimiento. En esta fase la meta es mantener la posición competitiva relativa en un mercado que se expande rápidamente y, de ser posible, acrecentarla; en otras palabras, crecer al ritmo de la expansión del mercado. En la etapa de crecimiento las compañías deben tomar decisiones de inversión acerca de las ventajas relativas de los modelos de negocios basados en la diferenciación, el liderazgo de costos o la concentración, dadas sus necesidades financieras y su posición competitiva. Las empresas que tienen una posición competitiva débil en esta etapa siguen una estrategia de concentración de mercado para encontrar una posición competitiva viable. Tratan de especializarse de alguna manera y adoptar un modelo de negocios concentrado para reducir sus necesidades de inversión.

- Estrategias en despliegue:

En la etapa de despliegue la demanda aumenta lentamente y la competencia por precios o características de los productos se intensifica. Las compañías en fuertes posiciones competitivas necesitan recursos para invertir en una estrategia de aumento de la participación para atraer clientes de las más débiles que abandonan el mercado. En otras palabras, las compañías tratan de mantener y aumentar su participación de mercado pese a la fiera competencia. La manera en que inviertan sus recursos depende de su modelo de negocios. Las compañías débiles que salen de la industria siguen una estrategia de cosecha. La que adopta una estrategia de cosecha debe limitar o disminuir sus inversiones en un negocio y extraer de ellas todo lo que pueda.

- Estrategias de madurez:

En la etapa de madurez las compañías quieren cosechar las recompensas de las inversiones que hicieron para desarrollar los modelos de negocios que las volvieron competidoras

dominantes en su industria. A medida que se desacelera el crecimiento de una industria en la etapa de madurez, la estrategia de inversión de una empresa depende del nivel de competencia en la industria y de la fuente de su ventaja competitiva. Tanto los líderes en costos como los diferenciadores adoptan una estrategia de reforzar y mantener para defender sus modelos de negocios y protegerse de la amenaza que presentan las compañías enfocadas que aparecen. Gastan recursos en adquirir su competencia distintiva, lo cual les permite conservar el liderazgo en el mercado. Los diferenciadores entran en nuevos segmentos para aumentar su participación de mercado; también aprovechan los aumentos de las utilidades para establecer sistemas de manufactura flexible y reducir sus costos de producción. Los líderes en costos también comienzan a entrar en más segmentos de mercado y aumentan la diferenciación de productos para extender su participación.

Las Estrategias En Industrias Maduras:

Como resultado de la intensa competencia en la fase de despliegue, una industria se consolida y en su madurez está dominada por pocas compañías grandes. Al final de la etapa de despliegue, las compañías han aprendido la importancia de analizar el modelo de negocios y las estrategias de unas y otras. En consecuencia, en las industrias maduras, las estrategias de negocios dependen de entender cómo las compañías establecidas, en conjunto, tratan de reducir la fuerza de la competencia para conservar su rentabilidad y la de la industria.

Estrategias para disuadir la entrada:

- Proliferación de productos:

Para reducir el peligro de los nuevos ingresos, las compañías establecidas se aseguran de ofrecer un producto dirigido a todos los segmentos del mercado. Esta táctica levanta una barrera para evitar la entrada porque los posibles competidores tienen dificultades para penetrar en la industria y establecerse si no hay un grupo claro de clientes cuyas necesidades no satisfacen las compañías que ya operan en esa industria. Esta estrategia de “llenar los nichos” o de atender las necesidades de los clientes de todos los segmentos del mercado para *disuadir* (Real Academia Española, s/f) la entrada se llama proliferación de productos.

- Rebajas de precios:

En algunas situaciones pueden aplicarse estrategias de precios para disuadir la entrada de otras compañías y proteger los márgenes de utilidad de las que ya forman parte del sector. Una estrategia disuasoria consiste en rebajar los precios cada vez que un competidor nuevo entra en

la industria o, todavía mejor, cada vez que un posible participante intenta entrar; luego, cuando se retira el participante nuevo o potencial, los precios vuelven a subir. El objetivo es enviar una señal a estos participantes potenciales de que quienes entren se enfrentarán con rebajas de precios. Sin embargo, esta estrategia no mantendrá fuera a un participante nuevo que planea adoptar una nueva tecnología que le dé una ventaja en costos sobre las compañías establecidas o que sea pionero de un nuevo modelo de negocios que sus administradores esperan que también les dé una ventaja competitiva.

- Mantener un exceso de capacidad:

Significa mantener la capacidad física de producir más de lo que demandan actualmente los consumidores. Las firmas que operan en un sector acumulan exceso de capacidad para advertir a quienes quieran entrar que, si lo hacen, van a tomar represalias, esto es, aumentarán la producción y reducirán los precios hasta que la entrada sea incosteable.

Estrategias Para Administrar La Rivalidad:

Aparte de tratar de obstaculizar la entrada, las compañías también deben trazar estrategias para manejar su interdependencia competitiva y disminuir la rivalidad en los precios. La competencia irrestricta por los precios reduce la rentabilidad de la compañía y de la industria.

- Señalamiento de precios:

El señalamiento de precios es el proceso mediante el cual las compañías aumentan o reducen los precios de los productos para comunicar sus intenciones a sus rivales e influir de tal manera en el precio que éstos asignan a sus productos. Las empresas emplean el señalamiento de precios para mejorar la rentabilidad de la industria. Las compañías utilizan el señalamiento de precios para anunciar que van a responder con energía a las iniciativas hostiles que las amenacen. Una estrategia de golpe por golpe es un medio de señalamiento de precios muy conocido a través del cual la firma hace exactamente lo que sus rivales: si éstos bajan los precios, ella también lo hace; si los suben, actuará de la misma forma.

- Liderazgo en precios:

El liderazgo en precios (una compañía asume la responsabilidad de escoger la opción de precios más favorable para la industria) es la segunda táctica que se utiliza para reducir la rivalidad en precios y mejorar la rentabilidad de las compañías en una industria madura. El liderazgo formal en precios, o la fijación de precios conjunta por parte de varias compañías, es una práctica ilegal sancionada por las leyes antimonopolios, por lo que el proceso del

liderazgo de precios debe ser desarrollado de manera muy sutil. El liderazgo en precios también permite a los diferenciadores cobrar un sobreprecio.

- Competencia no relacionada con precios:

Un tercer aspecto muy importante de las estrategias de productos y mercados en las industrias maduras es recurrir a una competencia no relacionada con precios para administrar la rivalidad en una industria. El uso de estrategias para tratar de prevenir descuentos onerosos y guerras de precios no excluye la competencia por diferenciación de precios. La diferenciación de productos permite a rivales que operan en la misma industria competir por la participación de mercado con productos con características distintas o superiores o mediante diversas técnicas de mercadotecnia.

- Penetración de mercado:

“Cuando una compañía se concentra en expandir su participación en los mercados de sus productos, practica una estrategia de penetración de mercado” (Hill & Jones, 2009, pág. 209), la cual consiste en realizar una publicidad intensa para promover y reforzar la diferenciación de un producto. En una industria madura, la publicidad tiene por objetivo influir en las elecciones de marcas por parte de los clientes y crear una reputación de marca para la compañía y sus productos.

- Desarrollo de productos:

El desarrollo de productos es la creación de productos nuevos o mejorados para reemplazar a los anteriores. El desarrollo de productos es crucial para mantener la diferenciación y acumular participación de mercado.

- Desarrollo de mercados:

Cuando se recurre al desarrollo de mercados se deben encontrar segmentos nuevos para los productos de la compañía. La firma que adopta esta estrategia quiere capitalizar la marca que ha desarrollado en un segmento de mercado localizando otros segmentos en los cuales competir.

- Proliferación de productos:

La proliferación de productos se usa para manejar la rivalidad en una industria y disuadir el ingreso en ella. En general, la estrategia de proliferación de productos significa que las compañías grandes de una industria tienen un producto en cada segmento o nicho y compiten directamente por los consumidores. Si aparece un nuevo nicho, el líder obtiene la ventaja de

ser el primero en moverse, pero pronto lo alcanzan sus rivales. Luego de un tiempo, la competencia se estabiliza y la rivalidad en la industria se reduce.

Estrategias En Industrias En Declive

Tarde o temprano muchas industrias entran en una etapa de declive en la que el tamaño total del mercado se reduce. Todas comienzan a declinar por varias causas, como cambios tecnológicos, tendencias sociales y variaciones demográficas.

Estas son las estrategias que las compañías pueden recurrir para enfrentar el declive:

- Estrategia de liderazgo:

La estrategia de liderazgo tiene por objetivo hacer crecer una industria mediante la toma de la participación de mercado de las compañías que abandonan el sector. Esta estrategia es más lógica cuando 1) la compañía tiene fortalezas distintivas que le permiten tomar participación de mercado en una industria en declive y 2) la velocidad del declive y la intensidad de la competencia en ese sector son moderadas. Los pasos tácticos que las compañías dan para alcanzar una posición de liderazgo incluyen una comercialización y fijación de precios enérgica para acumular participación de mercado, adquirir competidoras para concentrar la industria y elevar las dificultades para otros competidores (por ejemplo, mediante nuevas inversiones en capacidad de producción).

- Estrategia de nicho:

La estrategia de nicho se enfoca en áreas en las que la demanda es estable o baja menos rápidamente que en el conjunto de la industria. Esta estrategia es lógica cuando la compañía tiene algunas fortalezas únicas con respecto a los mencionados nichos en los que la demanda es relativamente fuerte.

- Estrategia de cosecha:

La estrategia de cosecha es la mejor opción cuando una compañía quiere salir de una industria en declive y mejorar los flujos de efectivo. La estrategia es más lógica cuando la compañía prevé un declive abrupto y una competencia intensa o bien carece de fortalezas para satisfacer las burbujas de demanda que quedan en la industria. Esta estrategia requiere que la empresa reduzca todas las inversiones nuevas en maquinaria de capital, publicidad, investigación y desarrollo, etc. El resultado inevitable es que perderá participación de mercado, pero como ya no invierte en este negocio, al principio aumentarán los flujos de efectivo. En esencia, la compañía se lleva efectivo a cambio de participación de mercado.

- Estrategia de desinversión:

La estrategia de desinversión descansa sobre la idea de que una compañía puede recuperar la mayor parte de su inversión en un negocio de mal rendimiento si lo vende pronto, antes de que la industria entre en una crisis profunda. Esta estrategia es apropiada cuando la compañía tiene pocas fortalezas en relación con las burbujas de demanda que restan y cuando es probable que la competencia sea intensa. La mejor opción puede ser vender a una compañía que siga una estrategia de liderazgo. El inconveniente es que su éxito depende de la capacidad de la compañía para detectar el ocaso de su industria antes de que se agrave y vender sus activos cuando todavía son valorados por otros.

2.3.3.4. Estrategia y tecnología

La tecnología se refiere al conjunto de conocimientos científicos que se utilizan para producir bienes o servicios. Las industrias de alta tecnología son aquellas en las cuales el conocimiento científico fundamental que utilizan las compañías en la industria avanza rápidamente y, por consiguiente, también lo hacen los atributos de los productos y los servicios que resultan de su aplicación.

Estándares Técnicos y Guerra de Formatos

Especialmente en las industrias de alta tecnología, la propiedad de estándares técnicos, que no son otra cosa que una serie de especificaciones técnicas a las cuales se apegan los productores cuando fabrican el producto o uno de sus componentes, puede ser una fuente importante de ventaja competitiva. Las pugnas para determinar y controlar los estándares técnicos en un mercado se conocen como guerras de formato, batallas que, en esencia, se libran para controlar la fuente de diferenciación y, por consiguiente, el valor que dicha diferenciación puede crear para el cliente. Debido a que los productos diferenciados a menudo tienen precios mayores y su desarrollo es costoso, lo que está en juego en el aspecto competitivo es enorme. La rentabilidad y la supervivencia misma de una compañía pueden depender del resultado de estas batallas.

Beneficios de los Estándares

Los estándares surgen debido a que hay muchos beneficios económicos asociados con ellos. En primer lugar, el hecho de contar con un estándar técnico ayuda a garantizar la compatibilidad entre los productos y sus complementos, es decir, otros productos que se utilizan con ellos.

En segundo lugar, el hecho de contar con un estándar ayuda a reducir la confusión en la mente de los consumidores. En tercer lugar, la aparición de un estándar puede ayudar a reducir los costos de producción. Una vez que surge un estándar, es posible fabricar en forma masiva los productos basados en el diseño de ese estándar, lo cual permite que los fabricantes obtengan considerables economías de escala y reduzcan sus estructuras de costo.

En cuarto lugar, el surgimiento de estándares puede ayudar a reducir los riesgos asociados con el suministro de productos complementarios y, por consiguiente, incrementar el surtido de esos complementos.

Establecimiento de Estándares

En la industria, los estándares surgen en tres formas principales. En primer lugar, una vez que reconocen los beneficios de la fijación de un estándar, las compañías que operan en un sector podrían tratar de obtener la aprobación del gobierno para imponer un estándar en él.

En segundo, los estándares técnicos a menudo se fijan mediante la cooperación entre los negocios, sin la ayuda del gobierno, con frecuencia por medio del foro de una industria, como el Foro DVD. Las compañías cooperan de esta manera cuando deciden que la competencia entre ellas para crear un estándar podría ser nociva, debido a la incertidumbre que eso crearía en la mente de los consumidores.

Cuando el gobierno o una cámara industrial fijan los estándares, éstos se vuelven del dominio público, lo que significa que cualquier compañía puede incorporar libremente en sus productos el conocimiento y la tecnología en los cuales se basa el estándar.

Efectos de las Redes, Retroalimentación Positiva y Exclusión

Cada vez es más evidente que cuando los estándares se fijan mediante la competencia entre compañías que promueven diferentes formatos, los efectos de red son un factor determinante de la forma en la cual se fijan los estándares. Los efectos de red surgen en industrias en las cuales el tamaño de la “red” de productos complementarios es un factor determinante de la demanda del producto de una industria.

Cuando dos o más compañías compiten entre sí para lograr que su tecnología se adopte como el estándar en una industria, y cuando los efectos de red y los círculos de retroalimentación positiva son importantes, gana la guerra de formatos aquella cuya estrategia haya explotado mejor los círculos de retroalimentación positiva. Resulta que el anterior es un principio estratégico muy importante en muchas industrias de alta tecnología, en particular en

las herramientas y los programas de computación, las telecomunicaciones y la electrónica para el consumidor.

Una consecuencia importante del proceso de retroalimentación positiva es que, a medida que los consumidores se deciden por un estándar, las compañías que promueven otros estándares pueden ser expulsadas del mercado cuando los consumidores no están dispuestos a pagar los costos del cambio necesario para abandonar el estándar establecido y adoptar el nuevo. En este contexto, los costos del cambio son el precio que los consumidores deben pagar para cambiar un producto basado en un estándar tecnológico por un producto basado en otro.

Estrategias para Ganar una Guerra de Formatos

Las diversas estrategias que deben adoptar las compañías para ganar la guerra de formatos giran alrededor de encontrar formas para lograr que los efectos de red den resultado en su favor y en contra de sus competidores. Para ganar una guerra de formatos se requiere que una compañía desarrolle la base instalada para su estándar tan rápidamente como le sea posible para apalancar el círculo de retroalimentación positiva, inducir a los consumidores a pagar los costos del cambio y, por último, dominar el mercado para su tecnología. Se requiere que la compañía inicie de pronto y después acelere la demanda de su estándar o formato tecnológico, de tal manera que se establezca tan rápidamente como sea posible como el dominante de la industria, es decir, que excluya a los formatos de la competencia. Hay varias estrategias y tácticas clave que es posible adoptar para tratar de lograr estos objetivos.

- Garantizar el Suministro de Complementos

Es importante que la compañía se asegure de que, además del producto mismo, haya un suministro adecuado de complementos. Por lo general, las compañías aplican un proceso de dos pasos para asegurar un suministro adecuado de complementos.

En primer lugar, se pueden diversificar hacia la producción de complementos y proporcionar al mercado un suministro suficiente para ayudar a incrementar con rapidez la demanda de su formato.

En segundo lugar, las compañías pueden crear incentivos o facilitarles a empresas independientes la producción de complementos.

- Aprovechamiento de Aplicaciones Dominantes

Las aplicaciones dominantes son utilizaciones de una nueva tecnología o producto tan atractivas que persuaden a los clientes para que un gran número de ellos adopte el nuevo formato o tecnología. A menudo, las aplicaciones dominantes ayudan a impulsar rápidamente la demanda del nuevo estándar.

- Precios y Mercados Agresivos

Una táctica común para impulsar rápidamente la demanda es adoptar una estrategia de rastrillo y hojas de afeitar: fijar el precio del producto (el rastrillo) en un nivel bajo para estimular la demanda e incrementar la base instalada y después tratar de obtener utilidades elevadas en la venta de complementos (las hojas de afeitar). Esta estrategia le debe su nombre al hecho de que Gillette fue la pionera en la venta de sus rastrillos y hojas de afeitar.

- Cooperación con la Competencia

En numerosas ocasiones las compañías han estado muy cerca de introducir simultáneamente estándares tecnológicos en competencia e incompatibles compañías han seguido esta estrategia.

- Concesión de Licencias del Formato

Otra estrategia que a menudo se adopta es otorgar la licencia del formato a otras empresas, de manera que puedan fabricar productos que se basen en él. La compañía pionera del formato gana debido a los derechos de licencia que recibe y al mayor suministro del producto, lo que estimula la demanda y acelera su adopción en el mercado.

La estrategia correcta que se debe aplicar en un escenario particular requiere que la compañía considere todas estas diferentes estrategias y tácticas y aplique aquellas que le parecen más apropiadas dadas las circunstancias competitivas prevalecientes en la industria y la probable estrategia de los competidores. Aun cuando no se conoce una mezcla óptima de estrategias y tácticas, la compañía debe fijarse como meta el rápido incremento de la base instalada de los productos basados en su estándar. Si ayuda a incrementar rápidamente la demanda de su formato, la compañía puede inducir a los consumidores a aceptar los costos del cambio asociados con la adopción de su tecnología y apalancar cualquier proceso de retroalimentación positiva que pudiera existir. También es importante no aplicar estrategias que tengan el efecto opuesto.

Los Costos en las Industrias de Alta Tecnología

En muchas industrias de alta tecnología los costos fijos del desarrollo del producto son muy elevados, pero los que implica producir una unidad extra del producto son muy bajos.

- Economías de Costo Comparativa

Para entender por qué esta estructura de costos es estratégicamente importante, se debe comprender que, en muchas industrias, los costos marginales aumentan a medida que una compañía trata de ampliar la producción (a este fenómeno los economistas le llaman la ley de las utilidades decrecientes). Para producir una mayor cantidad de un bien, las compañías deben contratar más mano de obra e invertir más en planta y maquinaria. En el margen, los recursos adicionales que se utilizan no son tan productivos, de manera que ello conduce a crecientes costos marginales.

- Importancia Estratégica

Si una compañía puede cambiar de una estructura de costos en la que se encuentra con crecientes costos marginales a una en la cual los costos fijos pueden ser elevados, pero los costos marginales son mucho más bajos, su rentabilidad se puede incrementar. Si una compañía puede cambiar de una estructura de costos en la que se encuentra con crecientes costos marginales a una en la cual los costos fijos pueden ser elevados, pero los costos marginales son mucho más bajos, su rentabilidad se puede incrementar.

Administración de los Derechos de Propiedad Intelectual

La propiedad de una tecnología puede ser fuente de una ventaja competitiva sustentable y de una rentabilidad superior, en particular cuando la compañía es propietaria de una tecnología que es el estándar en una industria. Incluso si una tecnología no es el estándar, pero es apreciada por un número suficiente de consumidores, su propiedad puede ser muy rentable.

- Derechos de Propiedad Intelectual

Debido a que la nueva tecnología es producto de un esfuerzo intelectual y creativo, se le llama propiedad intelectual. *“El término propiedad intelectual se refiere al producto de cualquier esfuerzo intelectual y creativo e incluye no sólo la nueva tecnología, sino también una amplia gama de creaciones intelectuales, entre ellas música, películas, libros y arte gráfico.”* (Hill & Jones, 2009, pág. 243) La sociedad valora los productos de la actividad intelectual y creativa. La propiedad intelectual se considera como un impulsor muy importante

del progreso económico y de la riqueza social. Pero a menudo crear propiedad intelectual también resulta costoso, arriesgado y requiere mucho tiempo.

Para asegurarse de que no se creen imitaciones, se otorga a los creadores de una propiedad intelectual ciertos derechos sobre su creación que impiden que los competidores la copien o la imiten durante cierto número de años. Tales derechos asumen las formas legales de patentes, derechos de autor y marcas registradas, que sirven todas al mismo objetivo básico: proporcionarle a cada una de las compañías un incentivo para dedicarse al costoso y arriesgado negocio de crear una nueva propiedad intelectual.

La creación de propiedad intelectual es un empeño importante en las industrias de alta tecnología y hoy en día la administración de los derechos de propiedad ha ocupado el centro del escenario en muchas compañías. El desarrollo de estrategias para proteger y exigir los derechos de propiedad intelectual puede ser un aspecto importante de la ventaja competitiva. En el caso de muchas empresas, esto equivale a asegurarse de que se respeten sus derechos y patentes. Por consiguiente, no es nada extraño ver que las compañías de alta tecnología presentan demandas legales contra sus competidores por infringir patentes. En general, a menudo las compañías recurren a esas demandas no sólo para sancionar a quienes son sospechosos de una violación de los derechos de propiedad intelectual de la compañía, sino también para indicarles a los violadores potenciales que defenderán en forma agresiva su propiedad.

- Digitalización e Índices de Piratería

La protección de la propiedad intelectual se ha convertido en una actividad muy complicada en las últimas décadas debido a la digitalización, es decir, la reproducción de una obra creativa en forma digital. Estas copias se pueden hacer en el caso de grabaciones musicales, películas, libros, periódicos, revistas y programas para computadora. La digitalización ha disminuido en forma impresionante el costo de copiar y distribuir una propiedad intelectual digitalizada o medios digitales. Como se ha visto, el costo marginal de hacer una copia más de un programa de cómputo es muy bajo y sucede lo mismo en el caso de cualquier otra propiedad intelectual que se produce en forma digital. Además, los medios digitales se pueden distribuir a un costo ínfimo.

La magnitud de este problema es tan grande que el simple hecho de recurrir a tácticas legales para exigir el respeto a los derechos de propiedad intelectual sólo es una solución

parcial para el problema de la piratería. En la actualidad, muchas compañías incorporan un complejo programa de codificación en sus productos digitales, lo que dificulta a los piratas copiar los medios digitales y, por consiguiente, puede incrementar los costos del robo. Pero los delincuentes también cuentan con tecnología avanzada y a menudo parece que pueden abrirse paso a través del programa de codificación. Por lo tanto, es necesario plantearse si existen estrategias adicionales que se puedan adoptar para administrar los derechos digitales y de esa manera limitar la piratería.

Estrategias para Administrar los Derechos Digitales

Una estrategia es simplemente reconocer que aun cuando los costos bajos de copiar y distribuir medios digitales permiten que cierto nivel de piratería sea inevitable, los mismos atributos se pueden utilizar en beneficio de la compañía. En este caso la estrategia básica representa otra variación de la estrategia del rastrillo y la navaja de afeitar: dar algo en forma gratuita para fomentar las ventas de un producto complementario.

Otra estrategia es aprovechar los costos bajos de copiar y distribuir medios digitales para reducir los costos de adquirirlos, con lo cual se reduce el incentivo que tienen los clientes para robarlos. Cuando se combina el programa de codificación que dificulta el accionar de la piratería con enérgicas acciones legales para exigir el cumplimiento de las regulaciones de la propiedad intelectual, se puede disminuir el índice de piratería y generar ingresos adicionales que cuesta poco producir. Una tercera estrategia puede ser modificar el modelo de negocios de la empresa de manera que dificulte la piratería.

¿Cómo Aprovechar la Ventaja de Ser el Primero?

En las industrias de alta tecnología, a menudo las compañías entran en competencia para ser la primera en desarrollar nuevos productos revolucionarios, es decir, ser la primera en ingresar al mercado. Por definición, la primera en poner en el mercado un producto revolucionario se encuentra en una posición de monopolio. Si el nuevo producto satisface las necesidades aún no cumplidas del consumidor y la demanda es elevada, la compañía pionera puede capturar ingresos y utilidades significativos. Esos ingresos y utilidades les señalan a los rivales potenciales que pueden ganar dinero si imitan a la compañía pionera. A pesar de la imitación, algunos de los pioneros tienen capacidad para aprovechar y obtener considerables ventajas por ser los primeros en ingresar al mercado, así como ser los pioneros de nuevas tecnologías y productos que conducen a una ventaja competitiva perdurable.

- Ventajas de Ser el Primero en una Industria

Las ventajas que obtiene la primera compañía que ingresa al mercado provienen de cinco fuentes fundamentales. En primer lugar, tiene la oportunidad de explotar los efectos de red y los círculos de retroalimentación positiva, esto es, puede atrapar a los consumidores en su tecnología.

En segundo lugar, la compañía pionera puede establecer una significativa lealtad a la marca, que a los nuevos participantes les resulta costoso destruir. De hecho, si la compañía tiene éxito en esta empresa, su nombre puede llegar a estar estrechamente asociado con toda clase de productos, entre ellos aquellos que produzcan los competidores.

En tercero, la primera compañía en ingresar al mercado puede incrementar rápidamente el volumen de ventas anticipándose a sus competidores y de esa manera cosechar las ventajas asociadas con la realización de economías de escala y efectos de aprendizaje. Una vez que la primera compañía en ingresar al mercado tiene estas ventajas de costo, puede responder a los nuevos competidores mediante la reducción de precios con el fin de conservar su participación de mercado y aun así obtener utilidades significativas.

En cuarto, la compañía pionera puede crear costos de cambio para sus clientes, lo que dificulta a sus competidores ingresar al mercado y restarle clientes. Por último, la compañía pionera puede acumular un conocimiento valioso relacionado con las necesidades del cliente, los canales de distribución, la tecnología del producto, la tecnología del proceso, etc. Este cúmulo de conocimientos es una ventaja que a los que entran después les podría resultar difícil o costoso igualar.

- Desventajas de Ser el Primero

Así como existen ventajas para la primera compañía en ingresar al mercado, también se puede enfrentar a varias desventajas. En primer lugar, la pionera debe soportar considerables costos, algo que no tienen que hacer los competidores posteriores. La primera debe ser precursora en tecnología, en desarrollar canales de distribución y en educar a los clientes acerca de la naturaleza del producto. Todo esto puede ser costoso y consume mucho tiempo. Los competidores posteriores, en contraste, podrían aprovechar la inversión que hace el primer participante para ser el pionero en el mercado y en la educación del cliente.

En relación con esta cuestión, quienes ingresan primero son más propensos a cometer errores debido a que en los mercados nuevos abundan las incertidumbres. Los competidores

posteriores pueden aprender de los errores cometidos por los primeros, mejorar el producto o la forma en la cual se vende y llegar al mercado con una oferta superior que capture una participación de mercado significativa del primer entrante.

En segundo lugar, quienes ingresan primero corren el riesgo de desarrollar los recursos y capacidades erróneos, debido a que deben enfocarse en un conjunto de clientes que no va a ser característico del mercado masivo.

Por último, el pionero puede invertir en una tecnología obsoleta o inferior. Esto puede suceder cuando su innovación del producto se basa en una tecnología básica que avanza rápidamente. Al basar su producto en una primera versión de la tecnología, se puede encerrar en algo que pronto se volverá obsoleto. En contraste, los competidores posteriores se pueden adelantar con presteza al pionero e introducir productos que se basen en versiones posteriores de la tecnología básica.

Estrategias para Explotar las Ventajas de Ser el Primero

La incógnita a la que se enfrenta el pionero es saber cómo explotar el hecho de ir a la vanguardia para aprovechar las ventajas y crear una ventaja competitiva sustentable a largo plazo y, al mismo tiempo, reducir los riesgos asociados con las desventajas de ser pionero. Hay tres estrategias básicas disponibles: 1) desarrollar y vender la innovación ella misma, 2) desarrollar y vender la innovación en combinación con otras compañías por medio de una alianza estratégica o una empresa colectiva y 3) otorgar a otros licencias de la innovación y dejar que ellos desarrollen el mercado.

La elección óptima de la estrategia depende de las respuestas a tres preguntas:

- ¿La compañía innovadora posee los activos complementarios para explotar su innovación y aprovechar las ventajas que implica ser la primera participante?
- ¿Qué nivel de dificultad deben enfrentar los imitadores para copiar la innovación de la compañía? En otras palabras, ¿cuál es la altura de las barreras que evitan la imitación?
- ¿Hay competidores capaces que puedan imitar rápidamente la innovación?

Activos complementarios: Los activos complementarios son los que se requieren para explotar una nueva innovación y ganar una ventaja competitiva. Entre los activos complementarios más importantes se encuentran las instalaciones de fabricación capaces de manejar un rápido crecimiento de la demanda del cliente, al mismo tiempo que mantienen una

alta calidad del producto. Las instalaciones de vanguardia permiten que la empresa pionera se mueva rápidamente a lo largo de la curva de experiencia sin encontrar cuellos de botella en la producción o problemas con la calidad del producto. Sin embargo, la incapacidad para satisfacer la demanda debido a estos obstáculos genera la oportunidad para que los imitadores ingresen al mercado.

Los activos complementarios también incluyen conocimientos de mercadotecnia, una fuerza de ventas adecuada, acceso a los sistemas de distribución y una red de servicio y apoyo después de la venta. Todos estos activos pueden ayudar a un innovador a crear lealtad a la marca y a lograr la penetración en el mercado con mayor rapidez. A su vez, los incrementos de volumen resultantes facilitan un movimiento más rápido a lo largo de la curva de experiencia y el logro de una ventaja sustentable basada en el costo, debido a las economías de escala y a los efectos del aprendizaje.

El desarrollo de activos complementarios puede ser muy costoso y las compañías a menudo necesitan grandes inyecciones de capital para alcanzar este objetivo. Ésa es la razón por la cual algunas compañías pioneras a menudo pierden ante grandes corporaciones de éxito en otras industrias que entran después, pero con recursos para desarrollar con rapidez una nueva presencia en el nicho recién descubierto.

Altura de las barreras que evitan la imitación: Las barreras que evitan la imitación son factores que impiden que los rivales imiten las competencias e innovaciones distintivas de una compañía. Aun cuando en última instancia es posible copiar cualquier innovación, mientras más altas sean las barreras, más tiempo se requiere para imitar y más tiempo tendrá el primer participante para crear una ventaja competitiva perdurable.

Las barreras para evitar la imitación le conceden tiempo a un innovador para establecer una ventaja competitiva y crear más obstáculos perdurables para el ingreso en el mercado recién creado. Las patentes, por ejemplo, se encuentran entre las barreras más ampliamente utilizadas contra la imitación.

Competidores Capaces: Los competidores capaces son compañías que se pueden mover rápidamente para imitar a la empresa pionera. La capacidad de los competidores para imitar una innovación depende principalmente de dos factores: 1) sus capacidades de investigación y desarrollo y 2) el acceso a activos complementarios. En general, mientras mayor sea el número de competidores con acceso a las habilidades de investigación y desarrollo y a los activos

complementarios necesarios para emular una innovación, existe más probabilidad de que ocurra una rápida imitación.

En este contexto, las capacidades de investigación y desarrollo se refieren a la aptitud de los rivales para revertir la ingeniería de una innovación con el fin de averiguar cómo funciona y desarrollar rápidamente un producto comparable.

En lo que concierne a los activos complementarios, el acceso que tienen los rivales a la mercadotecnia, los conocimientos de ventas o a las capacidades de fabricación es uno de los factores determinantes clave del índice de imitación. Si los posibles imitadores carecen de activos complementarios críticos, no sólo tienen que imitar la innovación, sino que tal vez también tendrán que copiar los activos complementarios del innovador.

Tres estrategias de innovación: La forma en la cual estos tres factores, activos complementarios, altura de las barreras contra la imitación y capacidad de los competidores. La estrategia competitiva de desarrollar y vender la innovación en forma independiente tiene mayores posibilidades de éxito cuando 1) el innovador cuenta con los activos complementarios necesarios para desarrollar la innovación, 2) las barreras para imitar una innovación son altas y 3) el número de competidores capaces es limitado. Las barreras altas contra la imitación le conceden tiempo al innovador para establecer una ventaja competitiva y crear barreras perdurables contra el ingreso por medio de la lealtad a la marca o las ventajas de costo basadas en la experiencia. Mientras menos competidores capaces haya, menos probabilidades existirán de que cualquiera de ellos tenga éxito para superar las barreras que evitan la imitación y de que copie rápidamente sus productos o servicios.

La estrategia competitiva de desarrollar y vender la innovación conjuntamente con otras compañías por medio de una alianza estratégica o una empresa conjunta tiene sentido cuando 1) el innovador carece de activos complementarios, 2) las barreras para evitar la imitación son altas y 3) hay varios competidores capaces. En esas circunstancias, lo más adecuado es formar una alianza con una compañía que ya tenga los activos complementarios, en otras palabras, con un competidor capaz. En teoría, una alianza de este tipo debería ser mutuamente beneficiosa y cada socio puede alcanzar las elevadas utilidades que ninguno de ellos podría obtener solo. Además, esa clase de estrategia tiene el beneficio de unirse a un rival potencial.

La tercera estrategia, la concesión de licencias, es conveniente cuando 1) la compañía innovadora carece de activos complementarios, 2) las barreras para impedir la imitación son

bajas y 3) hay muchos competidores capaces. La combinación de barreras bajas contra la imitación y de muchos competidores capaces incrementa las posibilidades de una rápida imitación. Además, si el innovador carece de activos complementarios, es muy probable que muy pronto los imitadores capturen su ventaja competitiva. Dados estos factores, debido a que es inevitable la rápida difusión de la tecnología del innovador por medio de la imitación, éste por lo menos puede participar en algunos de los beneficios de dicha difusión mediante el otorgamiento de licencias de su tecnología. Además, si fija derechos de licencia relativamente modestos, puede reducir el incentivo que tienen los rivales potenciales para desarrollar su propia tecnología competidora y posiblemente superior.

Cambios de Paradigmas Tecnológicos

Los cambios de paradigmas tecnológicos ocurren cuando aparece una nueva tecnología que revoluciona la estructura de la industria, altera en forma sustancial la naturaleza de la competencia y obliga a las compañías a adoptar nuevas tácticas con el fin de sobrevivir.

Cambios de paradigmas y el declive de las compañías establecidas

Es más probable que los cambios de paradigmas aparezcan en una industria cuando están presentes una o ambas de las siguientes condiciones. En primer lugar, la tecnología establecida en la industria es madura y se aproxima a su “límite natural” o se encuentra en él y, en segundo, una nueva “tecnología desorganizadora” ingresa al mercado y se arraiga en nichos mal atendidos por las compañías que utilizan la tecnología establecida.

- Los límites naturales de la tecnología:

Al principio de su evolución, las inversiones en investigación y desarrollo en una nueva tecnología tienden a producir mejoramientos rápidos de su desempeño, a medida que se resuelven los problemas de ingeniería básicos. Después de un tiempo empiezan a aparecer utilidades decrecientes en relación con la investigación y el desarrollo acumulativos, el índice de mejoramiento de desempeño se hace más lento y la tecnología se empieza a aproximar a un límite natural, en el que no son posibles más adelantos.

Cuando una tecnología se aproxima a su límite natural, la atención de la investigación se concentra en otras posibles tecnologías y, tarde o temprano, una de esas alternativas podría comercializarse y reemplazar a la tecnología establecida. Es decir, se incrementa la probabilidad de que ocurra un cambio de paradigma. Por consiguiente, en algún momento durante las siguientes una o dos décadas, otro cambio de paradigma podría sacudir los

cimientos de la industria de las computadoras cuando una exótica tecnología computacional reemplace a la que se basa en el silicio. Si esto sucede, en qué momento, y si la historia sirve de guía, muchas de las empresas que operan en la industria de computadoras actual empezarán a declinar y surgirán otras que lograrán el dominio.

- Tecnología desorganizadora:

Son una nueva tecnología que se inicia lejos de la tendencia principal de un mercado y después, a medida que mejora su funcionalidad a lo largo del tiempo, invade el mercado principal. Esas tecnologías son desorganizadoras debido a que revolucionan la estructura y la competencia de la industria, y a menudo provocan la decadencia de las compañías establecidas, es decir, causan un cambio del paradigma tecnológico.

Las compañías establecidas están conscientes de la nueva tecnología, pero no invierten en ella debido a que escuchan a sus clientes y éstos no la desean. Por supuesto, esta miopía se debe a que la nueva tecnología se encuentra en la etapa inicial de su desarrollo. Una vez que mejora su desempeño, los clientes la desean, pero para ese momento son los nuevos competidores, no las compañías establecidas, los que han acumulado el conocimiento requerido para llevar la nueva tecnología al mercado masivo.

Existen varios factores que dificultan que las compañías establecidas adopten una nueva tecnología desorganizadora, muchas empresas se niegan a invertir en nuevas tecnologías desorganizadoras debido a que, al principio, sirven a nichos de mercado tan pequeños que parece improbable que puedan tener algún efecto sobre sus ingresos y utilidades. A medida que la funcionalidad de la nueva tecnología comienza a mejorar y a invadir el mercado principal, las inversiones de la empresa a menudo se ven obstaculizadas por el hecho de que su explotación requiere un nuevo modelo de negocios, totalmente diferente del modelo establecido de la compañía y, por consiguiente, muy difícil de implantar.

A menudo, las compañías establecidas en una industria tambaleante debido a un cambio de paradigma tecnológico se tienen que enfrentar a fuerzas de inercia internas que limitan su capacidad para adaptarse, pero eso no les ocurre a los nuevos competidores, por lo cual gozan de una ventaja. No se tienen que enfrentar a un conjunto de clientes establecidos y conservadores y a un modelo de negocios obsoleto. En vez de ello, se pueden enfocar en el mejoramiento de la nueva tecnología, en el perfeccionamiento de su desempeño y en aprovechar la ola de tecnología desorganizadora para ingresar a nuevos segmentos del

mercado hasta que invaden el mercado principal y desafían a las compañías establecidas. Y para ese momento, tal vez estén muy bien equipadas para derrotarlas.

Implicaciones estratégicas para las compañías establecidas

Las empresas deben enfrentar los retos creados por la aparición de desorganizadoras.

En primer lugar, tener acceso al conocimiento de la forma en la cual las tecnologías desorganizadoras pueden revolucionar los mercados es en sí un activo estratégico valioso.

En segundo, es obvia la importancia de que las empresas establecidas inviertan en las tecnologías recién surgidas que a la larga se pueden convertir en tecnologías desorganizadoras. Las compañías deben respaldar sus apuestas acerca de una nueva tecnología

Implicaciones estratégicas para los nuevos participantes

Las presiones para continuar con el anticuado modelo de negocios no paralizan a los nuevos competidores, que no se tienen que preocupar por temas como el perjuicio que puede sufrir el producto. No se tienen que preocupar por la base de clientes establecida o por las relaciones con proveedores y distribuidores establecidos.

Tal vez uno de los aspectos más importantes a los que se enfrentan los nuevos competidores es decidir si deben asociarse con una compañía establecida o actuar en forma independiente en su intento por desarrollar una nueva tecnología desorganizadora y obtener utilidades de ella. A pesar de que un nuevo participante puede disfrutar de todas las ventajas del atacante, también puede carecer de los recursos que se requieren para explotarla totalmente. En ese caso, tal vez deberían considerar la posibilidad de llevar a cabo una alianza estratégica con una compañía establecida más grande con el fin de tener acceso a esos recursos. En este caso, los problemas principales son los mismos que se mencionaron antes cuando se examinaron las tres estrategias que puede aplicar una compañía para capturar las ventajas del pionero: hacerlo en forma independiente, participar en una alianza estratégica u otorgar licencias de su tecnología.

2.3.3.5. Estrategia en el entorno global

Con el pasar de los años se han ido reduciendo las barreras que impiden el comercio y la inversión extranjera, debido a que muchas industrias han empezado a tener alcance global, los competidores reales y potenciales no sólo existen en el mercado interno de una compañía, sino también en otros mercados nacionales. Las compañías que sólo analizan su mercado interno se

pueden encontrar con que no están preparadas para el ingreso de competidores extranjeros eficientes compitiendo en su mercado nacional.

Según Hill, Charles W.L.; Jones, Gareth R. en su libro Administración Estratégica dice lo siguiente:

“El cambio de los mercados nacionales a los globales ha intensificado la rivalidad competitiva en una industria tras otra. Los mercados nacionales que antes eran oligopolios consolidados, dominados por tres o cuatro compañías y sujetos a relativamente poca competencia extranjera, se han transformado en segmentos de industrias globales fragmentadas en los cuales un gran número de compañías luchan entre sí por la participación de mercado en un país tras otro.” (Hill & Jones, 2009, pág. 265)

En un estudio de la ventaja competitiva nacional, Michael Porter identificó cuatro atributos de un entorno nacional o específico del país que tienen un efecto importante sobre la competitividad global de las compañías ubicadas en dicho país:

- Dotación de factores:

Posibilidad de un país de contar con factores de producción tales como mano de obra capacitada o la infraestructura necesaria para competir en una industria determinada.

- Condiciones de la demanda local:

Naturaleza de la demanda interna del producto o servicio de la industria.

- Industrias relacionadas y de apoyo:

Presencia o ausencia en un país de industrias proveedoras y relacionadas internacionalmente competitivas.

- Estrategia, estructura y rivalidad sólidas:

Condiciones del país que gobiernan la forma en la cual se crean, organizan y administran las compañías y la naturaleza de la rivalidad interna.

En la expansión hacia mercados extranjeros una compañía puede lograr un eficiente aprovechamiento de sus productos, es decir, puede exportar sus productos producidos en su país de origen para venderlos en los mercados extranjeros con lo cual es muy probable que aumente sus rendimientos si los competidores del país al que está ingresando no cuentan con productos similares. Además de incrementar las utilidades con mayor rapidez mediante la expansión del volumen de sus ventas por medio de la expansión internacional, las compañías

pueden lograr ahorros de costo gracias a las economías de escala, lo que impulsará su rentabilidad. Las economías de escala provienen de varias fuentes:

- En primer lugar:

Si distribuyen los costos fijos asociados con el desarrollo de un producto y el establecimiento de instalaciones de producción entre su volumen de ventas globales, las compañías pueden reducir su costo promedio por unidad.

- En segundo lugar:

Si sirven al mercado global, pueden utilizar sus instalaciones de producción en una forma más intensiva, lo que les permitirá alcanzar una productividad más elevada, costos más bajos y mayor rentabilidad.

- Tercero:

Cuando las ventas globales incrementan el volumen de producción de la empresa, también aumenta el poder de negociación con los proveedores, lo que puede permitir un convenio para reducir el costo de insumos clave y fomentar la rentabilidad de esa manera

Las empresas que operan en mercados internacionales se ven en necesidad de implementar medidas para reducir sus costos y asumir una actitud sensible ante lo local, esto último requiere que una compañía pueda diferenciar sus productos y su estrategia de mercadotecnia de un país a otro, para ajustarse a factores tales como los gustos y preferencias del consumidor, de la infraestructura y las prácticas tradicionales, de los canales de distribución y de un sinnúmero de exigencias del gobierno., todo lo cual tiende a incrementar su estructura de costos.

Por lo general, las compañías eligen entre cuatro estrategias principales cuando compiten en el ámbito internacional: estandarización global, adecuación a lo local, transnacional e internacional. Lo apropiado de cada estrategia varía según el grado de presiones para reducir los costos y responder a lo local.

Estrategia de Estandarización Global

Las compañías que aplican esta estrategia se enfocan en incrementar la rentabilidad mediante el aprovechamiento de las reducciones de costos que provienen de las economías de escala y de ubicación; es decir, su modelo de negocios se basa en la aplicación de una estrategia de costos bajos a escala global. Las actividades de producción, venta e investigación y desarrollo de las compañías que optan por una estrategia global se concentran en unos

cuantos sitios estratégicos. Estas compañías tratan de no adecuar sus ofertas de productos y su estrategia de ventas a las condiciones locales debido a que esto implica corridas de producción más cortas y duplicación de funciones, lo cual puede aumentar los costos. En lugar de este enfoque, prefieren vender un producto estandarizado en todo el mundo, pues así pueden cosechar los beneficios máximos de las economías de escala. También tienden a utilizar su ventaja de costos para respaldar una fijación de precios enérgica en los mercados mundiales.

Estrategia de Adecuación Local

Esta estrategia se enfoca en aumentar la rentabilidad mediante la transformación de los bienes o servicios para que se ajusten a los gustos y preferencias de los clientes de diferentes mercados nacionales. La adecuación local es más apropiada cuando hay considerables diferencias entre los gustos y preferencias de los países y cuando las presiones para reducir costos no son demasiado intensas. Cuando adapta la oferta del producto a las exigencias locales, la compañía incrementa el valor de dicho producto en el mercado local. En el lado malo, debido a que implica cierta duplicación de funciones y corridas de producción más cortas, la adecuación a las necesidades limita la capacidad de las compañías para capturar las reducciones de costo asociadas con la producción masiva de un producto estandarizado para el consumo global. Sin embargo, esta estrategia puede tener sentido si el valor agregado asociado con el ajuste a las necesidades locales respalda una fijación de precios más elevados, lo cual le permite a la compañía resarcirse de sus costos más elevados, o si induce una demanda local considerablemente mayor, la compañía reduce sus costos mediante el logro de ciertas economías de escala en el mercado local.

Estrategia Transnacional

Las compañías que aplican esta estrategia tratan de desarrollar un modelo de negocios que simultáneamente logre costos bajos, diferencie las ofertas de productos en los mercados geográficos y fomente un flujo de capacidades entre las diferentes subsidiarias que conforman la red global de operaciones de las compañías. Por muy atractivo que este panorama pueda parecer, no es fácil seguir esta estrategia, debido a que implica demandas en conflicto. La diferenciación del producto para responder a las demandas locales en diferentes mercados geográficos incrementa los costos, lo que dificulta la meta de reducirlos.

Estrategia Internacional

Por lo común, las empresas que adoptan la estrategia internacional venden un producto que sirve a necesidades universales, pero debido a que no se tienen competidores importantes, tampoco deben lidiar contra presiones para reducir su estructura de costos.

Una compañía que contempla una expansión en el extranjero debe tomar tres decisiones básicas: a qué mercados extranjeros debe ingresar, cuándo debe hacerlo y en qué escala

- ¿A qué mercados extranjeros debe ingresar?

La elección de los mercados foráneos se debe basar en una evaluación del potencial de utilidades a largo plazo. El atractivo de un país como mercado potencial para las empresas internacionales depende de equilibrar los beneficios, costos y riesgos asociados con la idea de hacer negocios en él. Los beneficios económicos a largo plazo de ello son una función de factores tales como el tamaño del mercado (en términos demográficos), de la riqueza existente (poder adquisitivo), de los consumidores de ese mercado y de su probable riqueza futura. Al hacer los cálculos de beneficio-costos-riesgo, una compañía puede llegar a una clasificación de países en términos de su atractivo y de su potencial de utilidades a largo plazo.

- ¿Cuándo debe hacerlo?

Una vez que se ha identificado una serie de mercados nacionales atractivos, es importante considerar el momento oportuno para el ingreso; al principio (antes que otras compañías extranjeras) o más adelante (después de que otras empresas internacionales ya se han establecido en el mercado). Con frecuencia, varias ventajas del primer participante (pionero) se asocian con el ingreso a un mercado desde el principio. Una de ellas es la capacidad de estar antes que los rivales y capturar la demanda mediante la construcción de una marca poderosa. La segunda es la capacidad de incrementar la demanda, el ingreso por ventas y la participación de mercado en ese país y aprovechar la curva de experiencia antes que los futuros rivales. Ambos factores le ofrecen al primer participante una ventaja de costo sobre los que le siguen, lo cual tal vez le permita responderles mediante reducciones de precios superiores a las que la competencia puede hacer, táctica a través de la cual puede expulsarla del mercado. Una tercera ventaja es la capacidad de los primeros participantes o pioneros de crear costos derivados de realizar un cambio que vinculen a los clientes con sus productos o servicios. Esos costos de cambio pueden hacer que a los últimos participantes o nuevos competidores les resulte difícil ganar negocios.

- ¿En qué escala debe hacerlo?

El aspecto final que una compañía debe considerar cuando contempla su ingreso a un mercado es la escala de la incursión. El ingreso en gran escala a un mercado implica comprometer considerables recursos. No todas las compañías cuentan con los fondos económicos necesarios para ingresar en gran escala e incluso algunas grandes corporaciones prefieren introducirse en los mercados extranjeros en pequeña escala para crear presencia de manera paulatina mientras se familiarizan más con ellos.

Elección del Modo de Ingreso

¿Cuándo? y ¿cómo? ingresar a un nuevo mercado nacional son aspectos que plantean una pregunta fundamental: cómo determinar el mejor modo o vehículo para dicho ingreso. Hay cinco opciones principales para el modo de ingreso: exportación, concesión de licencias, concesión de franquicias, participar en una empresa colectiva con una compañía del país anfitrión y establecer una subsidiaria totalmente controlada en el país anfitrión.

- Exportación

La mayoría de las compañías fabriles inician su expansión global como exportadoras y sólo más adelante cambian a uno de los otros modos para servir a un mercado extranjero. La exportación tiene dos ventajas distintivas: evita los costos de establecer operaciones de manufactura en el país anfitrión, lo cual a menudo implica elevados costos, y puede ser compatible con las economías de escala y de ubicación. Si fabrica el producto en una planta central y después lo exporta a otros mercados nacionales, la compañía puede lograr considerables economías de escala debido a su volumen de ventas global.

Sin embargo, la exportación también tiene varias desventajas. En primer lugar, cuando se lleva a cabo desde la base nacional de la compañía puede no ser apropiada si existen lugares en el extranjero donde fabricar el producto a un costo más bajo (es decir, si la compañía puede lograr economías de ubicación mediante el traslado de la producción a otra parte). Otra desventaja es que los elevados costos del transporte pueden provocar que la exportación no sea económica, en particular en el caso de los productos a granel. Las barreras arancelarias también pueden hacer que la exportación no resulte económica y la amenaza de un gobierno de imponer este tipo de obstáculos al comercio puede poner en peligro la estrategia.

- Concesión de Licencias

La concesión de licencias a nivel internacional es un arreglo mediante el cual un concesionario extranjero compra a una empresa los derechos para fabricar un producto en su país a cambio de una tarifa negociada (por lo común, pagos de regalías sobre el número de unidades vendidas). La ventaja de las licencias es que la compañía no tiene que pagar los costos de desarrollo ni correr los riesgos asociados con la apertura de filiales en un mercado extranjero. Por consiguiente, esta vía puede ser una opción muy atractiva para las compañías que carecen de capital para desarrollar operaciones en el extranjero.

Sin embargo, la concesión de licencias tiene también sus desventajas. En primer lugar, no le proporciona a la compañía que otorga la licencia un control estricto sobre las funciones de fabricación, mercadotecnia y de estrategia en los países extranjeros, el cual necesita tener para lograr economías de escala y de ubicación, como tratan de hacerlo las empresas que aplican estrategias tanto de estandarización global como transnacional. En segundo lugar, la competencia en un mercado global impone que una compañía coordine movimientos estratégicos entre países, de manera que las utilidades ganadas en un país se puedan utilizar para enfrentar los ataques competitivos en otro.

- Concesión de Franquicias

Es una forma especializada de licencia en la cual el franquiciante no sólo le vende una propiedad intangible al franquiciatario (por lo común una marca registrada), sino que también insiste que éste se someta a reglas estrictas acerca de cómo manejar su negocio. A menudo, el franquiciante también se ofrecerá a ayudar al franquiciatario en la administración de su negocio en forma continua. Lo mismo que en el caso de la licencia, por lo general el que la concede recibe un pago de regalías equivalente a algún porcentaje de los ingresos de la franquicia. Las ventajas de las franquicias son similares a las que presentan las licencias. De manera específica, el franquiciante no tiene que pagar los costos de desarrollo ni correr los riesgos de ingresar en un mercado extranjero por su cuenta, ya que por lo común el franquiciatario los asume. Por lo tanto, cuando utilizan una estrategia de franquicias, las empresas de servicios pueden crear una presencia global rápidamente y a un costo bajo.

Una desventaja más significativa es la ausencia de control de calidad. Los arreglos de franquicias se basan en la noción de que la marca registrada de una compañía les transmite a los consumidores un mensaje acerca de la calidad del producto que ofrece.

- Joint Venture

Desde hace largo tiempo, la constitución de una empresa colectiva o joint venture con una compañía extranjera ha sido una modalidad favorita para ingresar en un nuevo mercado. Dichas empresas tienen varias ventajas. En primer lugar, se pueden beneficiar del conocimiento que tiene el socio local de las condiciones competitivas del país anfitrión, así como de su cultura, idioma, sistemas políticos y de negocios, etc. En segundo, cuando los costos de desarrollo y los riesgos de ingresar en un mercado extranjero son elevados, la compañía puede ganar si los comparte con un socio local. En tercero, en algunos países las consideraciones políticas hacen que una empresa sea el único modo de ingreso factible.

A pesar de estas ventajas, existen inconvenientes importantes con las empresas. En primer lugar, como sucede en el caso de las licencias, una compañía que es parte de una empresa corre el riesgo de perder el control sobre su tecnología a favor de su socio. La segunda desventaja es que una empresa colectiva o joint venture no le otorga a una compañía el control estricto sobre sus subsidiarias que podría necesitar para lograr economías de escala o de ubicación, ni para iniciar ataques coordinados en todo el mundo contra sus rivales globales.

- Subsidiarias Totalmente Controladas

Una subsidiaria totalmente controlada es una en la cual la compañía matriz posee 100% de las acciones de la subsidiaria. Para establecer una filial de este tipo en un mercado extranjero, las compañías pueden implantar una operación completamente nueva en él, o bien adquirir una compañía del país anfitrión y utilizarla para promover sus productos en el mercado al que pretende ingresar.

La fundación de una subsidiaria totalmente controlada ofrece tres beneficios. En primer lugar, cuando la ventaja competitiva de una compañía se basa en el control de la competencia tecnológica, una subsidiaria del tipo mencionado suele ser el modo preferido para instalarse, debido a que reduce el riesgo de perder el control. En consecuencia, muchas compañías de alta tecnología prefieren este tipo de figura legal en lugar de las empresas en sociedad o las licencias. En segundo lugar, una subsidiaria totalmente controlada le da a la empresa el control rígido sobre las operaciones en diferentes países que necesita si quieren llevar a cabo una coordinación estratégica global, es decir, tomar las utilidades de un país para apoyar los ataques competitivos en otro. En tercer lugar, una subsidiaria totalmente controlada puede ser la mejor elección si la compañía quiere lograr las economías de escala y de ubicación que fluyen de una producción estandarizada en una sola planta o en un número limitado de ellas.

Cuando las presiones sobre los costos son intensas, a la compañía le puede dar resultado configurar su cadena de valor de tal manera que el valor agregado en cada etapa se maximice. Por lo tanto, una subsidiaria nacional se puede especializar en la fabricación de una sola parte de la línea de productos o de ciertos componentes del producto final, e intercambiarlos con las otras subsidiarias que conforman el sistema global de la compañía.

Por otra parte, la constitución de una sociedad totalmente controlada por lo general es el método más costoso de servir a un mercado extranjero. La compañía matriz debe pagar todos los costos y correr los riesgos de establecer operaciones en otros países, en contraste con las empresas colectivas o joint ventures, en las cuales los costos y riesgos se comparten o se licencian y el licenciatarío se hace cargo de ellos. Pero los riesgos de aprender a hacer negocios en una nueva cultura disminuyen si la compañía adquiere una empresa establecida en el país anfitrión. Sin embargo, las adquisiciones plantean toda una serie de problemas adicionales —como tratar de unir culturas corporativas divergentes— que pueden hacer algo más que anular los beneficios existentes.

2.3.3.6. Estrategia corporativa

El planteamiento de estrategias corporativas es la última parte del proceso de formulación de estrategia. Éstas impulsan al modelo de negocios de una compañía a lo largo del tiempo y determinan las clases de estrategias de negocios y funcionales que maximizarán la rentabilidad a largo plazo.

Según Hill, Charles W.L.; Jones, Gareth R. en su libro Administración Estratégica dice lo siguiente:

“Para tener éxito, las estrategias corporativas deben permitir a una empresa, o a una o más de sus divisiones de negocios, realizar actividades funcionales en la cadena de valor 1) a un costo más bajo y/o 2) de un modo que permita una diferenciación. Luego, la compañía debe elegir la opción de precio (más bajo, promedio o de máxima calidad) que le permita maximizar los ingresos y la rentabilidad.” (Hill & Jones, 2009, pág. 304) Por lo tanto, las estrategias corporativas de una compañía deben elegirse para promover el éxito de su modelo de negocios y para permitirle alcanzar una ventaja competitiva sustentable.

Integración Horizontal: Estrategia de Una Sola Industria

Los administradores utilizan la estrategia corporativa para identificar en cuáles industrias debe competir su compañía con el fin de maximizar su rentabilidad a largo plazo. En el caso

de muchas compañías, el crecimiento y la expansión rentables a menudo implican competir con éxito en un solo mercado o industria al paso del tiempo. En otras palabras, una compañía confina sus actividades de creación de valor a un solo negocio o industria.

Una de las ventajas es que permite que una compañía enfoque todos sus recursos administrativos, financieros, tecnológicos y funcionales, y sus capacidades en competir con éxito en una sola área. Esto es importante en las industrias de rápido crecimiento y cambiantes, en las cuales es probable que las demandas sobre los recursos y capacidades de una compañía sean considerables, pero en donde también es probable que las utilidades a largo plazo debidas al logro de una ventaja competitiva también sean significativas. Una segunda ventaja de mantenerse en una sola industria es que la compañía “se apega al punto”, lo cual significa que se mantiene enfocada en lo que conoce y hace mejor. No comete el error de ingresar a nuevos sectores en donde los recursos y capacidades existentes añaden poco valor y/o en donde toda una nueva serie de fuerzas competitivas, nuevos competidores, proveedores y clientes representan amenazas no previstas.

Una de las desventajas es que mantener un modelo de negocios y estrategias exitosos a lo largo del tiempo puede ser difícil debido a las condiciones cambiantes del entorno, tales como los avances tecnológicos que permiten el ingreso de nuevos competidores al mercado y borran las fronteras entre los diferentes productos o mercados.

Una estrategia corporativa que se utiliza ampliamente para ayudar a las compañías a posicionarse mejor es la integración horizontal, que es el proceso de adquirir a un competidor que opera en la misma industria, o fusionarse con él, en un esfuerzo para lograr las ventajas competitivas generadas por la escala y la esfera de acción más grandes. Una adquisición ocurre cuando una compañía utiliza sus recursos de capital, como acciones, deuda o efectivo, para comprar otra compañía, mientras que una fusión es un convenio entre iguales para combinar sus operaciones y crear una nueva entidad.

- Beneficios:

Cuando optan por la integración horizontal, los administradores deciden invertir el capital de su compañía para adquirir los activos de los competidores de la industria como una forma de incrementar la rentabilidad de su modelo de negocios. Las utilidades y la rentabilidad se incrementan cuando la integración horizontal 1) adelgaza la estructura de costo, 2) incrementa la diferenciación del producto, 3) reproduce el modelo de negocios, 4) reduce la rivalidad

dentro de la industria e 5) incrementa el poder de negociación sobre los proveedores y compradores.

- Problemas

A pesar de que es evidente que la integración horizontal puede reforzar en varias formas el modelo de negocios de una compañía, existen problemas y limitaciones asociados con esta estrategia. El mayor de ellos es que las compañías utilizan esta estrategia para convertirse en la empresa dominante, esto conlleva a convertirse en monopolio lo cual puede repercutir en bloqueo de fusiones o sanciones para la compañía.

Fusión Vertical: el ingreso en nuevas industrias para reforzar el modelo de negocio básico

Muchas compañías que utilizan la integración horizontal para reforzar su modelo de negocios y mejorar su posición competitiva también aplican la estrategia de integración vertical corporativa para lograr el mismo propósito. Sin embargo, cuando se integran verticalmente, las compañías ingresan en nuevos sectores para respaldar el modelo de negocios de su industria básica, que es la fuente principal de su ventaja competitiva y de su rentabilidad. Por consiguiente, en este punto una compañía debe formular un modelo de múltiples negocios que explique en qué forma el ingreso en una nueva industria mejorará su rentabilidad a largo plazo. El modelo de múltiples negocios que justifica la integración vertical se basa en que la compañía debe ingresar a industrias que le añadan valor a sus productos básicos debido a que ello incrementa la diferenciación del producto y/o adelgaza su estructura de costos.

Una compañía que aplica una estrategia de integración vertical amplía sus operaciones ya sea hacia atrás, a una industria que produce insumos para los productos que elabora (integración vertical hacia atrás) o hacia adelante, a un sector que utiliza, distribuye o vende sus productos (integración vertical hacia adelante). Para ingresar en una industria puede establecer sus propias operaciones y crear la cadena de valor necesaria para competir de manera eficaz en ella, o bien puede adquirir una compañía que ya opera en el sector o fusionarse con ella. La integración hacia atrás significa moverse hacia la fabricación de partes y la producción de materia prima. La integración hacia adelante significa moverse hacia la distribución y las ventas (menudeo).

La integración vertical incrementa la diferenciación del producto y reduce los costos o la competencia en la industria cuando 1) facilita la inversión en activos especializados que

mejoran la eficiencia, 2) protege la calidad del producto y 3) da por resultado una programación mejorada.

- Problemas de la integración vertical

Es frecuente que la integración vertical se pueda utilizar para reforzar el modelo de negocios de una compañía e incrementar su rentabilidad. Sin embargo, puede ocurrir lo opuesto cuando la integración vertical provoca 1) incremento de la estructura de costos, 2) desventajas que se originan cuando la tecnología está en proceso de cambio rápido y 3) desventajas que se originan cuando la demanda es impredecible. En ocasiones esas desventajas son tan grandes que la integración vertical puede reducir la rentabilidad en vez de incrementarla, en cuyo caso las compañías se desintegran verticalmente y salen de las industrias adyacentes a la cadena de valor de la industria.

Alternativas a la Integración Vertical: Relaciones de Cooperación

Muchas corporaciones han descubierto que pueden obtener muchos de los beneficios asociados con la integración vertical iniciando relaciones cooperativas a largo plazo con otras compañías que operan en las industrias ubicadas a lo largo de la cadena de valor agregado.

- Contratos a Corto Plazo y Licitaciones Competitivas

Muchas compañías utilizan contratos a corto plazo, que duran un año o menos, para establecer el precio y las condiciones conforme a las cuales comprarán materia prima o componentes a los proveedores, o venderán su producto final a los distribuidores. Debido a que la estrategia de contratación a corto plazo y de licitación competitiva indica que la compañía no asume un compromiso a largo plazo con sus proveedores, hará que le resulte difícil, si no es que imposible, obtener las ganancias asociadas con la integración vertical. Por supuesto, esto no es un problema cuando hay una necesidad mínima de una estrecha cooperación y ninguna de invertir en activos especializados para mejorar la programación o la calidad del producto.

- Alianzas Estratégicas y Contratos a Largo Plazo

En oposición a los contratos a corto plazo, las alianzas estratégicas son relaciones de cooperación a largo plazo entre dos o más compañías que comprometen sus recursos para el desarrollo de nuevos productos. Por lo común una compañía conviene en surtirle determinados bienes o servicios a otra y ésta se compromete a seguirle comprando a ese proveedor; ambas asumen el compromiso de aplicar conjuntamente formas de reducir los costos o mejorar la

calidad. Las alianzas estratégicas, debido a que formalizan una relación estable a largo plazo, se convierten en sustitutos de la integración vertical; permiten que ambas compañías compartan las mismas clases de beneficios que genera la integración vertical, pero evitan los problemas vinculados con el hecho de tener que administrar una compañía ubicada en una industria adyacente en la cadena de valor agregado, tales como la falta de incentivos o la tecnología cambiante.

- Construcción de Relaciones de Cooperación a Largo Plazo

Hay varias medidas que pueden tomar las compañías para asegurar el éxito de una relación de cooperación a largo plazo y disminuir la posibilidad de que una de ellas no cumpla con el convenio y trate de engañar a la otra. Una de dichas medidas es que la compañía que hace la inversión en activos especializados le exija un rehén (es un medio para garantizar que un socio respetará su parte del trato) a su socio. Otra es establecer un compromiso creíble entre ambas para desarrollar una relación confiable a largo plazo.

- Outsourcing Estratégico

El outsourcing estratégico o subcontratación implica la decisión de permitir que compañías especialistas independientes que enfocan todas sus capacidades y sus conocimientos en una sola clase de actividad, desempeñen una o más de las actividades o funciones de la cadena de valor de una compañía. La actividad que se va a asignar a proveedores externos puede abarcar toda una función, como la de fabricación, o sólo una clase de tarea que forma parte de una función. Por ejemplo, muchas compañías les asignan a proveedores externos la administración de sus sistemas de pensiones, a la vez que conservan otras actividades de recursos humanos para sí. Cuando una compañía le asigna a un proveedor externo una actividad de la cadena de valor, significa que ha decidido enfocarse en un número menor de actividades de creación de dicha cadena para reforzar su modelo de negocios.

Las empresas optan por el outsourcing estratégico para fortalecer sus modelos de negocios y aumentar su rentabilidad. El proceso de outsourcing estratégico suele comenzar cuando los administradores identifican las actividades de la cadena de valor que conforman la base de una ventaja competitiva de la compañía; como es natural se les mantiene en la compañía para protegerlas de las competidoras. Luego los administradores analizan sistemáticamente las funciones no fundamentales para determinar si pueden ser realizadas de manera más eficaz y eficiente por compañías independientes que se especialicen en esas actividades. Como se

dedican a una actividad en particular, esas empresas la llevan a cabo a un costo más bajo o con una mayor diferenciación. Si los administradores deciden que hay ventajas de diferenciación o de costos, subcontratan las actividades con especialistas.

El outsourcing estratégico tiene varias ventajas. Puede ayudar a una compañía a 1) adelgazar su estructura de costos, 2) diferenciar mejor sus productos en el mercado y 3) enfocarse en las competencias distintivas que son vitales para su ventaja competitiva y su rentabilidad a largo plazo.

A pesar de que subcontratar actividades no básicas ofrece muchos beneficios, también implica riesgos, como depender de la compañía subcontratada y la posible pérdida de información importante. Los administradores deben evaluar dichos riesgos antes de decidir si subcontratan una actividad en particular, aun cuando, como se expone a continuación, los peligros se pueden reducir cuando se toman las medidas apropiadas.

Estrategia Corporativa: formulación e implantación de una diversificación relacionada y no relacionada

La estrategia de diversificación corporativa, que es la decisión de una compañía de ingresar en una o más nuevas industrias para aprovechar sus competencias distintivas y sus modelos de negocio existentes.

- Incremento de la Rentabilidad por medio de la Diversificación

Diversificación es el proceso de entrar en nuevas industrias, distintas de la industria básica, para hacer productos nuevos que se vendan de manera rentable en nuevos mercados. Un modelo de múltiples negocios basado en la diversificación se enfoca en encontrar formas de utilizar las competencias distintivas de la compañía para hacer productos muy valorados por los clientes en las nuevas industrias en las que ha ingresado. Una compañía diversificada fabrica y vende productos en dos o más industrias. En cada sector en el que ingresa establece una división operativa o unidad de negocios, que es esencialmente una compañía independiente que fabrica y vende sus productos para su mercado particular. Igual que con otras estrategias corporativas, para incrementar la rentabilidad, una estrategia de diversificación debe permitir que la compañía, o una o más de sus unidades de negocios, desempeñe una o más de las funciones de la cadena de valor 1) a un costo más bajo, 2) en una forma que permita la diferenciación y le ofrezca opciones de precio o 3) en una forma que la ayude a administrar mejor la rivalidad en la industria.

Es posible identificar seis justificaciones importantes para seguir un modelo de múltiples negocios basado en la diversificación. Ésta puede incrementar la rentabilidad de una compañía cuando los administradores 1) transfieren las competencias entre las unidades de negocios que operan en diferentes industrias, 2) aprovechan las competencias para crear unidades de negocios en nuevas industrias, 3) comparten los recursos entre las unidades de negocios para obtener economías de alcance, 4) usan el agrupamiento de productos, 5) aplican la diversificación para reducir la rivalidad en una o más industrias y 6) utilizan competencias organizacionales de carácter general que incrementen el desempeño de todas las unidades de negocios de la compañía.

Tipos de Diversificación

Es posible diferenciar entre dos tipos de diversificación con base en su capacidad para obtener los beneficios del párrafo anterior: la relacionada y la no relacionada.

- **Diversificación Relacionada**

La diversificación relacionada es la estrategia de establecimiento de una unidad de negocios en una nueva industria relacionada con las unidades de negocios de una compañía por alguna forma de vínculo o aspecto común entre las funciones de la cadena de valor de la nueva unidad de negocios y la existente. La meta es obtener los beneficios de transferir y apalancar competencias distintivas, compartir recursos y agrupar productos. El modelo de negocios múltiples detrás de la diversificación relacionada se basa en sacar ventaja de los fuertes aspectos comunes de carácter tecnológico, de fabricación, de marketing y de ventas entre las unidades de negocios nueva y existente, los cuales se pueden modificar con éxito para incrementar la ventaja competitiva de una o más compañías.

Una ventaja potencial más del proceso de diversificación relacionada es que permite a una compañía utilizar las competencias organizacionales que posee para incrementar el desempeño general de la unidad de negocios

- **Diversificación No Relacionada**

El modelo de múltiples negocios, base de la diversificación no relacionada, tiene por objetivo mejorar las utilidades mediante la implantación de competencias organizacionales generales en las nuevas unidades de negocios y capturar los beneficios de la competencia en múltiples puntos. Las compañías que siguen una estrategia de diversificación no relacionada no tienen ninguna intención de transferir o apalancar las competencias entre sus diversas

unidades de negocios; se enfocan en el uso de competencias administrativas de carácter general para reforzar el modelo de negocios de cada división o unidad.

Tres factores pueden hacer que la diversificación sea desventajosa: las condiciones cambiantes de la industria y específicas de la empresa, la diversificación por razones erróneas y los crecientes costos burocráticos de una diversificación extensa.

Ingreso en Industrias Nuevas

- Atractivo de las Nuevas Empresas Internas

La creación de nuevas empresas internas es el proceso de transferir recursos y crear una nueva división o unidad empresarial en una industria nueva. Como regla, las compañías cuyo modelo de negocios se basa en utilizar su tecnología para innovar y lanzar nuevas clases de productos en mercados o industrias relacionadas tienden a favorecer la nueva empresa como la principal estrategia de ingreso.

Una compañía puede seguir una estrategia de empresa interna cuando ingresa a un sector recién surgido o embrionario en el cual ninguna compañía ha desarrollado todavía las competencias o el modelo de negocios que le pueda dar una posición dominante en él.

A menudo se exponen tres razones para explicar el índice de fracaso relativamente elevado de las nuevas empresas internas: 1) el ingreso al mercado en una escala demasiado pequeña, 2) deficiente comercialización del producto de la nueva empresa y 3) una administración corporativa fallida de la división de la nueva empresa

- Adquisiciones

Las adquisiciones se utilizan para conseguir la integración vertical o la diversificación cuando la compañía carece de competencias distintivas para competir en una industria y, por consiguiente, emplea su capital para adquirir una compañía establecida que sí las posea. Es más probable que una compañía utilice esta vía cuando necesita moverse con rapidez para establecer su presencia en un sector. El ingreso a una nueva industria por medio de una empresa interna es un proceso relativamente lento; la adquisición es una forma mucho más rápida para que una compañía establezca una presencia significativa en el mercado. Una empresa puede adquirir una compañía dominante en cuestión de meses, en vez de pasar años sumida en el desarrollo de una posición de liderazgo en el mercado por medio de una empresa interna. De manera que, cuando la rapidez es importante, el modo de ingreso favorito es la adquisición.

Las adquisiciones dejan de crear valor por cuatro razones: 1) las empresas suelen experimentar dificultades al tratar de integrar diferentes estructuras y culturas organizacionales, 2) con frecuencia se sobrestiman los beneficios económicos potenciales de una adquisición, 3) los precios de venta tienden a ser muy elevados y 4) a menudo las empresas no seleccionan en forma adecuada sus objetivos de adquisición.

- Empresas Colectivas

Las empresas colectivas se suelen utilizar para entrar en una industria nueva o en crecimiento. Suponga que una compañía contempla crear una nueva división de una empresa en una industria incipiente o en crecimiento. Una medida así implica considerables riesgos y costos, porque la compañía debe establecer la serie de actividades de la cadena de valor necesarias para operar en ese nuevo mercado. Por otra parte, una adquisición es una propuesta peligrosa porque no hay un líder establecido en la industria y, en caso de que lo haya, sería muy costoso adquirirlo.

En esta situación, una empresa colectiva podría ser la estrategia correcta porque permite a una compañía compartir con otra los riesgos y los costos asociados con el establecimiento de la nueva unidad de negocios. Esto es recomendable cuando las compañías comparten capacidades complementarias o competencias distintivas.

Aunque en algunas situaciones las empresas colectivas pueden beneficiar a ambos socios, tiene tres desventajas importantes. En primer lugar, en tanto que las compañías compartan los riesgos y costos del desarrollo de un nuevo negocio, también se requiere que compartan las utilidades si éste tiene éxito. No obstante que las capacidades de una de las compañías sean más importantes, le tendrá que “ceder” parte de las utilidades a su socia debido al convenio 50/50. Esto puede crear un conflicto y deteriorar la relación a medida que pasa el tiempo. En segundo lugar, los socios pueden tener diferentes filosofías de negocios, horizontes temporales o preferencias de inversión, de manera que una vez más, pueden surgir serios problemas. Los conflictos acerca de quién debe administrar la empresa colectiva la pueden dividir y el resultado es el fracaso del negocio. En tercer lugar, una compañía que participa en un arreglo de este tipo siempre corre el riesgo de revelarle conocimientos críticos a su socio, los cuales podría utilizar para competir.

Restructuración

Muchas compañías se expanden hacia nuevos mercados e industrias para incrementar su rentabilidad; sin embargo, en ocasiones también necesitan salir de mercados e industrias para alcanzar la misma meta o incluso dividir sus negocios existentes en compañías separadas. La reestructuración es el proceso de deshacerse de negocios y salir de industrias para enfocarse en las competencias distintivas básicas con ella en el futuro.

2.3.4. Implantación De Estrategias

2.3.4.1. *Diseño de la estructura organizacional*

La estructura y la cultura organizacionales pueden tener una relación directa con las utilidades de una compañía. Un modelo de negocios bien pensado llega a ser rentable sólo si se puede implantar con éxito. Sin embargo, en la práctica, la aplicación de la estrategia por medio de la estructura y la cultura es una tarea difícil, interminable y que presenta muchos retos. Los administradores no pueden simplemente crear una estructura para las actividades de la cadena de valor de una compañía y luego suponer que funcionará con eficiencia y eficacia con el paso del tiempo, igual que no pueden nada más elegir estrategias y pensar que servirán en el futuro cuando cambie el entorno competitivo.

Según Hill, Charles W.L.; Jones, Gareth R. en su libro Administración Estratégica Octava Edición confirma lo siguiente:

“La estructura organizacional asigna a los empleados tareas y papeles específicos de creación de valor y especifica la forma en que las labores se deben vincular en una forma que incremente la eficiencia, la calidad, la innovación y la actitud sensible ante los clientes, las capacidades distintivas que crean una ventaja competitiva.” (Hill & Jones, 2009, pág. 403) El propósito de la estructura organizacional es coordinar e integrar los esfuerzos de los empleados de todos los niveles corporativo, de negocios y funcional, puestos y unidades de negocios de una compañía, de manera que operen juntos en una forma que permita llevar a cabo la serie específica de estrategias en su modelo de negocios. La estructura organizacional por sí misma no proporciona la serie de incentivos mediante los cuales es posible motivar a las personas para lograr resultados. Por consiguiente, es necesario que haya sistemas de control.

Elementos Constitutivos De La Cultura Organizacional

Agrupación de tareas, funciones y divisiones: Debido a que, en un amplio grado, las tareas de una organización son una función de su estrategia, el punto de vista dominante es que las

compañías eligen una forma de estructura que se adecue a su estrategia organizacional. Esto quiere decir que la mayoría de las compañías primero agrupa a las personas y las tareas en funciones y después las funciones en divisiones. Una función es un conjunto de personas que trabajan juntas y desempeñan el mismo tipo de tareas u ocupan posiciones similares en una organización. Una división es una forma de agrupar las funciones para que una organización produzca y entregue mejores bienes y servicios a los clientes. Al desarrollar una estructura organizacional, los administradores deben decidir cómo agrupar las actividades de una organización por función y división, en una forma que logre en forma eficaz las metas organizacionales.

Asignación de la autoridad y responsabilidad: los administradores deben desarrollar una jerarquía de autoridad, o cadena de mando clara e inequívoca, que defina la autoridad relativa de cada administrador, desde el CEO hasta los administradores del nivel medio y los de primera línea, hasta los empleados no administrativos que realmente fabrican los bienes o proporcionan los servicios. Cada administrador, en cada nivel de la jerarquía, supervisa a uno o más subordinados. Cuando éstos saben exactamente cuáles son su autoridad y su responsabilidad, son mínimos los problemas de distorsión de la información que generan ineficiencias administrativas y los trasposos o transferencias se pueden negociar y supervisar para reducir los costos burocráticos.

Integración y mecanismos de integración:

A medida que una estructura eleva su grado de complejidad, ello no es suficiente y los administradores del nivel superior necesitan utilizar diversos mecanismos de integración para incrementar la comunicación y la coordinación entre las funciones y las divisiones. Mientras mayor es la complejidad de la estructura de una organización, mayor es la necesidad de coordinar las personas, las funciones y las divisiones, con el fin de lograr que funcione con eficiencia.

2.3.4.2. *Diseño del sistema de control estratégico*

Los administradores estratégicos adoptan las estrategias y la estructura organizacional que suponen permitirán que la empresa utilice sus recursos en la forma más eficaz para aplicar su modelo de negocios y crear valor y utilidades. Después crean sistemas de *“control estratégico, herramientas que les permiten supervisar y evaluar si, en realidad, su estrategia y su estructura funcionan como pretenden, en qué forma se pueden mejorar y cómo se deben*

cambiar si no logran los resultados esperados.” (Hill & Jones, 2009, pág. 409) El control estratégico no implica sólo supervisar si la organización y sus miembros se desempeñan con la eficacia deseada, o lo bien que la empresa utiliza sus recursos. También trata de crear los incentivos para mantener a los empleados motivados y enfocados en los problemas importantes a los que la organización se puede enfrentar en el futuro, de manera que trabajen juntos para encontrar soluciones que les ayuden a desempeñarse mejor a lo largo del tiempo.

Los sistemas de control estratégico son los sistemas formales de determinación de objetivos, medición y retroalimentación que permiten que los administradores evalúen si la compañía está en condiciones de lograr una eficiencia, calidad, innovación y actitud sensible ante los clientes de un nivel superior y si está implementando su estrategia con éxito.

Niveles de control estratégico:

En una empresa, los sistemas de control estratégico se desarrollan para medir el desempeño de cuatro niveles: corporativo, divisional, funcional e individual. Los administradores en todos ellos deben idear y aplicar las series de medidas más apropiadas para evaluar el desempeño a nivel corporativo, de negocios y funcional.

Tipos de sistemas de control estratégico:

- Control personal:

El control personal implica el deseo de modelar e influir en la conducta de una persona en una interacción frente a frente para alcanzar las metas de una compañía y logre así una conducta con *“ética, conjunto de principios morales que guía las conductas de las personas.”* (Warren, Reeve, & Duchac, 2010, pág. 4)

- El control de resultados:

El control de resultados es un sistema en el cual los administradores estiman o pronostican las metas de desempeño de cada división, departamento y empleado y después miden en desempeño real en relación con esas metas.

- Control de la conducta:

El control de la conducta implica establecer un sistema completo de reglas y procedimientos para guiar las acciones o la conducta de las divisiones, funciones e individuos. Su propósito no es especificar las metas, sino estandarizar la forma o el medio para llegar a ellas. Las metas estandarizan la conducta, con lo cual los resultados serán predecibles. Si los

empleados siguen las reglas, entonces se llevan a cabo las acciones y las decisiones se manejan en la misma forma una y otra vez.

- **Sistemas de recompensa estratégica:**

Las organizaciones se esfuerzan por controlar la conducta de los empleados a través de la vinculación de los programas de recompensas con sus sistemas de control. Basándose en la estrategia de la compañía (por ejemplo, liderazgo en costos o diferenciación), los administradores estratégicos deben decidir cuáles conductas merecen ser recompensadas. La determinación de la forma en la cual se deben relacionar las recompensas con estructura de incentivos que afecta la forma en la cual se comportan los administradores y los empleados de todos los niveles.

Cultura organizacional:

La cultura organizacional es el conjunto específico de valores y normas compartidos por las personas y los grupos que integran una organización. Los valores organizacionales son las creencias e ideas acerca de qué clase de metas deben fijarse los miembros de una organización para lograr sus objetivos y de las clases o estándares apropiados de conducta organizacional que deben observar los miembros para lograr esas metas.

A partir de los valores de la empresa se desarrollan las normas, pautas o expectativas organizacionales que prescriben las clases de conducta apropiada de los empleados en situaciones particulares, a la vez que cada uno de ellos puede controlar la conducta de los demás miembros de la organización.

La cultura organizacional funciona como una especie de control debido a que los administradores estratégicos pueden influir en la clase de valores y normas que se desarrollan en una organización, valores y normas que especifican las conductas apropiadas e inapropiadas y que modelan la forma en la cual se comportan sus miembros e influyen en ella.

2.3.4.3. Adecuación de la estructura y control a la estrategia

Para aplicar con éxito su modelo de negocios, los administradores deben encontrar la combinación apropiada de estructura, control y cultura que vincule y combine las competencias de las funciones de la cadena de valor de una compañía en una forma que mejore su capacidad para diferenciar productos o adelgazar la estructura de costos. Por consiguiente, es importante que exista una estrecha coordinación e integración entre las funciones y las unidades de negocios o divisiones.

En primer lugar, un diseño organizacional eficaz mejora la forma en la cual las personas y los grupos eligen las estrategias a nivel del negocio que conducen a una creciente diferenciación, a un mayor valor para los clientes y a la oportunidad de cobrar un precio superior.

En segundo, un diseño organizacional eficiente reduce los costos burocráticos asociados con la resolución de problemas de medición y comunicación que se derivan de aspectos tales como la transferencia de un producto entre las funciones o la falta de cooperación entre mercadotecnia o fabricación, o entre las unidades de negocios. Una elección mal diseñada o inapropiada de la estructura o del sistema de control o una cultura burocrática de lento movimiento (por ejemplo, una demasiado centralizada, un sistema de incentivos que hace que las funciones compitan y no cooperen, o una cultura cuyos valores y normas tienen muy poco efecto sobre los empleados), pueden causar problemas de motivación, medición y coordinación que generarán elevados costos burocráticos.

Implementación De Liderazgo En Costos:

La meta de una compañía que aspira al liderazgo en costos es convertirse en la productora de costo más bajo en la industria, lo que implica reducir los costos en todas las funciones de la organización, lo que incluye ventas y mercadotecnia. Si una compañía aplica esta estrategia, es probable que sus esfuerzos de investigación y desarrollo se enfoquen en el producto y en el proceso de desarrollo, más que en la más costosa innovación del producto, que no ofrece ninguna garantía de éxito. En otras palabras, la compañía hace hincapié en las competencias que mejoran las características del producto o que reducen el costo de fabricación de los productos existentes. De manera similar, las compañías tratan de disminuir el costo de las ventas y de mercadotecnia ofreciéndole a un mercado masivo un producto estándar, en vez de diferentes productos orientados a diferentes segmentos del mercado, lo que también es más costoso.

Para implementar el liderazgo en costos, las compañías eligen una combinación de estructura, control y cultura compatible con la reducción de su estructura de costos, al mismo tiempo que preserva su capacidad de atraer a los clientes.

Implementación de la diversificación:

Para lograr que su producto sea único a los ojos del consumidor, “una compañía diferenciada debe diseñar su estructura, control y cultura alrededor de la fuente particular de

su ventaja competitiva.” (Hill & Jones, 2009, pág. 427) Por lo general, al buscar la diferenciación, las compañías empiezan a producir una gama más amplia de productos para servir a más segmentos del mercado, lo que significa que debe adecuar sus productos a las necesidades de diferentes grupos de clientes. Estos factores dificultan la estandarización de las actividades y suelen aumentar los costos burocráticos asociados con la administración de trasposos o transferencias entre las funciones. La integración llega a ser un problema mayor; cada vez surgen más problemas de comunicación, medición, ubicación y estratégicos y, además, aumentan las demandas sobre los administradores funcionales.

Para lograr una diferenciación exitosa, es importante que las diversas funciones no jalen en diferentes direcciones; de hecho, la cooperación entre ellas es vital para la integración interfuncional. Sin embargo, cuando las funciones trabajan juntas, es mucho más difícil utilizar los controles de producción. En general, es sumamente complicado medir el desempeño de las personas ubicadas en diferentes funciones cuando realizan esfuerzos de cooperación. En consecuencia, un diferenciador debe confiar más en los controles de la conducta y en las normas y valores compartidos.

Estructura De Productos: Implementación De Una Línea Amplia De Productos:

La estructura que las organizaciones suelen adoptar para resolver los problemas de control que resultan de la producción de diferentes clases de productos para segmentos diferentes del mercado es la estructura de productos. El propósito es dividir la creciente línea de productos en varias subunidades más pequeñas y manejables para reducir los costos burocráticos que generan los problemas de comunicación, medición y otros.

Una organización que adopta una estrategia de productos primero divide su línea total de productos en grupos o categorías. Cada grupo de productos se enfoca en la satisfacción de las necesidades de un conjunto específico de clientes y es administrado por su propio equipo. En segundo lugar, para mantener los costos tan bajos como sea posible, las funciones de apoyo de la cadena de valor, como mercadotecnia, materiales y finanzas se centralizan en el nivel superior de la organización y los diferentes grupos comparten sus servicios. A su vez, cada función de apoyo se divide en equipos de especialistas funcionales orientados al producto, que se enfocan en las necesidades de un grupo particular de productos. Este arreglo permite que cada equipo se especialice en la administración de las necesidades de su grupo de productos y se convierta en un experto en ello.

Estructura De Mercadotecnia: Incremento De La Actitud Sensible Hacia Los Grupos De Clientes:

Muchas compañías desarrollan una estructura de mercado, que conceptualmente es muy similar a la de productos, excepto que el enfoque se concentra en grupos de clientes, no en grupos de productos. Para una compañía que busca una estrategia basada en una creciente actitud sensible hacia los clientes, es vital que se identifiquen la naturaleza y las necesidades de cada grupo de clientes. Después las personas y las funciones se agrupan por cliente o por segmento de mercado mientras que otro conjunto de administradores se hace responsable del desarrollo de los productos que desea cada grupo de clientes y los adecua a las necesidades de cada uno de éstos.

Estructura Geográfica: Expansión Nacional:

Con frecuencia, la compañía que adopta este enfoque competitivo cambia a una estructura geográfica en la cual las regiones geográficas se convierten en la base para agrupar las actividades organizacionales.

Una estructura geográfica proporciona más coordinación y control que una estructura funcional, debido a que se crean varias jerarquías regionales para encargarse del trabajo, así como en una estructura de productos se crean varias jerarquías de grupo de productos.

Debido a que los sistemas de información, de compra, y de distribución y las funciones de compras, distribución y mercadotecnia siguen centralizadas pueden apalancar sus capacidades en todas las regiones. Por consiguiente, si utilizan una estructura geográfica, las compañías pueden lograr economías de escala en compras, distribución y ventas y adelgazar su estructura de costos, y al mismo tiempo aumenta su capacidad de respuesta (diferenciada) a las necesidades del cliente.

2.3.4.4. Implementación del cambio estratégico: política, poder y conflicto

Teoría De La Mediación:

La teoría de la mediación estudia los problemas que pueden surgir en una relación de negocios cuando una persona delega en otra la autoridad para la toma de decisiones. Este enfoque ofrece una forma de comprender por qué los administradores no siempre actúan en beneficio de los interesados y las razones por las cuales en ocasiones adoptan una conducta poco ética y tal vez también ilegal. A pesar de que la teoría de la mediación se formuló originalmente para captar la relación entre la administración y los accionistas, los principios

básicos se han ampliado para incluir también la relación con otros interesados importantes, como los empleados, así como los enlaces entre los diferentes estratos administrativos dentro de una corporación.

- Relaciones mandante-mandatario:

El propósito básico de la teoría mandante-mandatario es relativamente directo. En primer lugar, una relación de este tipo surge cuando una de las partes delega en otra la autoridad para tomar decisiones o controlar los recursos. El mandante es la persona que delega la autoridad y el mandatario es el individuo en quien se delega la autoridad. La relación entre los accionistas y los administradores principales es el ejemplo clásico de una relación mandante-mandatario.

- El problema de la relación mandante mandatario:

Aun cuando generalmente las relaciones mandante-mandatario funcionan bien, pueden surgir problemas si los mandatarios y los mandantes tienen diferentes metas y si aquéllos emprenden acciones que no son en beneficio de éstos. Los mandatarios pueden asumir este tipo de actitudes debido a que existe una asimetría de la información entre ellos y el mandante: los mandatarios casi siempre tienen más información acerca de los recursos que administran que el mandante. Los mandatarios poco escrupulosos pueden aprovechar cualquier asimetría de la información para engañar a los mandantes y maximizar sus propios intereses a costa de ellos.

Política Y Poder Organizacional:

A menudo, las decisiones de los gerentes estratégicos sobrepasan sus intereses personales, funcionales o divisionales. En esta *“perspectiva política de la toma de decisiones, las metas y objetivos se establecen a través del compromiso, regateo y concesión.”* (Hill & Jones, 1996, pág. 418) Los gerentes de alto nivel constantemente discuten acerca de cuáles deben ser las correctas decisiones políticas. *“La política se refiere a directrices específicas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para apoyar y fomentar el trabajo hacia las metas establecidas.”* (David, 2003, pág. 240) Por su parte, la política organizacional se define como la táctica mediante la cual los individuos y grupos interesados pero independientes buscan obtener y utilizar el poder para influir en las metas y objetivos de la organización con el fin de apoyar sus propios intereses.

- Fuentes de política organizacional:

Desde una perspectiva política, la toma de decisiones siempre tiene lugar en medio de la incertidumbre, donde los resultados de las acciones son difíciles de predecir, además, la selección de metas y medios se vincula a la búsqueda de los propios intereses del individuo, función o división, por ende, el desacuerdo sobre el mejor curso de acción es inevitable; la formación de coaliciones es vital en la toma de decisiones estratégicas, pues los gerentes incrementan su fuerza política con relación a sus oponentes organizacionales. Los gerentes se involucran en política además por razones personales, para subir en el triángulo jerárquico tradicional en las compañías; la competencia de los gerentes por interés individual puede mejorar la toma de decisiones, por el contrario, si la política crece en forma desenfrenada pueden surgir mayores problemas. Si se maneja con moderación, la política puede constituir una herramienta administrativa útil para superar la inercia y general el cambio estratégico.

- Fuentes de poder:

Dentro de las fuentes de poder se tienen: la habilidad para enfrentar la incertidumbre, es decir una división o función gana poder cuando puede reducir la incertidumbre de otra función o división; el centralismo, que se refiere al grado al cual una división o función se encuentre en el centro de las transferencias de recursos entre divisiones; control sobre la información, si se encuentran en el centro del flujo de información dentro de las demás funciones y divisiones; irremplazabilidad, cuando tales pueden acumular poder en proporción con el grado al cual no sean reemplazables sus actividades; control de las eventualidades, las funciones o divisiones que pueden abordar los problemas de la compañía y le permitan lograr sus objetivos ganan poder; y control sobre recursos, el poder que proviene de esta fuente no depende solo de la habilidad para distribuir recursos en forma inmediata, también proviene de la capacidad de generar recursos para el futuro.

- Efectos del poder y la política en el cambio estratégico:

El poder y la política influyen fuertemente en la selección de estrategia y estructura por parte de una compañía, puesto que esta debe mantener un contexto organizacional que responda a las aspiraciones de las distintas divisiones, funciones y gerentes, y a los cambios en el ambiente externo. El problema que existe en las compañías consiste en que la estructura interna de poder siempre se atrasa ante los cambios registrados en el ambiente puesto que, en general, los cambios ambientales ocurren más rápido de lo que las compañías pueden responder. Quienes se encuentran en el poder nunca se rinden voluntariamente, pero el

excesivo politiquero y la lucha por el poder reducen la flexibilidad de una compañía, causas inercia y erosionan la ventaja competitiva.

Conflicto Organizacional

El conflicto es un fenómeno organizacional siempre presente, que se debe manejar si la firma desea lograr sus objetivos. *“Un conflicto puede definirse como una situación que se presenta cuando el comportamiento dirigido hacia las metas por parte de un grupo organizacional bloquea el comportamiento dirigido hacia las metas de otro.”* (Hill & Jones, 1996, pág. 426) El proceso total de selección de estructura-estrategia crea el potencial para la discrepancia, y en un ambiente de rápido cambio este tipo de situaciones cada vez es más probable. Parte del trabajo del administrador estratégico es desarrollar las capacidades personales necesarias para resolver los problemas de conflictos. Estas capacidades implican la habilidad de analizar el contexto organizacional, establecer la fuente del problema y manejar a los gerentes que se encuentran en discrepancia de tal manera que el cambio organizacional pueda implantarse en forma exitosa.

Implementar El Cambio Estratégico: Pasos En El Proceso De Cambio

- Determinación de la necesidad de cambio:

Algunas veces la necesidad de cambio es obvia, sin embargo, a menudo los administradores tienen problemas al determinar que algo no está bien en la organización. Los problemas se pueden desarrollar gradualmente, y el desempeño organizacional puede reducirse durante años antes que la situación se manifieste. Así, los administradores reconocen que hay una brecha entre el desempeño deseado y el desempeño real de la empresa. Al utilizar mediciones como la baja en el precio de las acciones o la participación en el mercado como indicadores de que es necesario el cambio, los gerentes pueden comenzar a buscar la fuente del problema.

- Determinación de los obstáculos para el cambio:

Los administradores estratégicos deben analizar los factores que causan inercia organizacional y evitan que la compañía logre su futuro estado ideal.

- Implementación del cambio:

Generalmente las compañías acuden a consultores externos para implementar el cambio en la estrategia y la estructura, pues ellos pueden visualizar la situación de la empresa en forma más objetiva; puesto que, aunque los gerentes internos conocen a detalle la situación que atraviesa la organización, pueden carecer de perspectiva por formar parte de la cultura de la

organización. En general, una organización puede adoptar dos enfoques importantes para la transformación: el cambio en línea descendente y el cambio en línea ascendente. Con el cambio en línea descendente, un equipo de alta gerencia analiza la estrategia y la estructura, recomienda un curso de acción y luego comienza rápidamente a implementar el cambio en la organización. El cambio en línea ascendente es más gradual y mucho más lento. La alta gerencia consulta con todos los gerentes de todos los niveles en la organización. Luego, con el tiempo, desarrolla un plan detallado para la transformación, con una programación de eventos y etapas por las cuales pasará la compañía. El énfasis en el cambio de línea ascendente se encuentra en participar y mantener a las personas informadas sobre la situación, de manera que se reduzca la incertidumbre.

- Evaluación del cambio:

El último paso en el proceso de cambio consiste en evaluar los efectos de los cambios en la estrategia y estructura registrados en el desempeño organizacional. Una compañía debe comparar la forma como opera después de implementar el cambio con su previa manera de funcionamiento. Los gerentes utilizan índices como cambios en precios de mercado de las acciones o la participación en el mercado para evaluar los efectos de la transformación de la estrategia. No obstante, es mucho más difícil evaluar los efectos de los cambios en estructura sobre el desempeño de la compañía puesto que son mucho más difíciles de medir; sin embargo, los gerentes pueden ser evaluados y con el tiempo puede ser evidente que hayan incrementado la flexibilidad organizacional y la habilidad para manejar su estrategia. Los gerentes también pueden evaluar si la transformación ha reducido el nivel de politiquero y conflicto y ha fortalecido la cooperación entre las divisiones y funciones.

2.3.5. El Ciclo De La Retroalimentación

La planeación estratégica es constante: nunca termina. Una vez implantada la estrategia, *“se debe supervisar su ejecución para determinar el grado en que se alcanzan las metas y objetivos estratégicos y en qué grado se crea y sostiene la ventaja competitiva.”* (Hill & Jones, 2009, pág. 19) Esta información y conocimientos respaldan al nivel corporativo a través de la línea de retroalimentación y son los insumos para la siguiente ronda de formulación e implantación estratégica.

Después, los administradores pueden elegir si confirman el modelo de negocios y las estrategias y metas existentes o sugieren cambios para el futuro.

CAPÍTULO III

**ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN
ACTUAL DEL TURISMO EN EL
DEPARTAMENTO DE SANTA ANA**

3.1. Objetivos De La Investigación

3.1.1. Objetivo General

Proporcionar mediante la investigación realizada un diagnóstico de la actividad turística en los Pueblos Vivos del Departamento de Santa Ana.

3.1.2. Objetivos Específicos

- Identificar los municipios del Departamento de Santa Ana que forman parte de la estrategia Pueblos Vivos.
- Conocer los municipios que cuentan con un plan estratégico turístico.
- Identificar, cuantificar y describir los principales recursos turísticos con los que cuentan los municipios del Departamento de Santa Ana.
- Determinar cuáles son los municipios que forman parte de la preferencia de los turistas y visitantes nacionales y extranjeros.
- Establecer las conclusiones y recomendaciones para cada Pueblo Vivo que forman parte de la investigación a fin de facilitar la elaboración del plan estratégico.

3.2. Descripción Del Tipo De Investigación

Se realizó un diagnóstico sobre la situación actual de los Pueblos Vivos del Departamento de Santa Ana, en el que se analizaron las variables y factores que están inmersos en la realidad turística para recabar la información necesaria en la elaboración de la propuesta del plan estratégico que conduzca a impulsar y desarrollar el turismo en el Departamento de Santa Ana.

La investigación es de tipo:

3.2.1. Investigación Exploratoria

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Este es el caso de la actividad turística en el Departamento de Santa Ana, cuyos atractivos o productos turísticos son poco conocidos, incluso por los mismos habitantes del Departamento; es por tanto importante explorar los diferentes recursos y las diferentes posibles estrategias que pueden impulsar el desarrollo turístico.

3.2.2. Investigación Descriptiva

La investigación pretende describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; es decir como son y se manifiestan. Se busca especificar las propiedades, características y los perfiles,

y plantear las posibles estrategias que impulsen y desarrollen al turismo en el Departamento de Santa Ana.

3.2.3. Investigación Explicativa

Los estudios explicativos van más allá del establecimiento de relaciones entre conceptos. Busca responder por las causas de los eventos y fenómenos en torno a la actividad turística en el Departamento de Santa Ana.

3.3. Fuentes De Información

Fuentes de información del capítulo 1:

Fuentes primarias:

- Comités de Desarrollo Turísticos Municipales o encargados de turismo municipal.
- Ministerio de Turismo.
- CORSATUR.

Fuentes secundarias:

- Indicadores de los informes de feria del MITUR.
- Indicadores estadísticos de los Municipios.

Fuentes de información del capítulo 2:

Fuentes primarias:

Fuentes secundarias:

- Administración Estratégica – Tercera Edición, Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones, Editorial McGraw Hill – 1996.
- Administración Estratégica – Octava Edición, Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones, Editorial McGraw Hill – 2009.
- Contabilidad Financiera – X Edición, Carl. S. Warren, James M. Reeve, Jonathan F. Duchac, Editorial Cengage Learning – 2010.
- Administración una Perspectiva Global, Onceava Edición, Harold Koontz & Heinz Weihrich – 1998.

Fuentes de información del capítulo 3:

Fuentes primarias:

- Observación directa por medio de guías de observación.
- Encuestas por medio de cuestionarios a turistas de los sitios turísticos.

- Entrevistas por medio de guía a los Comités de Desarrollo Turísticos o a encargados del Turismo en los municipios.

Fuentes secundarias:

- Brochures informativos de las rutas y circuitos turísticos del Departamento proporcionados por el MITUR y por las alcaldías de los municipios.
- Mapas de las rutas y circuitos turísticos del Departamento de Santa Ana.
- Biblioteca virtual de CORSATUR (bibliotecavirtualcorsatur.com).

3.4. Determinación de la Población

Se determinaron tres poblaciones de estudio:

- Los visitantes de los lugares turísticos de los Pueblos Vivos del Departamento de Santa Ana.
- Los Comités de Desarrollo Turístico (de aquí en adelante se llamará CDT) o Encargados del Turismo en los municipios.
- Los propietarios y/o administradores de los recursos turísticos públicos y privados con los que cuenta el Departamento de Santa Ana.

3.5. Determinación De La Muestra

La muestra conformada por 345 turistas, 10 dueños o encargados de centros turísticos y 6 comités de desarrollo turístico, fue a conveniencia con base en los siguientes términos:

- En relación a los visitantes: Como el número no es constante y por ende es diferente en cada lugar y época del año, la muestra fue tomada de aquellos que se encontraban en los lugares turísticos seleccionados.
- En relación con los Comités de Desarrollo Turístico o Encargados del Turismo en los municipios: La muestra fue tomada de las municipalidades seleccionadas.
- En relación con los propietarios y/o administradores de los lugares turísticos: La muestra fue tomada de los lugares públicos y privados localizados en los diferentes municipios en el Departamento de Santa Ana.

3.6. Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos

3.6.1. Observación

Observación no es mera contemplación (“sentarse a ver el mundo y tomar notas”); implica adentrarse profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones.

La técnica de la Observación se utilizó para conocer diferentes criterios de relevancia, que muestren la realidad del entorno de un atractivo turístico y la experiencia del turista al visitar los diferentes destinos turísticos del Departamento de Santa Ana.

3.6.2. Entrevista

La técnica de la entrevista es íntima, flexible y abierta. Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema.

La técnica de la entrevista se utilizó para obtener información sobre la situación actual de los productos turísticos y de los mecanismos de mercadeo que utilizan para el fomento y desarrollo del turismo.

3.6.3. Encuesta

Una encuesta es un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que el investigador recopila datos mediante un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla. Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa.

La técnica de la encuesta se utilizó para identificar algunos indicadores de importancia para el visitante que contribuyan a la formulación de un plan estratégico de desarrollo turístico cuyo principal objetivo sea fomentar el turismo en el Departamento de Santa Ana.

3.7. Análisis De La Información

Análisis de la observación

Tomando como base el formato de observación se puede decir que los turistas son atraídos principalmente por el área natural y gastronómico, ambos constituyen una buena fórmula para la recreación familiar y de amistad, se notó un ambiente de disfrute, la buena atención por parte de las instituciones hace énfasis en la cálida estadía de los turistas ya que ellos son quienes recomiendan estos sitios y de forma indirecta hacen promoción turística, la mayoría de turistas observados se les notó muy conformes al estar disfrutando de los atractivos turísticos, una persona fue el caso que se encontró en una postura inconforme con respecto a los alimentos que estaba digiriendo, al parecer solo murmuro y se fue del lugar lo cual afecta en una manera mínima al parque Sihuatehuacan, de lo contrario los demás turistas disfrutaron su

estadía, a la mayoría les agrado el área verde ya que en el formato de observación se hace énfasis en que la mayoría acudió a una caminata por todo el sitio, el punto estratégico es la combinación de una área recreativa junto a la gastronomía.

La salubridad en estos sitios es importante, se observó a las personas una actitud de satisfacción por parte de la higiene, debido a que las personas seleccionadas para la realización de la observación no tuvieron queja alguna en este sentido; en conclusión, se llegó que las personas que disfrutan de estos atractivos turísticos son aquellas que vuelven a llegar en otra ocasión ya que su experiencia ha sido placentera y su recomendación vale en gran manera.

Análisis de las entrevistas

- Entrevistas a Comités de Desarrollo Turístico o Encargados de Turismo Municipal:

De manera general, se notó una disposición de parte de los encargados de turismo municipal por facilitar la información y opiniones requeridas para la investigación.

En algunos casos, existen planes o estrategias en materia turística, en otros, las actividades detalladas en los planes son operativos y no estratégicos, además las estrategias van encaminadas al desarrollo social y no al desarrollo turístico; un dato a resaltar es que los planes que una administración pueda tener, se pierden al llegar una nueva administración al municipio, lo cual entorpece la visión de turismo sostenible que se desea; es por esta razón que se supo que las estrategias deben de estar diseñadas de manera que quien las ejecute no sean los gobiernos municipales, sino los diferentes grupos de desarrollo turístico y que los gobiernos municipales sean un apoyo a dichas estrategias.

Los objetivos de los CDT o encargados de turismo tienden a ser la creación de estrategias de promoción y proyectos de desarrollo turístico que benefician a la industria turística. Las funciones van encaminadas a la logística en festivales o ferias, fiestas patronales, creación y promoción de paquetes turísticos, brindar información, etc. En cuanto a la contribución o apoyo del Ministerio de Turismo (MITUR), se observó que es deficiente, los municipios parten del hecho que se solicita apoyo de la promoción a través de cartas, sin respuesta favorable, además de brindar más apoyo a otros destinos ya consolidados en el país, como el caso de la Ruta de las Flores.

En cuanto a la relación con otros encargados de turismo municipal, en todos los casos, se encuentran trabajando, específicamente en la consolidación de los circuitos multidestinos y de apoyo logístico a otros departamentos. En lo relativo al papel de la empresa privada en la

actividad turística, se encontró que, en algunos municipios, desempeñan un papel importante en la incursión de festivales y el patrocinio, y en otros casos es mínima la inherencia que tienen en la industria.

Las deficiencias en materia turística son variadas, los entrevistados destacaron factores naturales como el clima, así como otros de promoción, señalización, vallas publicitarias, transporte, etc., un aspecto importante es que, en algunos casos, no se hace énfasis de un plan estratégico integral que involucre a todos los sectores, sino que cada uno a su manera, intenta llevar un proyecto para beneficio particular y no en pro del desarrollo de todos los sectores.

En cuanto al cuidado del medio ambiente, en todos los casos es otra área la responsable de dicho tema.

En cuanto a las propuestas para incentivar el turismo, los entrevistados señalaron que se debería tener un curso de acción definido, sin intervención de los gobiernos municipales; ordenamiento de la oferta turística, más apoyo de las municipalidades y de las autoridades nacionales (MITUR) en cuanto a la promoción de los atractivos turísticos.

- Entrevistas a Dueños o Administradores de Sitios Turísticos

Las respuestas de los entrevistados son variadas, se resalta el hecho de que cada sitio turístico cuenta con un atractivo importante y que invita al visitante a regresar, en el caso de los parques administrados por el Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU), la cuota de ingreso es inferior a los sitios turísticos privados, esto es debido a que el ISTU maneja una política de turismo social, con énfasis en los sectores más vulnerables.

En todo caso, entre las recomendaciones a las instituciones responsables del turismo, se destaca brindar más apoyo en la promoción y el cuidado de los atractivos turísticos, así como la diversificación en las estrategias de atracción de turistas nacionales y extranjeros.

Análisis de las encuestas

- Municipio de Santa Ana

Santa Ana está ubicado en el departamento homónimo, localizado en el extremo norte de la zona occidental de nuestro país El Salvador, tiene un área de 400.1km²

Santa Ana es un municipio que cuenta con varios destinos turísticos que lo hacen llamativo para turistas nacionales y extranjeros, como ejemplo se puede citar la Catedral; que fue declarada patrimonio cultural de El Salvador en 1995 y el Teatro que es uno de los más

hermosos y con mejor acústica en el país, estos, junto al Palacio Municipal forman el centro histórico de esta ciudad.

De los resultados de la encuesta se obtiene que, de una muestra de 120 personas, Santa Ana es visitado en un 27% por personas cuya edad oscila entre los 18 a 25 años. 24% de los visitantes tiene una edad entre 26 a 33 años y un 21% de los visitantes tienen una edad entre los 34 y 41 años, estos datos evidencian el potencial de los sitios turísticos del municipio para atraer turistas jóvenes quienes representan el 72% de sus visitantes, del total de visitantes el 8% corresponde a turistas extranjeros. En conjunto el 71% de los turistas gastan entre \$1 y \$30 y un 8% gasta entre \$31 y \$40 por día al visitar los sitios turísticos del municipio de Santa Ana.

El 49% de los turistas son personas empleadas de empresas públicas o privadas, mientras que el 12% son desempleados y otro 12% de los encuestados se dedican a tareas del hogar y una minoría del 2% son personas jubiladas. Además, el 44% de los visitantes residen en el municipio y el 24% de los encuestados son personas que anteriormente habían visitado el municipio y decidieron regresar. La mejor ocasión para visitar el municipio es cuando hay vacaciones, ya que el 49% de los encuestados manifestaron estar de vacaciones mientras que el 20% manifestó llegar al municipio por estudios aprovechando la ocasión para visitar los destinos turísticos del municipio.

Santa Ana tiene variedad de atractivos para pasar un buen momento en familia, en pareja o con los amigos, posee balnearios rodeado de árboles, variedad de oferta gastronómica, el 36% de los 120 encuestados dijo estar en el municipio para disfrutar en contacto con la naturaleza, el 16% visitó el municipio para realizar actividades acuáticas (natación, vista al lago, etc.), el 5% de los encuestados disfruto de la variedad de exquisitos platillos que se encuentran en los diferentes restaurantes del municipio y un 11% llegó al municipio con el fin de visitar a sus familiares y amigos. Además, la encuesta determinó que el 96% de los encuestados degustó algún platillo típico mientras el restante 4% no lo hizo; el platillo típico más degustado fueron las tradicionales pupusas con el 25% de los visitantes, seguido de la yuca (frita, salcochada) con 19%, el platillo menos consumido fue el chilate con nuégados con un 4%; demostrando que las pupusas siguen siendo el platillo típico por excelencia. El sabor y la presentación son los aspectos que los turistas consideran más importantes en los platillos típicos con el 47%

mientras que el color es el aspecto menos valorado con el 8%; el sabor sigue siendo el principal atractivo de los platillos típicos locales.

Dentro de las recomendaciones, el 17% de los visitantes piden mayor seguridad en las instalaciones del sitio turístico que visitan, el 11% de los turistas sugieren mantener más limpias las instalaciones y el mismo porcentaje opina que debe mejorar la promoción de los sitios turísticos, además, el 4% sugiera una mayor oferta de restaurantes en la zona visitada.

- Municipio de Chalchuapa

Chalchuapa es un municipio con una extensión territorial de 165.76km²; aproximadamente.

Los datos recabados, de una muestra de 45 personas encuestadas, demuestran que Chalchuapa es visitada por sus atractivos arqueológicos, siendo la población joven de 18 a 33 años quienes mayormente frecuentan el municipio y representan el 46% de la población encuestada, dichos atractivos arqueológicos hacen del municipio un destino fascinante por visitar para turistas extranjeros; de los 45 turistas encuestados, el 42% corresponden a extranjeros quienes en promedio permanecen 7 días en el país.

De los encuestados, el 22% son personas empleados en empresas públicas o privadas quienes visitaron el municipio como destino para un sano y cultural esparcimiento o simplemente para abandonar la rutina de la semana dejándose acompañar de familiares y amigos.

Dentro de las principales ocasiones para visitar el municipio figuran las vacaciones y actividades religiosas.

La afluencia de turistas contribuye a impulsar la economía del municipio; de los encuestados, el 25% manifestaron haber gastado aproximadamente \$20, mientras que el 20% de la población hizo un gasto entre \$41 y \$50, favoreciendo el desarrollo económico de la localidad.

Del total de encuestados, el 69% aseguró haber degustado algún platillo típico; el mayor porcentaje de este grupo consumió yuca frita o salcochada (24%), seguida de las tradicionales pupusas con el 18%, el platillo que nadie degustó fueron los elotes locos y los tamales (ticucos, pisques, etc.), probablemente por no ser platillos típicos de temporada; dentro de los aspectos más valorados figuran el sabor con el 27% y la presentación con el 20%.

Al igual que todo sitio abierto a turistas, los atractivos turísticos de Chalchuapa pueden ser mejorados, para ello se le pregunto a los turistas que recomendarían para mejorar su

experiencia; los resultados para este municipio reflejan que el 15% de los encuestados sugieren mayor limpieza en las instalaciones y el 11% sugieren mayor seguridad y en misma proporción recomiendan mejor promoción turística.

- Municipio de San Sebastián Salitrillo

San Sebastián Salitrillo es un pequeño municipio que se localiza al sur de la Ciudad de Santa Ana. El municipio cuenta con pequeños bosques húmedos subtropicales que hacen del lugar un atractivo para estadías por su fresco clima.

El municipio es visitado por turistas nacionales, principalmente por el turista local. De la muestra seleccionada, el 27% de los visitantes están en un rango de edad de 18 a 25 años, y los que lo visitan en menor medida son los adultos de 42 a 49 años con el 13%. La mayor parte de los turistas gastan en promedio \$20 diarios (53%), los turistas son atraídos principalmente por los festivales locales que organiza la alcaldía con el fin de impulsar la actividad turística y atraer visitantes de los municipios aledaños.

Todos los visitantes degustaron algún platillo típico en su visita al municipio, el platillo que más consumieron fueron los elotes (en sus variedades), seguido de la yuca (frita, salcochada), pastelitos y enchiladas; el platillo que menos degustaron son las pupusas con el 6%; de los aspectos de los platillos típicos, el sabor es el elemento más importante para los turistas con el 27%, mientras que el color y la variedad vienen a ser los aspectos menos valorados con 10% en ambas opciones.

De los encuestados, el 40% dice estar de acuerdo con los precios en que se ofertan los productos en los festivales gastronómicos, el 43% sienten que es un municipio seguro, el 50% manifiestan que el municipio es fácil acceso gracias a sus calles pavimentadas e iluminación de su principal vía de acceso.

- Municipio de Metapán

Los resultados en el municipio de Metapán fueron los siguientes; se encontraron a más personas del sexo femenino, en su mayoría personas de 18 a 25 años, se encontró que un 20% eran turistas de procedencia de Estados Unidos y un 9% de Guatemala, los demás eran del Departamento de Chalatenango, San Salvador, Metapán y Santa Ana, con respecto a los días de estancia en El Salvador la respuesta sobresaliente fue de máximo 7 días, con respecto al alojamiento en el municipio fue de máximo 3 días, el 48% de los encuestados sostuvo que el lugar de alojamiento fue la casa de algún familiar.

La situación laboral sobresaliente fue la de empleado con 24% y desempleado con un mínimo de 7%, la organización del viaje fue en su mayoría particular y en menor proporción por medio de los tour operadores, cuyo uso se ve minimizado por desconocimiento o por falta de interés del turista, el 19% de los encuestados se encontraban acompañados por la familia y en su coche privado, el presupuesto por día de los turistas fue de 0 dólares a 25 dólares en su mayoría, el 29% conocía el lugar por experiencias anteriores, la razón de visita del lugar fue por vacaciones y en su minoría por estudios.

Se observó que el principal motivo de elección del lugar fue por el contacto con la naturaleza, luego las actividades acuáticas y gastronomía. 89% de los turistas encuestados degustó en el municipio los platillos típicos; de ellos, 24% saboreó las pupusas, un 22% de los turistas degustó los ticucos (platillo propio del municipio), mientras que un 13% y 10% de los turistas degustaron panes rellenos y yuca en sus diferentes preparaciones respectivamente. De los resultados se obtiene que para los turistas es muy importante el sabor y la presentación de los platillos típicos.

Con respecto a las recomendaciones, los encuestados opinaron que es necesaria una adecuada limpieza de las instalaciones y con precios accesibles, también se señaló que debe haber promoción turística de calidad para promocionar los atractivos turísticos, finalmente la calificación de las categorías sobresalió el calificativo bueno.

- Municipio de El Congo

Los resultados de las encuestas dirigidas a los visitantes del municipio de El Congo se analizaron de la siguiente manera: se encontraron más personas del sexo femenino visitando el municipio, también se encontró un 23% visitantes entre la edad de 18 a 25 años, el dato es curioso debido a que la gran mayoría de visitantes son originarios del municipio de Santa Ana pero además se observaron turistas de Estados Unidos con un 16%, siendo un dato favorable para la economía del Municipio, el tiempo de alojamiento de los turistas extranjeros en El Salvador era de máximo 5 días y como mínimo un día, además, se observaron turistas del Departamento de San Salvador, La Libertad y municipio de Chalchuapa. Otro dato importante es el lugar de alojamiento de los turistas el cual en su mayoría fue en un hotel (46% de los turistas)

La situación laboral de los turistas encuestados es de un 26% empleado y un 6% desempleado como datos más curiosos, en cuanto a la organización del viaje fue en su mayoría

particular con un 34%, excursiones con el 26%, agencia de viaje con el 17%, los tours operadores con el 13% y por parte de la empresa con el 10%, lo cual se observa que en su mayoría por decisión propia visitaron el municipio y acompañados por sus amigos. El medio de transporte que utilizaron fue coche privado y el que menos uso tuvo fue el tour bus.

Con respecto a cuánto dinero gastarían por su visita fue en su mayoría de 0 a 20 dólares y en su minoría gastarían más de 60 dólares. Se les preguntó a las personas de como supieron del lugar y en su mayoría fue de experiencia anterior, en segundo lugar, por ser nativo del lugar, en tercer lugar, por publicidad, cuarto lugar por internet y recomendaciones de amigos o familiares y quinto lugar por información de las oficinas de turismo. La razón por la cual visitaron el municipio fue por vacaciones con un 63%; dentro de los principales motivos de elección del sitio turístico en su mayor parte fueron las actividades acuáticas que son lo que más le llamo la atención a los turistas, de los turistas encuestados 90% degustó de los platillos típicos mientras admiraban la belleza natural del Lago, siendo el más degustado las pupusas. De acuerdo a los datos obtenidos, para los turistas es de gran importancia la presentación, el sabor y los ingredientes con que se preparan los platillos típicos.

Dentro de las recomendaciones sobresalen la limpieza de las instalaciones y precios accesibles, por el contrario, la mayoría sostuvo no tener ninguna recomendación dado que todo le parecía agradable.

Finalmente, dentro de la opinión que tenían acerca del precio, infraestructura, salubridad, etc., el calificativo más sobresaliente fue el bueno, por lo que se puede interpretar es que los turistas tienden a ser conformes en relación a la atención, el servicio, accesibilidad y costos en los que incurren en su estancia en el municipio.

3.8. Diagnóstico De Los Productos Y Servicios Turísticos Que Ofrece El

Departamento De Santa Ana

3.8.1. Aspectos Generales De Los Municipios Del Departamento De Santa Ana

Municipio de Santa Ana

Antecedentes

La ciudad de Santa Ana fue fundada alrededor del siglo V o VI por los mayas pocomanes para ser luego ocupada por los pipiles, según algunos registros arqueológicos de la zona dominante de esa época, la cual era Finca Rosita perteneciente al período preclásico.

Santa Ana fue conquistada por los españoles durante el siglo XVI y el crecimiento urbanístico de la ciudad inició con rasgos de una ciudad colonial española, en las cuales se sitúa en el centro una plaza de armas (Parque Libertad), rodeada por los edificios más importantes de carácter administrativo y religioso.

En junio de 1812 fue designada con el título de villa y fue hasta en 1824 que obtuvo el título de ciudad. En 1855 al ser elevada al rango de cabecera departamental y con el auge del cultivo café de la época, la ciudad adquirió su estructura urbana básica; desarrollándose de esta manera el centro histórico de la ciudad que abarca aproximadamente las actuales cuadras: la 4ª. Calle Poniente y Oriente al Norte, la 9ª Calle Poniente y Oriente al Sur, la 7ª. Avenida Sur y Norte al Este y la Avenida José Matías Delgado al Este, incluyendo la Iglesia Santa Lucía. Los límites del Centro Histórico cuentan con el patrimonio histórico y urbanístico, encontrándose en él construcciones antiguas, tales como: el Teatro Santaneco, la Alcaldía, la Catedral, el Centro de Artes de Occidente, el Casino Santaneco, entre otras que se ubican alrededor del Libertad. También, el Parque Menéndez, está rodeado de edificaciones antiguas de la ciudad como la Unidad de Salud (Casa del Niño), la Iglesia El Calvario, el Centro de Gobierno, el parque Colón, y la Escuela Mariano Méndez, entre otras.

En diciembre de 1894, se firmó un contrato entre el Gobierno de El Salvador y The Salvador Railway Company Limited, en el que se otorgó la explotación del ferrocarril en el Occidente del país, cuyo servicio se habilitó hasta 1990 que servía para el transporte del café hacia el puerto de Acajutla. Además, FENADESAL tenía las líneas férreas conocida como el Distrito 1, de La Unión hacia San Salvador; el Distrito 2 de San Salvador hacia la Frontera de Guatemala, conectando con la estación Santa Lucía en Santa Ana, luego hacia Ahuachapán y finalmente con Guatemala.

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial y debido a los nuevos precios internacionales del café, la ciudad creció a un ritmo acelerado hasta 1978, el aumento de viviendas fue debido a que desde la década de 1950 se inició la construcción de colonias y el surgimiento de colonias ilegales. Durante la guerra civil entre 1980 y 1992, el municipio de Santa Ana, estuvo afectado por el conflicto armado, lo cual provocó la emigración de varios pobladores a la ciudad.

En el 2004, Santa Ana quedó integrado a la región Centro Occidental, Subregión Santa Ana - Ahuachapán y la Microrregión de Santa Ana gracias al Plan Nacional de Ordenamiento y Desarrollo Territorial (PNODT) que propicia el desarrollo, integración y la competitividad de

los municipios salvadoreños y para fines de la planificación y el desarrollo de los mismos se estructuraron los municipios en regiones, subregiones y microregiones.

Santa Ana cuenta con gastronomía típica de todo el país como las pupusas, atol shuco; así como su gastronomía conformada por dulces típicos llamados acitrones, resultantes de la mezcla de varias frutas, dulce panela y azúcar. También en el año 1906 se fundó La Constanza, considerada patrimonio cervecero del país.

En el municipio se realizan actividades deportivas como la ciclo vía del Instituto Nacional de los Deportes (INDES), Santa Ana es uno de los municipios más sobresaliente del área deportiva ya que cuenta con el equipo de primera división: Futbolistas Asociados Santanecos “FAS” y su estadio municipal es llamado Oscar Quiteño en honor al futbolista.

Las fiestas patronales del municipio de Santa Ana son popularmente conocidas como Fiestas Julias y son celebradas en honor a la Señora Santa Ana, patrona de la ciudad; las cuales inician el 17 de julio y terminan el 26 de julio. Son un importante atractivo turístico y económico, ya que durante estas fiestas las ferias como la ganadera, la feria del dulce y de las artesanías, así como los juegos mecánicos son ubicados en distintos puntos de la ciudad.

Además, durante las fiestas la Federación Salvadoreña de Triatlón, junto con el Instituto Nacional de los Deportes (INDES) organiza la competencia de triatlón. El evento inicia en el Lago de Coatepeque con natación, y la recta final es en Metrocentro Santa Ana, en las categorías de ciclismo y carreras.

Ubicación

Ubicado a 63.30 Km. de la ciudad de San Salvador, está limitado al Norte por Texistepeque y por el Departamento de Chalatenango; al Este por el municipio de Coatepeque y El Lago de Coatepeque; al Sur por el Departamento de Sonsonate y al Oeste por los municipios de Chalchuapa, San Sebastián Salitrillo, El Porvenir y Candelaria de La Frontera. El municipio se encuentra asentado sobre una meseta a 665 msnm, la cual está ubicada en una planicie o llanura. (El Salvador mi País, S/F)

División Política – Administrativa

Para su administración el municipio se divide en 35 cantones y estos a su vez se dividen en caseríos que en total son 318.

ALDEA SAN ANTONIO (ABSORBIDO POR A.U.), CUTUMAY CAMONES, VALLE DEL MATAZANO, CANTARRANA, PINALITO, POTRERILLOS DE LA LAGUNA,

PLANES DE LA LAGUNA, SAN JUAN, BUENAVISTA, PORTEZUELO, PINALON, POTRERILLOS DEL MATAZANO, FLOR AMARILLA ABAJO, OCHUPSE ARRIBA, PRIMAVERA, AYUTA, LOMAS DE SAN MARCELINO, FLOR AMARILLA ARRIBA, PALO DE CAMPANA, RANCHADOR, LOMA ALTA, CHUPADEROS (ABSORBIDO POR A.U.), CALZONTES ABAJO, NANCINTEPEQUE, COMECAYO, LAS ARADAS, POTRERO GRANDE ABAJO, CALZONTES ARRIBA, LA EMPALIZADA, LA MONTAÑITA, NATIVIDAD, POTRERO GRANDE ARRIBA, TABLON DEL MATAZANO, OCHUPSE ABAJO, MONTE LARGO, LOS APOYOS.

Mientras que la ciudad de Santa Ana se divide en 12 barrios y en varias colonias.

Factores Físicos – Naturales

- Clima

Santa Ana es la ciudad de la zona climática de sabana tropical caliente o tierra caliente, por lo tanto, cuenta con un clima semi húmedo que representa dos estaciones tanto la estación seca como la estación lluviosa, su temperatura oscila alrededor de los 17°C como mínima, y 34°C como máxima, además cuenta con una humedad relativa entre 70% y 75%. Los vientos del municipio de Santa Ana predominan del Suroeste al Oeste, tanto la estación seca como la estación lluviosa.

- Orografía

Los cerros del municipio de Santa Ana son el Cerro Tecana, Cerro Santa Lucia, Cerro Camones, Cerro El Níspero, Cerro La Tortuga, Cerro La Esperanza y EL Cerro El Pinar o Santa Dela.

Por otro lado están el Volcán de Santa Ana el cual es el más alto del país, el Cerro Verde es un volcán extinto ubicado en el Departamento de Santa Ana, específicamente en la cordillera de Apaneca.

- Hidrografía

El Departamento de Santa Ana es uno de los municipios que la mayor parte de la región hidrográfica es del río Lempa, mientras que las demás se encuentran en la región hidrográfica de Coatepeque. EL río Lempa es el que sirve de límite con el municipio de Nueva Concepción; el río Guajoyo desemboca en el río Desagüe y el río Suquiapa que se conforma de la afluencia de los ríos Apanchacal, río Zarco que limita con el municipio de Coatepeque. Santa Ana se encuentra surcada por los ríos El Molino, Apanteos y El Sauce.

El Lago de Coatepeque se ubica al Sur del municipio, por su belleza natural y estado de conservación es uno de los lugares con mayor potencial turístico del Departamento de Santa Ana.

- Flora Y Fauna

En el municipio de Santa Ana posee bosques húmedos sub tropicales frescos y bosques muy húmedos subtropicales, los árboles que se destacan en los bosques húmedos subtropicales son la ceiba, el manzano, aceituno, cedro, madre, cacao entre otros y los que se destacan en los bosques muy húmedos subtropicales son roble, pino, ciprés encino, níspero y laurel entre otros, las especies más destacadas son epífita mejor conocidas como magnolias, helechos, musgos y orquídeas.

En el municipio de Santa Ana se encuentran muchos animales silvestres en área naturales protegidas, en el complejo natural de los volcanes se encuentran venados de cola blanca, ardilla gris, águilas crestadas, ranas arborícolas, tucanes verdes, tigrillos, mapaches, coyotes, entre otros.

- Sistema Vial Y Accesibilidad

La ciudad de Santa Ana se une por la Carretera Panamericana CA1, se encuentra pavimentada en buenas condiciones con señalización turística y de tránsito. Dicha vía conecta San Salvador, La Libertad, Santa Ana, hasta llegar a La frontera con Guatemala. Además, existe otra vía conocida como Vía Arce, RN9W Calle antigua a Santa Ana, dicha vía es transitable todo el año y comunica a los municipios de Ciudad Arce, El Congo, Coatepeque y Santa Ana.

El casco urbano del municipio de Santa Ana es accesible tanto para vehículos como para peatones, la mayoría son calles pavimentadas, se mantienen en buenas condiciones las calles principales, el resto se encuentra en regulares condiciones. Sin embargo, en la estación lluviosa la accesibilidad en vehículo se dificulta en las zonas rurales pues se requiere de vehículos de doble tracción.

Entre las calles principales, se encuentran: José Mariano Méndez, Libertad, 25 Calle Poniente, 31 Calle Poniente (esta última también es conocida como: Calle San Marcelino Champagnat); las avenidas Independencia, José Matías Delgado, Fray Felipe de Jesús Moraga, Santa Ana California; y los bulevares Los 44, Nicolás Salúme y Héroe.

- Servicios Complementarios, Equipamiento Urbano E Infraestructura

Cuenta con servicios complementarios y equipamiento urbano tales como bancos, cajeros automáticos, centros comerciales, Hospital Nacional, unidades de salud, FOSALUD, ISSS, Cruz Roja, terminal de buses, mercado municipal, CAM, PNC, gasolineras, farmacias, museos, Casa de la Cultura, parques municipales, iglesias, instituciones como la Alcaldía y los Juzgados de Paz.

Para inventariar los servicios complementarios de este municipio se delimita un área alrededor del Centro Histórico y se toman en cuenta las arterias principales que poseen mayor concentración de servicios, entre estas, Avenida Independencia, Calle Libertad y 25ª Calle Poniente. Se considera que dentro de dicha área están los servicios más accesibles e inmediatos tanto a los sitios como a los turistas.

Factores Socio Económicos

- Actividad Económica

Las principales actividades económicas del municipio son los restaurantes y las ventas de comidas. También sobresale por la producción artesanal (como la talabartería, confitería, hojalatería, zapatería, entre otras) e industrial, sobre todo textil y alimentaria principalmente el cultivo y tratamiento del café y la industria artesanal.

En la zona norte y oeste de la ciudad se encuentran fábricas y maquilas (principalmente en la Zona Franca de la ciudad) y en la zona sur se encuentra el área de más desarrollo comercial en la que se ubican la mayoría de restaurantes, bancos, hoteles y centros comerciales.

En las zonas rurales algunos habitantes reciben remesas y otros se desplazan a sus trabajos hasta San Salvador.

Sitios turísticos del municipio de Santa Ana

Nº	Sitios Turísticos	Clasificación	Ubicación
1	Volcán Ilamatepec	Recurso Natural	Carretera a Cerro Verde, desvío Pacun, a 2.00 Km. de Casa de Cristal.
2	Cerro Tecana	Recurso Natural	Km. 69 Carretera hacia Metapán.
3	Mirador Del Valle Bello	Recurso Natural	RN10 Carretera que desde El Congo conduce a desvío hacia el Cerro Verde
4	Mirador Anteojo de	Recurso Natural	Carretera a Cerro Verde

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO TURISTICO DE LOS PUEBLOS
VIVOS DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA

Coatepeque			
5	Parque Nacional Cerro Verde	Parque Nacional	Km. 77.00 CA-1, entre Santa Ana y Sonsonate
6	Teatro de Santa Ana	Conjunto Histórico	Avenida Independencia Sur
7	“Catedral de Santa Ana” (Alcaldía Municipal de Santa Ana, S/F)	Conjunto Histórico	1ª Avenida Norte y 5ª Avenida Norte
8	Casino Santaneco	Conjunto Histórico	Avenida Independencia y 2a Calle Oriente.
9	Escuela de Artes y Oficios José Mariano Méndez	Conjunto Histórico	Calle José Mariano Méndez Poniente y Avenida Santa Ana California
10	Iglesia El Carmen	Conjunto Histórico	7a Calle Oriente entre Avenida Independencia y 1a Avenida Sur.
11	Iglesia El Calvario	Conjunto Histórico	10a Avenida Norte y Calle Libertad
12	Iglesia San Lorenzo	Conjunto Histórico	10a Calle Poniente y final 1a Avenida Sur
13	Alcaldía Municipal	Conjunto Histórico	Avenida Independencia
14	Centro de Artes de Occidente	Conjunto Histórico	Calle Libertad Oriente y 1ª Avenida Norte
15	Museo Regional de Occidente	Conjunto Histórico	Avenida Independencia
16	Parque Casa de Cristal	Parque Acuático y/o Recreativo	Carretera a Cerro Verde, desvió Pacun, Caserío San Blas, Cantón Las Lomas
17	Parque Ecológico San Lorenzo	Parque Acuático y/o Recreativo	Km. 67 Carretera CA-12N, Santa Ana a Metapán

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO TURISTICO DE LOS PUEBLOS
VIVOS DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA

18	Parque Acuático Lajamayas	Parque Acuático y/o Recreativo	Final Los Planes de Laguna, Lago de Coatepeque
19	Parque Acuático Sihuathuacan	Parque Acuático y/o Recreativo	Final Calle Libertad Oriente
20	Parque Acuático Las Cascadas	Parque Acuático y/o Recreativo	Km. 71 1/2 Carretera hacia Metapán, Hacienda San Cayetano.

Municipio de Metapán

Antecedentes:

Metapán es una ciudad precolombina de origen Maya – Chortis, su nombre en lengua Nahuatl significa Río de Maguey. También es conocida como Ciudad Blanca por su alta producción de cal a nivel nacional. Los Mayas Chortis fundaron en la época prehispánica dos pueblos, que durante la colonia los españoles llamaron Santiago Metapán y San Pedro Metapán. En el siglo XVII el pueblo de Santiago Metapán fue destruido, sus habitantes se trasladaron a San Pedro Metapán. Durante la colonia Metapán perteneció a la Alcaldía Mayor de San Salvador, posteriormente en 1786 fue sede del distrito de Metapán de la Intendencia de San Salvador. En 1811 ocurrió un movimiento independentista en la ciudad. Después de la Independencia, el 22 de agosto de 1823 se le dio el título de villa. Desde 1824 perteneció al Departamento de San Salvador, posteriormente en 1835 formó parte del Departamento de Sonsonate y desde 1855 forma parte del Departamento de Santa Ana. El 11 de febrero de 1862 se le dio el título de ciudad. Las fiestas patronales son en honor a San Pedro Apóstol y se celebran del 20 al 29 de junio. Para estas fechas la ciudad tiene varios atractivos, destacando la presentación taurina y los jaripeos. También se realizan actividades deportivas como la carrera de cuarto de milla en la vía que conduce a la planta cementera local. En el municipio de Metapán se encuentra el equipo de liga mayor de fútbol llamado A.D. Isidro Metapán y un estadio con el nombre de Jorge “Calero” Suárez en honor al futbolista Jorge Suárez. Por otra parte, se realiza un evento Trinacional para ciclistas de montaña, llamado “La Tri”, en este los participantes nacionales y extranjeros, durante un lapso de 3 días seguidos atraviesan 3 países (Guatemala, Honduras y El Salvador) por las montañas que conforman la región de El Trifinio, siendo esta una travesía y no una competencia.

Así, el primer día sale un pelotón desde Copán, Honduras hacia Esquipulas, Guatemala; el mismo día sale otro pelotón desde Metapán, El Salvador atravesando varios pueblos hasta llegar a Esquipulas. El segundo día parten desde Esquipulas hacia la ciudad de Ocotepeque en Honduras. Para finalizar el recorrido el tercer día, los ciclistas salen de Ocotepeque y se dirigen hacia San Ignacio en El Salvador.

Ubicación

Se encuentra a 117 Km. de la ciudad de San Salvador, limita al Norte, con la República de Guatemala; al Este con Cítala y La Palma (Departamento de Chalatenango); al Sur con Agua Caliente, Nueva Concepción (Departamento de Chalatenango), Santa Rosa Guachipilín, Masahuat, Texistepeque y San Antonio Pajonal y al Oeste con la República de Guatemala.

División Política – Administrativa

Para su administración, el municipio se divide en 29 cantones y 227 caseríos.

ALDEA ZAPOTE, CARRIZALILLO, EL PANAL, LA JOYA, SAN ANTONIO LA JUNTA, MONTENEGRO BELEN GUIJAT, CUYUISCAT, EL ROSARIO, LAS PAVAS, SAN ANTONIO MASAHUAT, SANTA RITA CAÑAS DULCES, EL CAPULIN, EL SHISTE, LAS PIEDRAS, SAN JERONIMO, TAHUILAPA, CAMULIAN, EL LIMO, LA CEIBITA, MATALAPA, SAN JOSE INGENIO, TECOMAPA, EL BRUJO, EL MALPASO, LA ISLA, SAN JUAN, SAN MIGUEL INGENIO.

Factores Físicos – Naturales

- Clima

En el municipio de Metapán el clima es variable de acuerdo a la elevación con respecto al nivel del mar en la que se encuentre cada zona. Así, se clasifica en sabana tropical caliente o tierra caliente con elevaciones en el rango de 0 a 800 msnm, en el casco urbano y zonas cercanas; tierra templada en El Limo con elevaciones de 800 a 1200 msnm; tierras frías en la zona del parque nacional Montecristo cuyas elevaciones van desde 1200 a 2700 msnm.

- Orografía

El Departamento de Santa Ana es atravesado por tres sierras, una de ellas se localiza en el municipio y se denomina Alotepeque-Metapán, la conforman un grupo de montañas entre las que sobresalen, los cerros:

MONTECRISTO: está situado a 14 Km. al Noreste de la ciudad de Metapán. Sirve de mojón trifinio a las Repúblicas de Guatemala, Honduras y El Salvador con elevación de 2,418

msnm. MIRAMUNDO: está situado 12.6 Km. al Noreste de la ciudad con elevación de 2,394 msnm. EL BRUJO: está situado 12.5 Km. al Noreste de la ciudad. Es mojón fronterizo entre Guatemala y El Salvador con elevación de 2,139.70 msnm. LOS CÁNTAROS o LAS CANTARERAS: está situada 9.5 Km. al Noreste de la ciudad con elevación de 1,750 msnm. PANAL: está situado 9.80 Km. al Este de la ciudad de Metapán con elevación de 1,201.79 msnm. CRUCITAS: está situada 17.40 Km. al Este de la ciudad con elevación de 1,530 msnm. CUMBRES LAS PAVAS: está situada 16.80 Km. al Sureste de la ciudad con elevación de 1,207.83 msnm.

- Hidrografía

Riegan al municipio los ríos, lagos y lagunas: • RÍOS: El Salitre, Angue, frio o Anguiatu, El Brujo, Negro, Chimalapa, Amayo o limo, San José, San Miguel Ingenio, Guajoyo, Lempa y Tahuilapa. • LAGO DE GUIJA: pertenece a Guatemala y El Salvador; la parte correspondiente al país está situada entre los municipios de San Antonio Pajonal y Metapán, a 8.0 Km. al Suroeste de la ciudad, con la que se comunica por carretera pavimentada. La extensión aproximada son 45.0 Km.2, de los cuales 32.0 corresponden a El Salvador. En sus aguas se encuentran la Isla Tipa y El Cerro Igualtepeque; en el río Desagüe se encuentra la presa hidroeléctrica El Guajoyo, la frontera entre los países está determinada por la línea recta, comprendidas en las penínsulas Tipa Afuera y la Barranca. Tradicionalmente se sabe que el lago se formó a raíz de las erupciones efectuadas por los volcanes circundantes (hoy apagados). Sus afluentes son los ríos Angue, Ostua y Cuzmapa.

LAGUNA DE METAPÁN: Esta situada 2.50 Km. de la ciudad. Área 3.1 Km.2. LAGUNETA CLARA: Esta situada 4.40 Km. al Sur de la ciudad con la que se comunica por carretera pavimentada. Área 0.06 Km.2. LAGUNETA VERDE: Esta situada 4.30 Km. al Sur de la ciudad de Metapán. LAGUNETA TECONALA: está situada al Suroeste del cerro Teconala, con la distancia de 1.3 Km. a la carretera que conduce a la ciudad de Metapán.

- Flora Y Fauna

La flora está constituida por bosques secos tropicales en la parte Oeste, cerca del lago de Guija, bosques húmedos subtropicales frescos en el centro, y bosques muy húmedos subtropicales y montaña en la parte Noreste del municipio. Con respecto a la fauna se encuentran mamíferos como mono araña, micoleón, venado cola blanca, mapaches, ardillas, cotuzas, tepezcuintle, entre otras; aves migratorias y reptiles.

- Sistema Vial Y Accesibilidad

La ciudad de Metapán se une por el Ferrocarril y la Carretera CA12N (conocida como la Carretera Internacional), se encuentra pavimentada en buenas condiciones. Dicha vía conecta a los municipios de Santa Ana, Texistepeque, desvió La Báscula que conduce hacia Masahuat y Santa Rosa Guachipilín con el municipio de Metapán; así como con Guatemala. Además, existe otra vía transitable todo el año que comunica con el pueblo de San Antonio Pajonal. Caminos vecinales enlazan cantones y caseríos a la cabecera municipal. El municipio de Metapán en el casco urbano es accesible tanto para vehículos como para peatones, la carretera que conduce hasta la ciudad está en buenas condiciones. Sin embargo, la accesibilidad en vehículo se dificulta en las zonas rurales pues se requiere de vehículos de doble tracción o solo se puede entrar caminando y a caballo.

- Servicios Complementarios, Equipamiento Urbano e Infraestructura

El municipio dispone de servicios complementarios, entre ellos, financiero, salud, comercial, seguridad, comunicaciones y transporte. Además, posee equipamiento urbano institucional, religioso, deportivo, áreas verdes y espacios públicos. El municipio de Metapán cuenta con una Oficina de Turismo que se encarga de la organización y promoción del mismo. Cuenta además con los yacimientos más grandes de piedra caliza.

Factores Socioeconómicos

- Actividad Económica

Metapán es uno de los municipios más desarrollados del Departamento de Santa Ana tanto en la actividad comercial y la industria. Además, es un municipio en el que se encuentran yacimientos de hierro, plomo, cobre, platino, granito, piedra caliza, diatomita y mármol. Los productos agrícolas más cultivados son: granos básicos, café, caña de azúcar, pastos, frutas cítricas y hortalizas. Además, hay ganado, porcino, abejas y aves de corral. Entre las industrias, están: cafetalera, azucarera, pesca, lácteos, panela y la fábrica de cemento Holcim (antes CESSA).

Sitios Turísticos Del Municipio De Metapán.

Nº	Sitio turístico	Clasificación	Ubicación
1	Lago de Guija	Recurso Natural	Km. 107 1/2, CA-12N, a 4 Km. de la CA-12N Cantón. Las Piedras, Caserío

Azacualpa			
2	Laguna de Metapán	Recurso Natural	Km. 109 CA-12N, Desvió a Cantón El Sitio
3	Cerro de Las Figuras	Recurso Natural	Caserío Igualtepec, El Desague
4	Río Guajoyo	Recurso Natural	Km. 99 CA-12N Carretera que de Santa Ana conduce hacia Metapán
5	Parque Nacional Montecristo	Parque Nacional	Carretera a Montecristo, Cantón San José Ingenio
6	Parque Nacional San Diego La Barra	Parque Nacional	Km. 104.5 CA-12N, Cantón Las Piedras
7	<i>“Parque Geoturístico El Limo”</i> (Alcaldía de Metapán, JICA, CONAMYPE, 2017) <i>Detalles En Revista Metapán Ciudad Blanca.</i>	Reserva de la Biosfera	Km. 122 ½ CA-12N Carretera que de Metapán conduce hacia la Frontera Anguiatú, el Paso de Ceiba.
8	<i>“Iglesia Colonial San Pedro Apóstol”</i> (Alcaldía de Metapán, JICA, CONAMYPE, 2017)	Conjunto Histórico	1a Calle Poniente y Av. Isidro Méndez
9	Parque Acuático Apuzunga	Parque Acuático y/o Recreativo	Desvío la báscula en Km. 100.00 CA-12N, Cantón Las Piedras, Caserío Conchagua.
10	Parque Recreativo Centroamérica	Parque Acuático y/o Recreativo	Km. 106.00 CA-12N Carretera Santa Ana-Metapán

Municipio de Chalchuapa

Antecedentes

El significado en nahuat-pipil de Chalchuapa es Río de Jade. La ciudad atravesó todos los períodos arqueológicos, lo que la hizo el asentamiento humano más antiguo de El Salvador durante los períodos Preclásico (1200 A.C.) y Postclásico (1200 D.C.), se encuentran fácilmente vestigios materiales como piezas de cerámica, grabados, piedras talladas, jade y obsidiana.

Entre su legado prehispánico, se encuentran las ruinas de El Tazumal, Casa Blanca, El Trapiche y La Laguna Cuzcachapa. De la época colonial data la notable Iglesia de Santiago Apóstol, erigida en el siglo XVII.

De los sitios actuales de Chalchuapa están: El Trapiche (período preclásico), Casa Blanca (período clásico temprano), Laguna Cuzcachapa (Secuencia estratificada de 1200 A.C. a 1524 D.C.), Tazumal (período clásico), Laguna Seca (período posclásico), Las Victorias (período preclásico), Pampe o Peñate (período posclásico), Amulunga (período clásico), Bolinas (período preclásico).

Las fiestas patronales del municipio son del 9 al 16 de agosto en honor de Santiago Apóstol y San Roque. Chalchuapa se identifica por la preparación y venta del plato típico salvadoreño y yuca con chicharrón.

Además, Chalchuapa posee el estadio El Progreso, con un equipo de Fútbol en la Segunda División Profesional llamado Once Lobos F.C.

Ubicación

El municipio de Chalchuapa se encuentra a 80.0 Km. de la ciudad de San Salvador, limita al Norte con la República de Guatemala; al Noreste con el municipio de Candelaria de La Frontera y El Porvenir, al Este con la ciudad de Santa Ana y San Sebastián Salitrillo; al Sur con los municipios de Juayúa y Nahuizalco (Sonsonate); y al Oeste con los municipios de El Refugio y Atiquizaya (Ahuachapán).

División Política - Administrativa

Para su administración el municipio de Chalchuapa se divide en 20 cantones y 77 caseríos.

AYUTEPEQUE, EL CUJE, GALEANO, LAS FLORES, PORVENIR, JOCOTILLO,
BUENOS AIRES, DURAZNILLO, GUACHIPILÍN, LA MAGDALENA, SAN JOSÉ, EL

ARADO, EL PASTE, LA LIBERTAD, OJO DE AGUA, SAN SEBASTIÁN, EL COCO, EL
TANQUE, LAS CRUCES, PIEDRA RAJADA, ZACAMIL.

Factores Físicos – Naturales

- Clima

El clima del municipio se clasifica en sabana tropical caliente o tierra caliente en el casco urbano y zonas cercanas con elevaciones en el rango de 0 a 800 msnm. La elevación promedio es de 700 msnm.

- Orografía

La ciudad de Chalchuapa está asentada en el valle central del municipio. Cuenta con una serie de cerros, entre los que se destaca el de la Olla, el Chucamitepeque, el Divisadero, El Pital, Mala Cara y el volcán Chingo en la frontera con Guatemala; la región meridional tiene alturas superiores a 1800 msnm en los Cerros de Las Ranas, El Águila, Las Cruces y Ayeco.

- Flora Y Fauna

Entre la flora que se observa en este municipio está el cortes negro, bálsamo, cedro, ceiba, amate, carao, maquilishuat, entre otros. Con respecto a la fauna se encuentran chontes, patos, garzas, torogoz, clarinero, garrobos, peces, entre otros.

- Sistema Vial Y Accesibilidad

La ciudad de Chalchuapa se comunica por carreteras pavimentadas, con las poblaciones de Atiquizaya, Turín, Ahuachapán, San Sebastián Salitrillo y Santa Ana; por carretera de tierra con poblaciones como El Porvenir y posee caminos vecinales que comunican la cabecera municipal con cantones y caseríos.

- Servicios Complementarios, Equipamiento Urbano E Infraestructura

El municipio dispone de servicios complementarios, entre ellos, financiero, salud, comercial, seguridad, comunicaciones y transporte. Además, posee equipamiento urbano institucional, religioso, deportivo, áreas verdes y espacios públicos. El municipio de Chalchuapa actualmente está trabajando en la apertura de una Oficina de Turismo.

Factores Socio – Económicos

- Actividad Económica

La economía de los habitantes de Chalchuapa se basa en actividades agrícolas y del comercio. Los cultivos de mayor predominio son el café, los granos básicos, la caña de azúcar y las frutas cítricas, se practica la crianza de ganado vacuno, porcino y aves de corral. Entre las

industrias más importantes se encuentran el procesamiento del café, la producción azucarera y materiales para la construcción. El comercio es muy activo debido a que se encuentra en un punto fronterizo con Guatemala.

Sitios turísticos del Municipio de Chalchuapa

N	Sitios Turísticos	Clasificación	Ubicación
1	Laguna Cuzcachapa	Recurso Natural	11 Av. Sur, Barrio Apaneca, Colonia Tazumal y Colonia Las Ninfas
2	Volcán Chingo	Recurso Natural	Ubicado en la Línea fronteriza El Salvador – Guatemala en Chalchuapa, Atescatempa y Jerez pueblos de Guatemala
3	Sitio Arqueológico Tazumal	Conjunto Histórico	Final 19 Av. Sur y Calle al Cuje.
4	Sitio Arqueológico Casa Blanca	Conjunto Histórico	Km. 74 ½ RN 13W, Santa Ana- Chalchuapa
5	Templo Colonial Santiago Apóstol	Conjunto Histórico	6ª Avenida Norte y 4ª Calle Poniente
6	Balneario El Trapiche	Parque Acuático y/o Recreativo	Calle a San Juan Chiquito.

Municipio de El Congo

Antecedentes

El municipio se formó a finales del siglo pasado, como aldea de El Congo, en la Jurisdicción de Coatepeque.

Su nombre proviene del vocablo “COMCO” formado del “Cucumatlán” que significa “lugar de ollas”. En 1910 dicha aldea tenía una población de 500 habitantes y les correspondían los tres cerritos denominados Los Siete Príncipes.

En el Departamento de Santa Ana se estableció una reunión entre los habitantes del lugar para determinar los cantones y para elegir a sus primeras autoridades: un alcalde, dos regidores, un síndico. El asiento de estas autoridades se fijó en el Cantón El Congo y el nuevo municipio quedó incorporado en el Distrito de Santa Ana.

Obtuvo el título de villa durante la administración del Teniente Coronel Oscar Osorio y por decreto legislativo del 15 de agosto de 1955.

La villa El Congo está situada a 853 msnm a 14 Km. al Suroeste de Santa Ana, su cabecera departamental. El 25 de marzo de 1933 se le dio el título de pueblo al Cantón El Congo.

Además, el municipio posee una estación del ferrocarril, esta era utilizada por los pobladores del municipio para transportarse de un lugar a otro y para transportar café.

El Congo celebra sus fiestas patronales en honor a la Virgen del Tránsito, del 12 al 15 de agosto.

Ubicación:

El Congo está ubicado a 52.0 Km. de la ciudad de San Salvador, está limitado por los siguientes municipios al Norte y Este por Coatepeque, al Sureste por Ciudad Arce (Departamento de La Libertad) al Sur por Izalco y Armenia (Departamento de Sonsonate), al Oeste por Santa Ana.

División Política – Administrativa

Para su administración, el municipio de El Congo se divide en 8 cantones y 35 caseríos.

EL GUINEO, LA PRESA, LA LAGUNA, EL PEZOTE, LOS PINOS, SAN JOSÉ DE LAS FLORES, EL RODEO, MONTE BELLO.

Factores Físicos – Naturales

- Clima

El Congo es de clima agradable y cálido, la temperatura promedio del municipio es de 29°C; posee tierra caliente con elevaciones entre el rango de 0 a 800 msnm y zonas del territorio son templadas con elevaciones que sobrepasan los 800 msnm.

- Orografía

Los rasgos más notables del municipio son los cerros siguientes El Chile, Thiscal, El Carrizal, El Cacao, El Mal Herido, El Coyolar, Las Rosas, Borde del Lago, El Cortillo, Los Naranjos, Los Cerdos, El Viejo, El Recuerdo, La Presa, Cuta.

- Hidrografía

El 80% del Lago de Coatepeque pertenece al municipio de El Congo y el resto al municipio de Santa Ana. Los ríos que alimentan al lago son río Las Lágrimas, río Las Cañas, río Mal Herido, río El Obraje. Además, posee vertientes en el Cantón La Presa.

- Flora Y Fauna

Entre la flora que se puede encontrar en el municipio están árboles frutales como el mango, marañón, nances, jocote, huiste, zarzo, amate, cenicero, ceiba, ninfas, pepetos, guarumo, entre otros. Con respecto a la fauna, se puede mencionar venado, tacuacín, puerco espín, mapache, pesotes, micoleón, gavilanes, pico de navaja, zanates, torogoz, clarinero, chiltotas, ganado vacuno, ganado porcino, aves de corral y serpientes.

- Sistema Vial Y Accesibilidad

El municipio se comunica por la Carretera Panamericana CA-1 desde San Salvador hasta Santa Ana. Además, conecta con la RN 10, calle que atraviesa el centro de la ciudad, que conduce hacia el Cerro Verde, la ciudad del Congo posee una red urbana de calles adoquinadas y una vía férrea que se encuentra fuera de servicio.

- Servicios Complementarios, Equipamiento Urbano E Infraestructura

El municipio de El Congo dispone de servicios complementarios, entre ellos, financiero, salud, comercial, seguridad y comunicaciones. Además, posee equipamiento urbano institucional, religioso, áreas verdes y espacios públicos.

Factores Socio Económicos

- Actividad Económica

La actividad económica más notables es la cafetalera, la pesca, así como la producción de ladrillo, teja de barro, alfarería. El comercio lo efectúan con las ciudades de Coatepeque, Santa Ana y Ciudad Arce, existe toda clase de establecimientos comerciales formales e informales, además de hoteles y restaurantes.

Sitios turísticos del Municipio de El Congo

N	Sitios	Clasificación	Ubicación
°	Turísticos		
1	Lago de Coatepeque	Recurso Natural	Lago de Coatepeque, Jurisdicción de El Congo Cantón La Bendición
2	Mirador Altos de La Cruz	Recurso Natural	Colonia Altos de La Cruz

3	Mirador Piedra de Agua	Recurso Natural	Calle que desde El Congo conduce al Cerro Verde, desvío a Lago de Coatepeque, Cantón Piedra de Agua
4	Mirador Ensenada Los Pinos	Recurso Natural	Km. 56.00 Carretera RN10 que pasa sobre El Congo hacia el Cerro Verde
5	Vertiente El Chupadero	Recurso Natural	Calle salida a Las Tres Ceibas, Armenia
6	Vertiente Tatamatia	Recurso Natural	Cantón La Presa, Caserío El Sitio
7	Estación de Ferrocarril El Congo	Conjunto Histórico	Calle La Jabonera y Avenida 14 de diciembre
8	Vestigios Arqueológicos Montebello	Conjunto Histórico	Lotificación Montebello, Cantón Montebello

Municipio de Candelaria de la Frontera

Antecedentes:

Candelaria de La Frontera era una pequeña aldea llamada " El Chaparral", que fue nombrada así por la abundancia de árboles en sus montañas.

Candelaria de La Frontera se categorizaba como pueblo por decreto legislativo del 1 de marzo de 1882, añadiéndose a él los cantones de Paraje Galán, Criba, San Jerónimo, Singüil, y se creó el distrito de Chalchuapa al que fue incorporado. La agricultura fue el patrimonio del lugar en sus principios como pueblo.

En la década de 1960 obtuvo el título de “Villa Candelaria de La Frontera”. En la siguiente década el único desarrollo registrado para este lugar fue el cultivo de café y la reconstrucción de la Iglesia Parroquial.

En la década de 1980, Candelaria de La Frontera sufrió un crecimiento poblacional por cuestiones del período de guerra, poblaciones de la zona oriental del país emigraron hacia el pueblo, por ser esta una de las zonas más seguras, lo que permitió el nacimiento de nuevas

colonias, así como la creación de fábricas que generaron fuente de empleo, contando así con desarrollo avícola y comercial en esta época. A partir de 1990 crece geográficamente con las nuevas lotificaciones.

El crecimiento socio-económico de Candelaria de La Frontera se debe al cultivo de café, crianza de ganado vacuno y porcino, granjas avícolas, cultivo de caña de azúcar, industria del calzado, transporte, fábricas de escoba y el crecimiento de negocios.

Candelaria de La Frontera dejó de tener la categoría de villa; desde el viernes 25 de enero 2008, convirtiéndose en ciudad, por decreto legislativo.

Candelaria de La Frontera celebra sus fiestas patronales del 31 de enero al 2 de febrero en honor a la Virgen de La Candelaria.

Ubicación:

Candelaria de La Frontera está ubicado a 83.3 Km. de la ciudad de San Salvador y pertenece al Distrito de Chalchuapa. Candelaria de La Frontera limita al Norte con la República de Guatemala y Santiago de La Frontera, al Oeste con El Porvenir, y al Este con Texistepeque y Santa Ana.

División Política-Administrativa

El municipio de Candelaria de La Frontera se divide en 11 cantones y estos se dividen en 53 caseríos.

CASAS DE TEJA, LA CRIBA, PIEDRAS AZULES, SAN VICENTE, ZACAMIL, SAN JOSE PINALITO, EL JUTE, LA PARADA, SAN JERONIMO, TIERRA BLANCA, MONTE VERDE.

Factores Físicos – Naturales

- Clima

Candelaria de la Frontera posee un clima variable de acuerdo a las elevaciones que presenta, así, posee tierras calientes que se encuentran en el rango de 600 a 800 msnm, otras se encuentran en el rango de tierras templadas, pues algunos lugares sobrepasan los 800 msnm hasta alcanzar elevaciones de 1,112 msnm.

- Orografía

Entre los cerros se encuentran Cerro Joya Verde y Cerro Las Conchas.

- Flora Y Fauna

Cuenta con abundante vegetación entre ella ciprés, ceiba, amate, papaturro, eucalipto, naranjos, capulín, izote, nance, pepeto, sauce, entre otros. Entre la fauna del municipio se encuentran los mamíferos como mapaches, tacuacines, venados, pezote, zorrillo, ardillas, animales domésticos, ganado vacuno; también posee aves como perdiz, chachas, guacamayas, avestruz, pavo real, pájaro arrocero, aves de corral peces y reptiles.

- Sistema Vial Y Accesibilidad

La Carretera Panamericana CA-1, cruza todo el pueblo de Norte a Sur; que comunica con Santa Ana y al Norte con San Cristóbal, frontera de la República de Guatemala. Existen caminos vecinales de tierra hacia los cantones y caseríos, al igual que una carretera hacia Santiago de La Frontera y San Antonio Pajonal.

El municipio es accesible tanto para peatones como para vehículos pues cuenta con calles, aceras y arriates; en el casco urbano las calles están pavimentadas o adoquinadas y se puede circular en ellas en todo tipo de vehículo.

La accesibilidad se dificulta en las áreas rurales pues en algunos casos es necesario un vehículo de doble tracción para poder accesar. El municipio posee transporte público urbano e interdepartamental.

- Servicios Complementarios, Equipamiento Urbano E Infraestructura

El municipio dispone de servicios complementarios, entre ellos, financiero, salud, comercial, seguridad y comunicaciones. Además, posee equipamiento urbano institucional, religioso, áreas verdes y espacios públicos.

Factores Socio Económicos

- Actividad Económica

La mayor parte de la población se dedica a actividades de orden agrícola, dicha actividad es la principal fuente de trabajo y por consiguiente el mayor ingreso familiar al igual que las remesas familiares de pobladores de países extranjeros.

Sitios turísticos del Municipio de Candelaria de la Frontera:

N	Sitios	Clasificación	Ubicación
°	Turísticos		
1	Mirador Tierras Blancas	Recurso Natural	Km. 90, Carretera Panamericana, que de Candelaria de La Frontera conduce a Guatemala

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO TURISTICO DE LOS PUEBLOS
VIVOS DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA

2	Mirador natural Las Viñas	Recurso Natural	Calle a Cantón El Paste, Cantón Monteverde
3	Reserva Natural Tabloncitos	Recurso Natural	Cantón San Jerónimo
4	Área natural Protegida Paraje Galán	Recurso Natural	Desvío Paraje Galán, Caserío El Pichiche
5	Rio Chorros de La Parada	Recurso Natural	Calle a Aldea Bolaños, Cantón La Parada
6	Nacimiento de agua El Japote	Recurso Natural	Cantón La Criba
7	Grupo Aguas Mágicas	Parque Acuático y/o Recreativo	Km. 89 Carretera Panamericana, Caserío La Manzanita
8	Centro Recreativo Brisas de La Aldea	Parque Acuático y/o Recreativo	Cantón Aldea Bolaños
9	Turicentro Rancho Alegre	Parque Acuático y/o Recreativo	Final 2a. Avenida Norte, Barrio Las Animas

Municipio de San Sebastián Salitrillo

Antecedentes:

En el año 1885, estaba en el Gobierno Provisional el General Francisco Menéndez, el General emitió el decreto ejecutivo con fecha de 7 de septiembre de 1885, en el cual el Valle de San Sebastián Salitrillo obtiene la calidad de villa en las elecciones de las primeras autoridades edilicias. En este mismo año se construyó un campo deportivo, la iglesia, el centro escolar, las calles y avenidas. San Sebastián Salitrillo desde su fundación, quedó incorporado

al distrito de Chalchuapa. El 18 de junio de 1886, la municipalidad elaboró un acta, en la cual fijó los límites jurisdiccionales de la población. Las fiestas patronales se celebran en honor a San Sebastián Mártir, del 16 al 20 de enero.

Ubicación:

San Sebastián Salitrillo pertenece al Distrito de Chalchuapa, se encuentra ubicado a 75.5 Km. de la ciudad de San Salvador, este municipio limita al Norte, con el municipio de El Porvenir; al Este y al Sur con el municipio de Santa Ana y al Oeste con el municipio de Chalchuapa.

División Político – Administrativa

Para su administración, San Sebastián Salitrillo se divide en 4 cantones y 36 caseríos, según el detalle siguiente: LOS AMATES, SAN LUIS, SANTA BÁRBARA, SANTA ROSA.

Factores Físicos – Naturales

- Clima

El clima que predomina en San Sebastián Salitrillo es cálido; de acuerdo a la elevación del territorio, este se clasifica en sabana tropical caliente o tierra caliente en el casco urbano y zonas cercanas con elevaciones de entre los 700 y 800 msnm.

- Orografía

El municipio de San Sebastián Salitrillo se encuentra asentado en un valle, este no posee volcanes, montañas o cerros significativos.

- Hidrografía

El río principal del municipio de San Sebastián Salitrillo es el río Amulunga, dicho río sirve para abastecer de agua potable parte del municipio, aquí se han construido tanques que almacenan agua para su distribución. También en el municipio se encuentran pequeñas quebradas.

- Flora Y Fauna

Se pueden encontrar bosques húmedos subtropicales frescos. Entre las especies arbóreas más conocidas están el cedro, pino, roble, laurel, manzano rosa, pepeto, carao, guachipilín, cuje, amate, ceiba, entre otros. En cuanto a la fauna posee venados, conejos, cusucos, tucacines, taltuzas, cotuzas, garrobos, aves como gavilanes y pericos.

- Sistema Vial Y Accesibilidad

El municipio se encuentra atravesado por la vía RN 13W, carretera que desde Santa Ana conduce hacia Chalchuapa y al Departamento de Ahuachapán, esta vía es de doble circulación con 4 carriles, posee la señalización adecuada y actualmente se encuentra en reparación, el acceso al municipio es en el desvío en el Km. 78, aproximadamente a 3 Km. del desvío se encuentra el casco urbano del municipio. Esta vía de acceso se encuentra en buenas condiciones y transitable para todo tipo de vehículos. El casco urbano del municipio de San Sebastián Salitrillo es accesible tanto para vehículos como para peatones. Sin embargo, la accesibilidad en vehículo se dificulta en las zonas rurales pues se requiere de vehículos de doble tracción en algunos casos, en otros se puede acceder únicamente caminando. También cuenta con servicio de transporte público, tanto urbano como interdepartamental, estos autobuses transitan solamente por la RN 13W que hacen el recorrido desde Ahuachapán hasta la terminal de occidente en San Salvador, desde las 4:30 a.m. hasta las 7:00 p.m.

- Servicios Complementarios, Equipamiento Urbano E Infraestructura

El municipio dispone de servicios complementarios, entre ellos, salud, comercial, seguridad y comunicaciones. Además, posee equipamiento urbano institucional, religioso, áreas verdes y espacios públicos.

Factores Socio Económicos

- Actividad Económica

Por muchos años, la actividad económica se centró en el cultivo del café, pero por la caída de los precios los habitantes se ven obligados a buscar otras actividades a las que dedicarse como la construcción, el comercio informal, el cultivo de granos básicos y hortalizas. También se dedican a la ganadería y a la crianza de aves de corral. Con respecto a la actividad industrial, por una parte, se encuentra una empresa en Ciudad Real que posee residenciales y centros comerciales; en el casco urbano solo se encuentran micro negocios. Por otra parte, un gran porcentaje del territorio esta cultivado con café y se encuentran varios beneficios de procesamiento de café.

Sitios turísticos del Municipio de San Sebastián Salitrillo

N	Sitios	Clasificación	Ubicación
°	Turísticos		
1	Mirador Finca	Recurso	1a Calle Poniente, acceso a Colonia
	Margaritas	Natural	Guadalupe, Cantón San Luis

2	Río Amulunga	Recurso Natural	RN 13W, desvió hacia Rio Amulunga, Cantón Los Amates
3	Finca San Luis La Loma	Conjunto Histórico	Calle a Cantón San Luis, Cantón San Luis
4	Galicia Parque de Diversiones	Parque Acuático y/o Recreativo	Cantón Los Amates, Km. 77 RN 13W que desde Santa Ana conduce hacia Chalchuapa y Ahuachapán

Municipio de Santa Rosa Guachipilín

Antecedentes:

Santa Rosa Guachipilín, antes de 1916 era un cantón, llamado "El Guachipilín" y los que ahora son cantones eran todos caseríos. El 28 de junio de 1916 fue el acto de inauguración de fundación del pueblo de Santa Rosa Guachipilín, nombrado así por el cantón llamado Guachipilín y la patrona era la Virgen de Santa Rosa de Lima. El 20 de septiembre de 1916 se eligió el primer concejo municipal, siendo presidido por Eleodoro Interiano como primer alcalde del pueblo. Las fiestas patronales son celebradas del 18 al 20 de febrero.

Ubicación:

Santa Rosa Guachipilín se encuentra a 120.0 Km. aproximadamente de la ciudad de San Salvador, está limitado al Norte por Metapán, al Este y Sur por Nueva Concepción (Departamento de Chalatenango), y al Oeste por Masahuat.

División Política – Administrativa

Para su administración, el municipio se divide en 6 cantones y 25 caseríos.

EL FLOR, LOS CHILAMATES, LA DANTA, GUACAMAYA, SANTA CRUZ, LAS PILETAS.

Factores Físicos – Naturales

- Clima

El clima del municipio de Santa Rosa Guachipilín es de clima caliente.

- Orografía

En el municipio de Santa Rosa Guachipilín se encuentra el Cerro Calaire.

- Hidrografía

El municipio de Santa Rosa Guachipilín cuenta con el río Lempa que circunda en la pequeña población. Así como la Quebrada de Apanta y la Cascada de Apanta.

- Flora Y Fauna

Santa Rosa Guachipilín cuenta con árboles tales como árbol de guarumo, mango, jioté, copinol, bambú, cacao, conacaste, amate, ceiba y almendra de río. Su fauna la componen aves, ganado vacuno, perros, cangrejos, tilapias, mojarra de río, plateadas, garrobos.

- Sistema Vial Y Accesibilidad

El acceso para el municipio de Santa Rosa Guachipilín es en Km. 100 desvío la Báscula de la Carretera Internacional desde Santa Ana hacia Metapán, pasando por el municipio de Masahuat hasta llegar al casco urbano de Santa Rosa Guachipilín, por carretera angosta de tierra y parte pavimentada la carretera se encuentra en malas condiciones y solo se puede ir en carro de doble tracción. Sin embargo, próximamente el municipio estará conectado por la Carretera Longitudinal del Norte (CLN) con Metapán y Nueva Concepción en Chalatenango, mejorando la accesibilidad y la conectividad existente entre estos lugares.

- Servicios Complementarios, Equipamiento Urbano E Infraestructura

El municipio dispone de servicios complementarios, entre ellos, salud, comercial, seguridad y comunicaciones. Además, posee equipamiento urbano institucional, religioso, áreas verdes y espacios públicos.

Factores Socio Económicos

- Actividad Económica

Su población se dedica a la agricultura, ganadería y un pequeño grupo trabaja en las afueras del municipio; su población depende de las remesas familiares; ya que, debido a la escasez de oportunidades en la localidad, muchas personas emigran a Estados Unidos.

Sitios turísticos del Municipio de Santa Rosa Guachipilín:

N	Sitios Turísticos	Clasificación	Ubicación
1	Cascada Apanta	Recurso Natural	Desvío hacia Cantón Apanta, sobre Carretera que de Santa Rosa Guachipilín conduce hacia Nueva Concepción (Chalatenango)
2	Cerro Calaire	Recurso	Calle hacia El Cerro Calaire

		Natural	
3	Río Lempa "La Hamaca"	Recurso Natural	Final Calle Madrid

Municipio de Santiago de la Frontera

Antecedentes:

Esta población se formó desde fines del siglo XVII o principios del siglo XVIII, en un antiguo latifundio de la Parroquia de Texistepeque. En 1786 ingresó al partido de Metapán. Santiago de La Frontera aparece como Valle del Curato de Texistepeque en los relatos del arzobispo Cortez y Larraz. En 1841 aparece como cantón de Metapán con el nombre de Valle de Santiago. Por decreto legislativo del 17 de febrero de 1858, se le otorga el título de pueblo. Por ley del 13 de noviembre de 1945 le segregan de su jurisdicción lo que ahora comprende el municipio de San Antonio Pajonal. Las fiestas patronales de Santiago de La Frontera son del 24 al 25 de julio en honor a Santiago Apóstol.

Ubicación:

Santiago de La Frontera, pertenece al Distrito de Metapán. Está ubicado a 93.3 Km. de la ciudad de San Salvador, limita al Norte con La República de Guatemala; al Este y al Sur con el municipio de Candelaria de La Frontera; y al Oeste con el municipio de San Antonio Pajonal.

División Política – Administrativa

Para su administración, Santiago de La Frontera se divide en 6 cantones y 18 caseríos, según el detalle siguiente.

EL FLOR, LAS PILETAS, GUACAMAYA, LOS CHILAMATES, LA DANTA, SANTA CRUZ.

Factores Físicos – Naturales

- Clima

El clima que predomina en Santiago de La Frontera es cálido; y ello se debe, a que es uno de los municipios más deforestados del país. De acuerdo a la elevación del territorio, este se clasifica en sabana tropical caliente o tierra caliente en el casco urbano y zonas cercanas con elevaciones en el rango de 0 a 800 msnm.

- Orografía

Las elevaciones y los cerros más importantes de la jurisdicción son el Cerro El Estoraque, Cerro La Campana, Ojos de Agua, El Pino, El Granadillo, Monte Redondo, Cerro de San Luis, Cerro de la Cruz, Cerro de Los Vinos, Cerro Colorado, Cerro El Sapo.

- Hidrografía

El municipio solamente posee el río Cuzmapa, que tiene dos vertientes: la primera en la vuelta conocida como El Níspero; y la segunda en las inmediaciones del caserío La Zarca; de donde inicia su recorrido pasando por el cantón Santa Cruz, el cantón Piletas y el radio urbano e incluso por el pueblo vecino de San Antonio Pajonal, para desembocar en el lago de Guija. También cuenta con un río que recibe el nombre de Tempisque, que se extiende solo en una pequeña porción del municipio, por lo que los habitantes no lo reconocen como río del municipio.

- Flora Y Fauna

Los árboles que se observan son madre cacao, cenicero, caulote, mango, aceituno, jocote, amate, entre otros. También se cultivan plantas medicinales y ornamentales, entre las medicinales destacan la chula, el orégano, la sábila. Entre las ornamentales están la ixora, el clavel, la veranera, crotos, algunas rosas y flores. Entre la fauna del municipio se encuentran los mamíferos como mapaches, tacuacines, venados, pezote, zorrillo, ardillas, animales domésticos, ganado vacuno; también posee aves como perdiz, aves de corral.

- Sistema Vial Y Accesibilidad

La vía de acceso más importante es la calle principal, que se bifurca de la Carretera Panamericana, en el desvío Paraje Galán. A partir de este punto se recorren varios cantones y caseríos del municipio. Luego de ese recorrido, se ubica el centro urbano del municipio, siendo su principal vía de acceso el “Boulevard El Hermano Lejano”. La segunda vía es la que del centro urbano (Barrio El Centro) se bifurca hacia el caserío Linda Vista y cruza por el cantón El Tablón, perteneciente al municipio de San Antonio Pajonal; y por varios caseríos pertenecientes al municipio de Texistepeque. El casco urbano del municipio de Santiago de La Frontera es accesible tanto para vehículos como para peatones, la Carretera Panamericana que conduce hasta la ciudad está en buenas condiciones y es transitable todo el año. Además, con la nueva carretera que desde Paraje Galán conduce hacia Santiago de La Frontera y llega hasta San Antonio Pajonal, el trayecto a transitar es más rápido. Sin embargo, la accesibilidad en vehículo se dificulta en las zonas rurales pues se requiere de vehículos de doble tracción.

También cuenta con servicio de transporte público que hacen el recorrido desde San Antonio Pajonal hasta Santa Ana, desde las 4:30 a.m. las 4:30 p.m.

- Servicios Complementarios, Equipamiento Urbano E Infraestructura

El municipio dispone de servicios complementarios, entre ellos, salud, seguridad y comunicaciones. Además, posee equipamiento urbano institucional, religioso, áreas verdes y espacios públicos.

Factores Socio Económicos

- Actividad Económica

Los habitantes del municipio se dedican a la agricultura y ganadería; entre los principales productos agrícolas se encuentran el maíz, maicillo, arroz, frijol, fibra de escoba, cebollas, repollos, tomates, papas, chiles dulces, pepinos, otras plantas que, a pesar de ser silvestres, son cuidadas y comercializadas como es el caso de los lorocos, los pipianes y los ayotes. Hay crianza de animales vacuno, bovino y porcino, así como también aves de corral, aunque no hay haciendas reconocidas como tal. Las artesanías más representativas de Santiago de La Frontera son las escobas, actualmente ya casi no se cultiva el sorgo y pocos hombres se dedican a la elaboración de las mismas. Estas escobas han sido sustituidas por las de fibra de plástico.

Sitios turísticos del Municipio de Santiago de la Frontera:

N	Sitios Turísticos	Clasificación	Ubicación
1	Cerro La Cruz	Recurso Natural	Carretera Principal de Santiago de La Frontera, Barrio El Castillo
2	El Encanto Aqua Park	Parque acuático y/o recreativo	Barrio El Centro
3	Parque Acuático Paraíso Escondido	Parque acuático y/o recreativo	Barrio El Castillo, Calle Principal de Santiago de La Frontera

Municipio de San Antonio Pajonal

Antecedentes:

La historia popular cuenta que San Antonio Pajonal estaba dividido en dos partes, perteneciendo ambas partes a una hacienda. San Antonio que pertenecía a El Salvador y El

Pajonal a Guatemala, contando únicamente con una división de un muro de piedra y fue hasta en los años entre 1930 y 1937 que se decidió a delimitar la nueva frontera, tomando como referencia el Río Cuzmapa que actualmente sirve de frontera entre Guatemala y El Salvador. San Antonio Pajonal se nombra en honor a su patrono “San Antonio de Padua”, dicho lugar siendo cantón perteneciente al municipio de Santiago de La Frontera, pero fue hasta el 15 de noviembre de 1945, que por decreto legislativo recibió el título de municipio y se dio a sus autoridades jurisdicción sobre los cantones La Piedrona y El Tablón. San Antonio Pajonal celebra sus fiestas patronales del 22 al 26 de enero en honor a su patrono San Antonio de Padua. Dentro de su comida típica esta la elaboración de tamales de cerdo.

Ubicación:

El municipio de San Antonio Pajonal está ubicado a 39.5 Km. al Noroeste de la ciudad de Santa Ana y a 96.9 Km. de la ciudad de San Salvador. Perteneció al Distrito de Metapán. San Antonio Pajonal está limitado al Norte por El Lago de Guija y la República de Guatemala, al Este por Metapán, al Sur por Texistepeque, y al Oeste por Santiago de La Frontera.

División Política– Administrativa:

San Antonio Pajonal cuenta con tres cantones y 12 caseríos.

EL TABLON, LA PIEDRONA, LOS ANGELES.

Factores Físicos Naturales

- Clima

San Antonio Pajonal se encuentra rodeado de zonas verdes y cerros. De acuerdo a la elevación del territorio que oscila en el rango de 500 a 800 msnm, este se clasifica en sabana tropical caliente o tierra caliente.

- Orografía

Se cuenta con los cerros del Estoraque y el cerro Quemado, donde se pueden encontrar vestigios arqueológicos según datos proporcionados por la Alcaldía.

- Flora Y Fauna

Entre la flora que se encuentra en el municipio está el conacaste, madre cacao, cablote, izote, naranjos, entre otros.

Entre la fauna del municipio se encuentran los mamíferos como tucacanes, pezote, zorrillo, ardillas, animales domésticos, ganado vacuno, caballos; también posee aves como perdiz, torogoz, aves de corral y peces.

- Sistema Vial Y Accesibilidad

El acceso al municipio es por el Desvío Paraje Galán ubicado sobre la Carretera Panamericana CA-1, pasando por Santiago de La Frontera hasta llegar al municipio de San Antonio Pajonal.

- Servicios Complementarios, Equipamiento Urbano E Infraestructura

El municipio dispone de servicios complementarios, entre ellos, salud, seguridad y comunicaciones. Además, posee equipamiento urbano institucional, religioso, áreas verdes y espacios públicos.

Factores Socio Económicos:

- Actividad Económica

La población se dedica a la crianza de ganado, porcino, abejas y aves de corral, a la siembra de pastos, tomates, ajonjolí, cebolla, papas y frutas como naranjas y otros comercios, entre la industria sobresalen: la pesca por la cercanía del lago Guija, lácteos, y fábrica de escobas.

USAP, Unidos San Antonio Pajonal es una asociación sin fines de lucro, creada en mayo de 1994 está compuesta de voluntarios procedentes del municipio que residen en Los Ángeles, California, USA, todos los miembros de USAP trabajan sin ningún interés personal, se han realizados muchos proyectos de ayuda a la comunidad desde su creación tanto en la mejoría de infraestructura como en educación, entretenimiento.

Sitios turísticos del Municipio de San Antonio Pajonal:

N	Sitios Turísticos	Clasificación	Ubicación
1	Lago de Guija	Recurso Natural	Calle San Rafael Las Cuevitas, Cantón El Ángel
2	Mirador natural El Tablón	Recurso Natural	Sobre Av. San Antonio de Padua, Cantón El Tablón
3	Mirador natural El Tablón 2	Recurso Natural	Calle El Sunza, Cantón El Tablón
4	Mirador natural España	Recurso Natural	Colonia España, Calle EbenEzer
5	Mirador natural Vista Hermosa	Recurso Natural	Calle Vista Hermosa, Colonia Vista Hermosa

6	Quebrada El Canchón	Recurso Natural	Salida al Cantón La Piedrona
7	Río Cuzmapa	Recurso Natural	Calle Cuzmapa, línea fronteriza El Salvador-Guatemala
8	Río Guajoyo	Recurso Natural	Calle La Piedrona, contiguo a Texistepeque

Municipio de Masahuat:

Antecedentes:

Los fundadores de Masahuat fueron los Maya Chortis, los cuales en el siglo XIII empiezan a ser influidos por los Pipiles, ellos lo nombraron Atempa Masahuat. Conquistado y colonizado por los españoles en el siglo XVI, perteneció a la alcaldía de San Salvador y desde 1786 formó parte de la intendencia de ese mismo nombre, así como de partido de Metapán el 12 de junio de 1833 formó parte de Tejutla y al disolverse este, volvió a su anterior jurisdicción. El 22 de mayo de 1835 pertenece al Departamento de Sonsonate y desde 1855 al Departamento de Santa Ana. El 17 de febrero de 1959 fue incorporado al distrito judicial de Metapán al que pertenece hasta la fecha. Las fiestas patronales de Masahuat se celebran del 6 al 8 de marzo, en honor a la Virgen de la Luz Asunción.

Ubicación:

El municipio se encuentra a 107.0 Km. de la ciudad de San Salvador, está limitado al Norte por Santa Rosa Guachipilín; al Este por Nueva Concepción (Departamento de Chalatenango); al Sur por Texistepeque, y al Oeste por Metapán.

División Política – Administrativa:

Para su administración, el municipio se divide en 5 cantones y 38 caseríos.

EL CARMEN, LA RUDA, LA JOYA, HONDURITAS, SAN SEBASTIÁN

Factores Físicos – Naturales

- Clima

El clima del municipio de Masahuat pertenece al rango de sabana tropical caliente o tierra caliente, con elevaciones entre 350 y 400 msnm.

- Orografía

Las elevaciones orográficas más importantes lo representan los cerros: al Sur, Malacatepeque, Grande, Colorado y las Lomas: La Cuchilla, Chata y San Sebastián; al Este, al Sureste, La Peñona, El Capullo, El Infiernillo y la Loma El Pimiento. Los cerros principales son El Muñeco. Está situado a 7.0 Km. al Este de Masahuat, su elevación es de 1,167 msnm y El Capullo situado a 6.0 Km. al Sureste del pueblo de Masahuat; su elevación es de 1,130 msnm.

- Hidrografía

Se encuentran tres recursos hídricos importantes; el primero es el Lempa, el tramo que corresponde al municipio es de 14.5 Km., lo atraviesa de Sur a Norte, el segundo es el río El Desagüe que entra al municipio a 2.3 Km. al Oeste del pueblo de Masahuat y desemboca en el río Lempa, su longitud dentro del municipio es de 2.5 Km.; y el tercero es el Honduritas el cual nace en las faldas del Cerro el Capullo, su longitud dentro del municipio es de 5.0 Km. y desemboca en el río Lempa.

- Flora Y Fauna

Entre la flora del municipio de Masahuat se observan arboles como el amate, conacaste, almendro de río, zorrillo, jiote, ceiba y arboles caducifolios. En cuanto a la fauna, peces, cangrejos, mojarras, bute, guapotes; también se encuentran aves de paso como los pájaros llamados azules.

- Sistema Vial Y Accesibilidad

El pueblo de Masahuat se comunica por la carretera CA-12N que desde Santa Ana conduce hacia la ciudad de Metapán; en el Km. 100 de dicha carretera se encuentra el desvío de La Báscula que conduce hasta Masahuat, la calle es de tierra, balasto y pavimentada en algunos tramos. En el casco urbano pueden circular los peatones y todo tipo de vehículo; en la zona rural el acceso se dificulta, volviéndose necesario un vehículo de doble tracción; las personas del municipio están acostumbradas a recorrer largas distancias ya sea a pie o a caballo.

- Servicios Complementarios, Equipamiento Urbano E Infraestructura

El municipio únicamente dispone de los servicios complementarios de salud y seguridad, los habitantes de este municipio para satisfacer sus necesidades deben utilizar los servicios de Metapán. Masahuat posee equipamiento urbano institucional, religioso, áreas verdes y espacios públicos.

Factores Socio Económicos:

- **Actividad Económica**

El fuerte del municipio es la agricultura y la ganadería ya que en el área rural se cultivan granos básicos: maíz, frijol y maicillo y en el área urbana se cultiva en menor escala el maíz y maicillo. Además, casi en todo el municipio existe explotación de ganado bovino en su mayor parte extensiva; el fuerte de explotación de bovinos se encuentra más que todo en el área urbana, por contar con terrenos apropiados, disponibilidad de agua y fácil acceso. Así se deriva la comercialización de productos lácteos, tanto dentro como fuera del municipio.

N	Sitios	Clasificación	Ubicación
°	Turísticos		
1	Poza de Metapán	Recurso Natural	Carretera a Masahuat, Calle a la Poza de Metapán
2	Poza La Hamaca	Recurso Natural	Salida de Masahuat hacia Cantón El Carmen

Municipio de Coatepeque

Antecedentes:

Coatepeque fue fundada por tribus pocomanes de la familia Maya Quiché, Coatepeque significa Cerro de la Serpiente, según datos proporcionados por la Alcaldía de Coatepeque.

El 8 de febrero de 1855 se separó el Departamento de Sonsonate, para constituir el Departamento de Santa Ana. Luego, el 21 de octubre de 1858 se emitió el decreto ejecutivo, en el cual el pueblo se elevó a la categoría de villa, con el nombre de Jesús de Coatepeque.

El título de ciudad se otorgó a la Villa de Coatepeque por decreto legislativo de 25 de mayo de 1917. Por Ley de 31 de mayo de 1926 la laguna de Coatepeque y las tierras ribereñas se segregaron de la jurisdicción de la ciudad de Coatepeque y se agregaron a la de Santa Ana.

La jurisdicción de Coatepeque, se redujo significativamente cuando se disgregó el Cantón El Congo para constituirse en municipio el 20 de marzo de 1933. Por esta separación es importante destacar que, aunque el municipio se llame Coatepeque no comprende en su jurisdicción el Lago de Coatepeque, ya que el 80% aproximadamente corresponde a El Congo y el resto a Santa Ana.

Acerca de las costumbres y tradiciones del municipio, se celebran las fiestas patronales en honor a San Pedro Apóstol, en las fechas del 20 a 29 de junio. Además, se realiza la Romería

de Jesús de los Milagros, originada en 1794, en la actualidad se celebran sus fiestas del primer al tercer viernes de cuaresma; la otra es la Romería del Niño de Atocha celebrada un domingo después del Domingo de Resurrección.

Ubicación:

El municipio se encuentra ubicado a 52.60 Km. de la ciudad de San Salvador, limita al Norte con el municipio de Santa Ana; al Este con los municipios de Ciudad Arce, Tacachico y San Juan Opico del Departamento de La Libertad; al Sur con el municipio de El Congo; y al Oeste con los municipios de El Congo y Santa Ana. La cabecera del municipio es la ciudad de Coatepeque, situada a 760 msnm.

División Política – Administrativa:

Para su administración el municipio se divide en 16 cantones y en 93 caseríos.

CAÑA BRAVA, EL JOCOTON, EL ZACATAL, SAN FELIPE, CONACASTE, EL JUNQUILLO, LA JOYA, SAN JACINTO, CONCEPCIÓN, EL RESBALADERO, LAS PILETAS, SIETE PRÍNCIPES, EL CERRO, EL TINTERAL, PALO NEGRO, SOLIMAN.

Factores Físicos – Naturales

- Clima

El municipio se clasifica en sabana tropical caliente o tierra caliente con elevaciones de 760 a 800 msnm en el casco urbano y zonas cercanas; otros lugares se encuentran el rango de tierra templada con elevaciones que sobrepasan los 800 msnm.

- Orografía

El municipio posee cerros, entre ellos están San Pedro Malacoff, El Cerrito, La Leona, El Piñal, Las Queseras, Tonalapa, Las Nubes, La Corona, Monte Mayor, Las Marías o Huisiltepeque. También posee varias lomas, entre ellas están Los Negros de Lousiana, El Coyote, Vega Redonda, El Progreso, Cuta, San Jacinto 1 y 2, El Chupadero, De en medio o La Junta, Los Cerritos, El Ermitaño, La Lajera, El Rancho, Los Micos, El Laurel, La Periquea, El Tamañas de Trigueras y La Pedrera. Los cerros más importantes son: • Cerro Tonalapa, situado a 1.6 Km. al sur este de la ciudad de Coatepeque, la elevación que posee es de 916 msnm. • Cerro La Leona, situado a 4.2 Km. al sur oeste de la ciudad de Coatepeque, cuya elevación de 1,100 msnm.

- Hidrografía

Riegan el municipio los ríos: Mano de León o Agua Caliente, que le sirve de límite con Ciudad Arce; Frío o Lagrimas, que lo separan de los municipios de El Congo y Ciudad Arce; El Suquiapa, La Cárcel y Solimacinto que le sirve de límite con el municipio de Santa Ana; la Joya que lo separa del municipio de Ciudad Arce; Castaño, Sitio Viejo, Talcuchillo, Tutianapán, Las Peñas Negras, El Milagro, Tepemicho, El Matazano y Los Ángeles. Entre las quebradas que posee el municipio están Gumerero o Tinteral, El Zapote, Shucumuyo, Las Tortolitas, Las Cárceles, El Florentino, de Soto, El Cordoncillo, La Leona, Calavera, El Salto, El Maguey, Majona, El Milagro, Cangrejo, El Jute, Las Pilas, Ojushtal, La Montaña, El Zapote, Taltagua, Vieja, Tecopate, El Volador, El Camarón, Siete Principales, Talanquera, Mano de León, Las Palomas, El Chicharrón, Los Pasitos, Palo Viejo, El Mora y otras.

- Flora Y Fauna

Las especies arbóreas más notables son: aceituno, madre cacao, capulín, ceiba y otros. Entre la fauna las especies más notables son el ganado vacuno y las aves como el torogoz, clarinero, tórtolas y palomas.

- Sistema Vial Y Accesibilidad

La ciudad de Coatepeque se une por la Carretera Panamericana que de San Salvador conduce hacia el desvío de la carretera RN9W que conecta con las poblaciones, Ciudad Arce, El Congo, Coatepeque, y Santa Ana, conocida por calle antigua a Santa Ana o vía Arce. También, está la RN10 que une las poblaciones de Coatepeque, El Congo, el Lago de Coatepeque y la carretera CA8. Estas carreteras están pavimentadas y en buen estado de conservación. El municipio de Coatepeque es accesible tanto para vehículos como para peatones, ya que posee una red urbana de calles pavimentadas con cordón cuneta y acera; también tiene calles urbanas empedradas, adoquinadas y calles de tierra en buenas condiciones. Con respecto al sistema vial de los cantones y caseríos estos se enlazan por calles adoquinadas, algunas asfaltadas, de tierra y caminos rurales. La red vial hacia algunos cantones es de difícil acceso debido al tipo de suelo, lo que dificulta el tránsito especialmente en la estación lluviosa.

- Servicios Complementarios, Equipamiento Urbano E Infraestructura

Coatepeque dispone de servicios complementarios, entre ellos, salud, comercial, seguridad, y comunicaciones. Además, posee equipamiento urbano institucional, religioso, áreas verdes y espacios públicos.

Factores Socio Económicos:

- Actividad Económica

La producción predominante del municipio de Coatepeque es la agrícola, ganadería, industria cafetalera, minería. El comercio que se observa en el municipio es poco, pues la mayoría de habitantes o personas que llegan al municipio se abastecen de lo que necesitan en El Congo o en Ciudad Arce.

Sitios turísticos del Municipio de Coatepeque:

N	Sitios Turísticos	Clasificación	Ubicación
1	Cerro Las Delicias	Recurso Natural	Colonia Las Delicias, sobre 2a. Avenida Sur, contiguo a Cementerio municipal
2	Iglesia Santo Niño de Atocha	Conjunto Histórico	Calle Roosevelt Oriente
3	Iglesia Jesús de Los Milagros	Conjunto Histórico	Avenida Gerardo Barrios y 2ª Calle Oriente
4	Parque Acuático Aguas Marinas	Parque Acuático y/o Recreativo	Lotificación Las Delicias, Coatepeque
5	Balneario Los Coquitos	Parque Acuático y/o Recreativo	Caserío El Progreso, Cantón San Jacinto

Municipio de Texistepeque

Antecedentes:

En idioma nahuatl, Texistepeque significa “lugar de caracoles” o “cerro de los huevos”, ya que las raíces constitutivas son “texix”, caracol, huevo y “tepec”, cerro, montaña, localidad, de esta unión dio resultado la traducción “Cerro de Caracoles” o “Cerro de los Huevos”

En 1770, según el arzobispo don Pedro Cortes y Larraz, la parroquia de Texistepeque tenía por cabecera el pueblo de este nombre.

En 1786 quedó incorporado este pueblo como municipio del partido de Santa Ana. El 12 de junio de 1824 formo parte del Departamento de Sonsonate. En 1890 gozaba del rango de pueblo y fue por decreto legislativo de 22 de octubre de 1946, que se le dio el título de ciudad.

El municipio ostenta con orgullo haber sido el sitio donde se publicó, en 1641, el primer periódico de Centro América, “El Puntero Apuntado con Apuntes Breves”. Estaba impreso con tinta de añil y su editor fue Fray Juan de Dios del Cid, de la orden Franciscana de Guatemala. El local donde funcionó ese órgano informativo aún está de pie, frente al edificio de la alcaldía, al costado oriente de la misma.

Texistepeque celebra sus fiestas patronales del 24 al 27 de diciembre en honor a San Esteban y a la Virgen de Belén de Guijat, así como también se celebra las fiestas en honor al Señor de Esquipulas (Cristo Negro) los días 14 y 15 de enero.

Texistepeque tiene como tradición Los Talcigüines, es una escena teatral que se presenta el Lunes Santo, que consiste en el azote para liberar a los feligreses de sus pecados.

Ubicación:

Este municipio se encuentra a 84.30 Km. de la ciudad de San Salvador, está limitado al Norte por San Antonio Pajonal, Metapán y Masahuat; al Este por Nueva Concepción (Departamento de Chalatenango), al Sur por Santa Ana y al Oeste por Candelaria de La Frontera.

División Política-Administrativa:

Se divide en 6 cantones y 78 caseríos.

CHILCUYO, EL JUTE, CUJUCUYO, COSTA RICA, SAN MIGUEL, SANTO TOMAS

Factores Físicos – Naturales

- Clima

El clima del municipio es cálido ya que pertenece al tipo de tierra caliente.

- Hidrografía

Texistepeque está rodeado de varios ríos como Amayo, Taxis, Agua Fría, Guayabo, Lempa, Guajoyo, Cujucuyo.

- Orografía

Cuenta con cerros tales como Cerro el Huevo, el Tiesto, El Tempisque, El Rayo, Valle Nuevo, Vainillo, El Carmen, Las Chiches, Cimarrón, San Miguel, Colorado, La Botija, El Gritadero, Piedras Blancas, Campana, Guarneca, El Pino, El Conventillo, Los Llanitos,

Tecolote, La Coyotera, Chaguite, Llano de la Virgen, Agua Escondida y El Amatillo, Texistepeque, Las Piletas, El Cobano, El Brujo, El Sillón o El Sapo. Entre las lomas están: Larga, El Imperio, El Cerro y La Montaña o La Perla.

- Flora Y Fauna

La flora está constituida por bosques húmedos, subtropicales y subtropicales frescos, entre sus especies arbóreas se encuentran la ceiba, madre cacao, maquilishuat, cortes, aceituno, níspero, ojsthe, entre otros. Su fauna la comprende tanto animales mamíferos como aves de paso.

- Sistema Vial Y Accesibilidad

La accesibilidad al municipio es inmediata por la CA-12N, conocida como Carretera Internacional, que de Santa Ana conduce hacia Metapán cuenta con servicio de transporte público tanto moto taxis como autobuses urbanos e interdepartamentales.

- Servicios Complementarios, Equipamiento Urbano E Infraestructura

El municipio dispone de servicios complementarios, entre ellos, financiero, salud, comercial, seguridad y comunicaciones. Además, posee equipamiento urbano institucional, religioso, áreas verdes y espacios públicos.

Factores Socio-Económicos:

- Actividad Económica

La población se dedica a la agricultura, ganadería, pequeños negocios de la comunidad, así como a la elaboración de productos lácteos y otra parte de la población ha encontrado fuente de empleo en la Zona Franca Santa Ana.

Texistepeque cuenta con organizaciones extranjeras formadas por salvadoreños que ayudan a la comunidad en los diferentes proyectos que existen para la mejora del municipio y contribuir al desarrollo del mismo, dichas organizaciones son los comités Pro Texistepeque, Pro Mejoramiento de Texistepeque y Pro Mejoramiento del Cantón Santo Tomás, se ha hecho posible la donación de una ambulancia para la Cruz Roja, así como donaciones cuando desastres naturales han dejado vulnerable el municipio.

Sitios turísticos del Municipio de Texistepeque

N	Sitio Turístico	Clasificación	Ubicación
1	Cerro El Huevo	Recurso Natural	Calle a Cerro El Huevo

2	Poza El Oso	Recurso Natural	Caserío Segovia, Cantón El Jute.
3	Poza El Tamarindo	Recurso Natural	Cantón El Jute, Caserío El Tamarindo.

Municipio de El Porvenir

Antecedentes:

El Porvenir era anteriormente conocido como la hacienda de Los Dos Ríos, perteneciente a Chalchuapa en el año de 1770, para 1880 se solicitó que fuera constituida como cabecera de distrito y así elevar la categoría de pueblo de los cantones de Salitrillo y Los Dos Ríos, pero fue hasta 1885 que hubo respuesta a la petición de la población llamando El Porvenir al valle de Los Dos Ríos de la jurisdicción de Chalchuapa, para ese entonces contaba con una población de 584 habitantes.

Ubicación:

El municipio se encuentra ubicado a 76.6 Km. de la ciudad de San Salvador, El Porvenir está limitado al Norte por Candelaria de La Frontera, al Sur por San Sebastián Salitrillo, al Este por Santa Ana, y al Oeste por Chalchuapa.

División Política – Administrativa:

Para su administración, el municipio se divide en 4 cantones y 25 caseríos.

EL ROSARÍO, SAN JUAN CHIQUITO, SAN CRISTOBAL, SANTA ROSA SENCA.

Factores Físicos – Naturales

- Clima

El municipio de El Porvenir, de acuerdo a la elevación del territorio que oscila en el rango de 600 a 800 msnm, este se clasifica en sabana tropical caliente o tierra caliente

- Orografía

En el municipio El Porvenir está rodeado de seis cerros de los cuales son: Cerró EL Tablón, Cerro Singüil, Cerro Santa Rosa Senca, Cerro la India, Cerro plan de la Zanja, Cerro Talchipagua.

- Hidrografía

Su hidrografía es caudalosa, entre sus ríos están, río el Singuil, río Las 3 Ceibas, río El Brujo, río La Ayutica. Además, posee vertientes y lagunas que sirven para el cultivo de tilapias.

- Flora Y Fauna

El Porvenir cuenta con abundante vegetación entre ellos el árbol de mango, marañón, jocote, izote, coco, capulín, cerezo, amate, ceiba, Maquilishuat, aguacate y roble. Con respecto a la fauna, El Porvenir cuenta con ganado, vacunos, porcinos y aves de paso.

- Sistema Vial Y Accesibilidad

El municipio de El Porvenir, está limitado al Norte y al Sur por dos carreteras, en el Sur se encuentre la carretera RN 13W, que desde Santa Ana conduce hacia Ahuachapán; al Norte con la Carretera Panamericana CA-1, Santa Ana - Candelaria de La Frontera. Los caminos vecinales enlazan cantones y caseríos a la cabecera municipal, que en su mayoría son de tierra y algunos accesos a los cantones de Santa Rosa Senca y San Juan Chiquito; por otro lado, la calle de tierra que conduce hacia los cantones de San Cristóbal, vía Salamar que conecta con la Carretera Panamericana CA-1.

- Servicios Complementarios, Equipamiento Urbano E Infraestructura

El municipio dispone de servicios complementarios, entre ellos, salud, seguridad y comunicaciones. Además, posee equipamiento urbano institucional, religioso, áreas verdes y espacios públicos. Cuenta con transporte de mototaxis y microbuses que comunican al pueblo con las comunidades aledañas.

Factores Socio Económicos:

- Actividad Económica

Los productos agrícolas más cultivados son: granos básicos, café, plantas ornamentales, papa, yuca y pastos. Sus industrias están ligadas a los lácteos y al dulce de panela. Hay crianza de ganado, porcinos y aves de corral.

Las industrias más importantes son el beneficiado del café, la fabricación de productos lácteos y panela. Entre las artesanías sobresale la fábrica de redes para pescar. El comercio local lo ejerce con las poblaciones vecinas de San Sebastián Salitrillo, Candelaria de La Frontera, Santiago de La Frontera y Santa Ana.

Sitios turísticos del Municipio de El Porvenir

N	Sitios	Clasificación	Ubicación
----------	---------------	----------------------	------------------

°	Turísticos		
1	Cerro Singuil	Recurso Natural	Caserío Salamar, Cantón San Cristóbal.
2	Mirador Natural Santa Rosa Senca	Recurso Natural	Calle al Cantón Santa Rosa Senca
3	Poza El Porvenir	Recurso Natural	Calle entrada a casco urbano de El Porvenir
4	Rio El Brujo	Recurso Natural	Caserío Los Corrales
5	Rio Las Tres Ceibas	Recurso Natural	Calle Principal de El Porvenir
6	Vertiente Natural La Tacuazina	Recurso Natural	Caserío Los Corrales, Vertiente La Tacuazina

3.8.2. Estrategia Pueblos Vivos

PUEBLOS VIVOS es una estrategia transversal de la política nacional de turismo que promueve en El Salvador el turismo interno. Ésta cuenta con un enfoque cuádruple que le ha permitido obtener un amplio alcance nacional y una gran permeabilidad de sus acciones enfatizando siempre la equidad de género y los principios de inclusión y pluralismo:

- *“Enfoque Gobernanza*
- *Enfoque Territorial*
- *Enfoque Comercial*
- *Enfoque Desarrollo Humano”* (CORSATUR, 2013, p. 25).

Desde su concepción, el enfoque transmitido a toda la organización (de adentro hacia afuera, con reciprocidad) toma como premisa en la implementación la gobernanza territorial de los procesos a desarrollar, siendo los actores locales los protagonistas y los responsables en todo momento de su gestión como forma sostenible de crear el mercado del turismo nacional y así afianzar la apertura al turismo internacional.

La expresión “con reciprocidad” hace mención a la labor conjunta que CORSATUR hace con los municipios. Esto es, CORSATUR requiere la cooperación en forma de contrapartidas de los usuarios del programa. La ejecución del programa corresponde a cada municipio participante, por medio de un CDT, con amplia y representativa participación, incluyendo a los actores principales del quehacer turístico a nivel local, provenientes de sectores públicos o privados: gobiernos locales, sector empresarial turístico (incluidas las MIPYME), gremiales turísticas, asociaciones laborales, empresas afines al sector (banca, transporte, otros), junto a la población y otras instituciones de apoyo. Conjuntamente se trabaja la transformación de los municipios y su naturaleza turística emergente como resultado del capital social formado y sus sinergias.

Cabe destacar la particularidad de que este programa público incide primero en la base de la pirámide poblacional sensibilizando sobre el turismo y su impacto local hasta crear una masa crítica que asuma los retos que se presentan en dicho sector, visualizando un aliado clave en la municipalidad. Este ente público local se convierte en el enlace idóneo con el nivel central y en director/ coordinador de los proyectos turísticos locales.

En este sentido queda patente la marcada visión municipalista del programa ministerial que tiene al desarrollo económico local, a través del turismo, entre sus prioridades mediante un modelo novedoso e interesante que impulsa el desarrollo del turismo interno y la organización turística a nivel local, a partir de la promoción turística de la oferta nacional, fortaleciéndose así la institucionalidad de los municipios.

Este enfoque de desarrollo económico local le otorga importancia al ser humano y a los territorios. Es un medio direccionado a reducir la desigualdad y favorecer la inclusión de todas las personas, ya que potencia las capacidades y oportunidades de las personas para contar con empleo digno generando iniciativas económicas para desarrollar cadenas productivas y de valor, alrededor de los bienes y servicios relativo a los atractivos turísticos.

El programa de PUEBLOS VIVOS, dada la configuración de su marco jurídico y normativo, establece criterios específicos de cara a la participación de los municipios:

- Que la municipalidad haya solicitado su incorporación al programa ante MITUR/ CORSATUR.
- El compromiso de constituir un Comité de Desarrollo Turístico que los represente como la voz autorizada ante las autoridades, empresariado y comunidad.

- Establecer un programa de reordenamiento del comercio semifijo y ambulante, pudiendo regularse algunas actividades de negocios ambulantes.
- Contar con recursos y atractivos turísticos como: Arquitectura, Fiestas Patronales y Tradiciones, Producción Artesanal, Sitios Emblemáticos, Naturaleza, Áreas Ecológicas, Arqueología, Gastronomía, entre otros.
- Desarrollar programas locales que garanticen los servicios de salud y seguridad pública para la atención del turismo. Así como un compromiso en pro de la preservación del medio ambiente.
- Las condiciones y seguridad de las carreteras, caminos rurales, senderos y accesos deben garantizar: tiempos de itinerarios y ser aptos ya sea para caminatas, y para uso de automóviles, camionetas y/o autobuses turísticos, entre otros.
- Participar de acciones para orientar e informar al turista mediante señalización y mapeo desde los principales accesos hasta los sitios de interés turístico, así como producir y distribuir materiales informativos impresos y digitales.
- Programas de mejora continua de calidad en la prestación de servicios turísticos por el sector público y privado.

3.8.3. Circuitos Multidestinos En El Departamento De Santa Ana

“El Paso del Torogoz” (CORSATUR, S/F)

Según el Brochure El Paso del Torogoz Una experiencia entre lagos, volcanes e historia confirma lo siguiente:

“El Circuito Turístico El Paso del Torogoz, conformado por la belleza arquitectónica de Santa Ana, el maravilloso Lago Coatepeque ubicado en El Congo, los misteriosos campos fértiles de El Porvenir, un valle lleno de sorpresas vivas en San Sebastián Salitrillo”

(CORSATUR, S/F, págs. 21-23) ofrece al turista nacional e internacional una oferta variada, donde la gastronomía, el folklore, sus costumbres y tradiciones dan a los visitantes una experiencia inolvidable.

El Paso del Torogoz caracterizado por el trabajo de cuatro municipios que dan belleza y unidad en pro del desarrollo turístico, social y cultural El Salvador, usando como emblema el ave nacional “El Torogoz” que representa la unidad familiar y la participación, El Circuito El Paso del Torogoz, una aventura impresionante.

En el certamen de Pueblos Vivos Circuitour 2016, el Circuito número 6: El Paso del Torogoz con los municipios participantes: Santa Ana, El Congo, San Sebastián Salitrillo y El Porvenir obtuvieron el Primer lugar en la Categoría: Naturaleza y Aventura.

- Historia

El Circuito turístico, El Paso del Torogoz nace en el 2015 con el programa oficial Pueblos Vivos del Ministerio de Turismo a través de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR).

En el año 2015 se hizo bajo el concepto Pueblos Vivos Multidestinos, en el cual se asociaron alrededor de 53 Circuitos turísticos en El Salvador, estableciendo al circuito número 6 conformado por: Santa Ana como municipio ancla y El Congo, San Sebastián Salitrillo y El Porvenir como municipios antenas, dicho año tenía como objetivo la conectividad geográfica de cada uno de los circuitos turísticos llevándose así el reconocimiento de uno de los 3 circuitos turísticos destacados a nivel nacional.

En el año 2016, el Ministerio de turismo a través de la Corporación Salvadoreña de turismo con el programa Pueblos vivos que desarrolla el turismo interno de El Salvador, busco el nuevo concepto Circuitour el cual tenía un objetivo de crear paquetes turísticos para los diferentes tipos de turistas que visitan constantemente los destinos es así como El Paso del Torogoz crea dos paquetes que abarca el turismo natural de los municipios con los nombres de los siguientes paquetes:

Paquete 1) Tour Experiencia Acuática: que brinda la visita de las peceras de las crías de las tilapias en El Porvenir, visita en Parque acuático Galicia y la visita a Lago de Coatepeque.

Paquete 2) Tour La octava maravilla: El cual comprende la visita a Cerro Verde, volcán Ilamatepec y al impresionante Lago Coatepeque.

Ciudades que le componen:

- El Congo
- El Porvenir
- San Sebastián Salitrillo
- Santa Ana

Circuito Fraternidad Trifinio

- Análisis del circuito

“Circuito constituido por los municipios de Santa Rosa Guachipilín, Metapán, Candelaria de la frontera y San Antonio Pajonal” (CORSATUR, 2017, págs. 18-20). El circuito se caracteriza por sus impactantes minas de Cal en Metapán, donde pueden conocerse los procesos de extracción, los lácteos reconocidos a nivel nacional y la elaboración de los mismos, además de fincas ganaderas. Se encuentra también dentro de este circuito el impresionante Rio Lempa, que recorre la zona, extensos cultivos de sandía de Santa Rosa Guachipilín y el Lago de Güija entre algunos de sus atractivos turísticos.

- Santa Rosa Guachipilín

Es un municipio del departamento de Santa Ana en El Salvador. Limita al norte con Metapán, al este y sur con Nueva Concepción (departamento de Chalatenango) y al oeste con Masahuat.

Algunos lugares a visitar en este municipio son el sitio arqueológico en el cantón San Francisco Apanta y el río Lempa.

Santa Rosa Guachipilín tiene una extensión territorial de 38.40 kilómetros cuadrados, tiene una población de más de cinco mil habitantes y se encuentra a 430 metros de altura sobre el nivel del mar. Posee el título de Pueblo, concedido en 1916 y se encuentra a una distancia de 131 kilómetros de San Salvador.

- Candelaria de la Frontera

Es un municipio del departamento de Santa Ana en El Salvador. Pertenece al distrito de Chalchuapa y limita al norte con Santiago de la Frontera y la República de Guatemala, al este con Texistepeque y Santa Ana, al sur con El Porvenir y al oeste con Chalchuapa.

Entre algunos sitios turísticos en este lugar se encuentran las piscinas del Tanque, las pozas de los Chorros, El Perol y la Cueva de León y varios sitios arqueológicos.

- San Antonio Pajonal

Es un municipio del departamento de Santa Ana en El Salvador. Limita al norte con el lago de Güija y la República de Guatemala, al este con Metapán, al sur con Texistepeque y al oeste con Santiago de la Frontera.

Los atractivos turísticos de este municipio son el cerro del Estoraque, playas del lago de Güija y el cerro Quemado, en donde hay vestigios arqueológicos.

- Metapán

El Municipio de Metapán se encuentra ubicado en la Zona Occidental, en el Distrito Homónimo del departamento de Santa Ana, siendo considerada como su segunda ciudad más importante. El Municipio está limitado al Norte por La República de Guatemala, al Este por Citalá y La Palma, (Depto. De Chalatenango), al Sur por Santa Rosa Guachipilín, Masahuat, y Texistepeque, y al Oeste por la República de Guatemala. En las cercanías de Metapán se encuentran sitios turísticos destacados como el Parque Nacional Montecristo, el Lago de Güija y la Laguna de Metapán.

Esta hermosa ciudad llena de cultura en la arquitectura de sus casas e Iglesia está ubicada a 110 kilómetros de San Salvador y su nombre en Nahuat significa “río de maguey”.

Posee una hermosa iglesia colonial, que fue construida en 1736-1743. En ella se puede apreciar el Cristo Crucificado, una joya escultórica que data del siglo XVII.

Oferta Turística de Metapán

- Parque Nacional Montecristo.
- Centro Histórico, incluyendo la Iglesia de San Pedro Apóstol, la Alcaldía y el Parque Central.
- Lago de Guija y Laguna de Metapán.
- Hornos artesanales del proceso artesanal de la Cal.
- Recorrido en el Canopy de El Limo, una aventura.
- Rafting en las aguas del río Guajoyo.
- Tour de observación de aves.
- Aventuras haciendo camping, caminatas y cabalgatas por diversos senderos

En Metapán, se pueden realizar las siguientes actividades:

- Turismo de Naturaleza y Aventura.
- Turismo Rural.
- Turismo Cultural.
- Turismo Histórico- Religioso.
- Turismo vinculado a la cultura - Mundo Maya

“Circuito Rincón Maya” (CORSATUR, 2017, págs. 24-26)

El municipio de Chalchuapa es el único municipio del Departamento de Santa Ana que está integrado al circuito Rincón Maya.

Este circuito nace como una iniciativa por promover la riqueza que los municipios poseen, los cuales están llenos de mucha historia, gastronomía y cultura.

El circuito Rincón Maya de El Salvador está conformado por tres municipios los cuales son: San Lorenzo, El Refugio y Chalchuapa.

- San Lorenzo

El municipio de San Lorenzo es un lugar encantador perfecto para pasar un buen tiempo en familia y disfrutar de ricos platillos de mariscos, carnes, etc.

Se disfruta del aire fresco que lo rodea y de la increíble vista que poseen sus piscinas que hacen querer ponerse el traje de baño inmediatamente; esta es la Cooperativa El Jícara ubicada en dicho municipio.

- El Refugio

Municipio El refugio, lugar donde es común ver inmensos terrenos llenos del cultivo de caña y milpa, puedes ver lindos atardeceres y paisajes increíbles a la luz del sol.

En El Refugio se puede visitar el lugar en el cual se elaboran artesanías y réplicas de barro de piezas antiguas que usaban los antepasados como máscaras, calaveras, collares, etc. Además, también crea artesanías de utensilios que son utilizados en la actualidad como collares, llaveros, utensilios para cocina, etc.

Acá se puede ser testigo del proceso de cómo se elabora una artesanía desde que se le da color al barro hasta que esta está lista para la venta.

- Chalchuapa

Al municipio de Chalchuapa se identifica por su riqueza histórica y por las ruinas de El Tazumal, pero también se disfruta de otros destinos que posee como la Laguna Cuzcachapa, en este lugar se realiza el recorrido a la laguna completa acompañado de un guía que en el recorrido cuenta la historia de la laguna y también las diferentes leyendas que los chalchuapanecos cuenta de este lugar. La vista es impresionante y puede hacer pesca si se desea.

En el recorrido de este circuitour se visita Casa Blanca, un sitio arqueológico también ubicado en el municipio de Chalchuapa en ella se observan 6 estructuras y una plaza de aproximadamente 50 metros, posee un museo en el cual se puede ver variedad de estructuras, acá se exhibe la única estela con escritura maya conocida en El Salvador, denominada Monumento 1 de El Trapiche.

CAPITULO IV

**PROPUESTA DE PLAN
ESTRATÉGICO DE DESARROLLO
TURÍSTICO DE LOS PUEBLOS
VIVOS DEL DEPARTAMENTO DE
SANTA ANA**

4.1. Introducción

El plan estratégico que se propone a continuación es el resultado de un amplio estudio que contó con la participación de diferentes sectores de la actividad turística en el Departamento de Santa Ana, dentro de los cuales se pueden mencionar a turistas, los dueños o encargados de los sitios turísticos y los Comités de Desarrollo Turísticos o encargados de turismo municipal.

El presente plan ha sido diseñado con el fin de desarrollar turísticamente a los municipios del Departamento de Santa Ana que participan actualmente en el festival de Pueblos Vivos, evento organizado y apoyado por el Ministerio de Turismo (MITUR).

La investigación de campo se llevó a cabo considerando los sectores mencionados anteriormente: (345) turistas, (10) dueños o encargados de sitios turísticos, (6) representantes del municipio o encargados del turismo municipal; con el fin de conocer las áreas que poseen deficiencias actualmente y proponer planes que contribuyan a subsanar dichas áreas.

Esta propuesta busca brindar estrategias que contribuyan al desarrollo de los sitios turísticos en lo relacionado a la atención de calidad al turista, mejora en la diversidad de atractivos o productos turísticos con el fin de lograr la satisfacción total de los turistas nacionales y extranjeros y con ello, fortalecer la economía de los municipios seleccionados del Departamento de Santa Ana, dando cumplimiento a la naturaleza del programa Pueblos Vivos que es una Estrategia Turística para el Desarrollo Humano.

4.2. Informe Ejecutivo

El departamento de Santa Ana se encuentra en el occidente de El Salvador, y cuenta con municipios con recursos turísticos importantes.

Los principales atractivos del departamento radican en turicentros, festivales gastronómicos y parques nacionales de montañas, acuáticos y arqueológicos.

Actualmente, el departamento se ve afectado por la falta de apoyo financiero de las autoridades de turismo hacia las municipalidades en el desarrollo de actividades encaminadas al fortalecimiento de la industria, falta de apoyo logístico, falta de organización de los grupos de desarrollo turístico de cada municipalidad, falta de apuesta por el turismo por parte de los

concejos municipales, falta de promoción turística, entre otros; que no permite potenciar al máximo el turismo para el beneficio de la sociedad.

Pese a los problemas que han dificultado hasta ahora el mayor desarrollo de la industria turística, esta vive una época en la que se presenta oportunidades de desarrollo de la misma.

Para que la industria siga creciendo y se convierta en una opción a tener en cuenta por el turista nacional e internacional, es fundamental que mejoren los altos índices de violencia existentes ya que esta es la principal preocupación de los turistas. El aumento de la seguridad permitirá el desarrollo de un sector que a la variedad de su oferta y su envidiable situación geográfica suma el decidido apoyo de sus autoridades.

El plan propuesto tiene los siguientes componentes: matriz producto – mercado, cultura o valores, definición de la misión y la visión, análisis externo, análisis interno, factores clave de éxito, escenario a cinco años, objetivos de los grupos de interés, desarrollo de estrategias y la métrica de desempeño para la verificación del cumplimiento de los objetivos durante la implementación del plan.

Con el fin de lograr el desarrollo sostenible de la industria y mejorar la competitividad en los negocios, se propone el desarrollo de un plan estratégico que contribuya al fortalecimiento del turismo de los Pueblos Vivos del Departamento de Santa Ana.

4.3. Modelo De Plan Estratégico Para Ser Aplicado En Los Pueblos Vivos Del Departamento De Santa Ana

4.3.1. Misión Y Metas

4.3.1.1. Matriz Producto – Mercado

Mercado Producto	Turista local	Turista nacional	Turista extranjero	Sumatoria por target	Importancia relativa
Festivales gastronómicos. UEN 1	4	5	4	13	4
Turicentros y Parques nacionales y privados (de agua y de montaña). UEN 2	5	3	1	9	3
Centros histórico-	1	1	4	6	1

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO TURISTICO DE LOS PUEBLOS VIVOS DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA

culturales. UEN3					
Parques arqueológicos. UEN 4	2	2	4	8	2

Calificación para cada UEN: muy alta: 5, alta: 4, media: 3, baja: 2, muy baja: 1

Notas explicativas:

- **PUNTUACIÓN POR SECTOR:** Se define una escala de 1 a 5 dependiendo del nivel de demanda observada para cada sector durante la investigación de campo.
- **IMPORTANCIA RELATIVA:** Para definir la importancia relativa de cada UEN, se sumarán las puntuaciones obtenidas en cada segmento, la puntuación más alta recibirá importancia relativa 4, la siguiente más alta 3, y las ultimas con menos puntuación 2 y 1 respectivamente.

4.3.1.2. Cultura O Valores

- Se cree que lo más importante es la total satisfacción de los turistas que visitan los Pueblos Vivos del Departamento de Santa Ana, sustentada en la calidad de los productos y servicios que se les ofrece.

4.3.1.3. Definición De La Misión

Contribuir al desarrollo de los municipios participantes del programa Pueblos Vivos brindando una atención integral al turista local, nacional y extranjero ofreciéndole un servicio de calidad que satisfagan sus necesidades y hacer de su estadía una experiencia inolvidable.

4.3.1.4. Definición De La Visión

Servir como catalizador y apoyo estratégico de la demanda de productos y servicios turísticos, contribuyendo a la identificación de oportunidades para lograr el desarrollo sostenible en lo económico, ambiental, social y cultural de la actividad turística de los Pueblos Vivos del Departamento de Santa Ana.

4.3.2. Diagnóstico Y Escenarios

4.3.2.1. Análisis Externo: Identificación De Oportunidades Y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
Ejecución de un Plan Estratégico como ruta para el Desarrollo Turístico.	Inseguridad en algunas zonas de alto tráfico de turistas.

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO TURISTICO DE LOS PUEBLOS
VIVOS DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA

Adición de nuevos paquetes turísticos. Incorporación del 100% de los municipios al programa Pueblos Vivos.	La inflación.
Nuevas fuentes de empleo al fomentar el emprendedurismo.	Inestabilidad de estructuras asociativas (circuitos turísticos)
Aprovechamiento de la diversidad de flora y fauna del Departamento de Santa Ana.	Alto índice de desempleo que afecta al turista local y nacional.
Incrementar apoyo del MITUR hacia las municipalidades. Incrementar alianzas y coordinación entre el sector público y privado.	Existencia de otras rutas o circuitos que le son más atractivas a los turistas. Incertidumbre de los empresarios del sector turístico generada por la inseguridad jurídica.
Incrementar la inversión pública, a fin de mejorar el posicionamiento de los circuitos turísticos en el departamento.	Falta de innovación en la capacitación turística.
Estandarización de los parámetros de calidad en la prestación de servicios turísticos.	Afectación de los destinos y tráfico de turistas por el cambio climático.
Utilización de la comunicación y comercialización “on line” y en “redes sociales” de los productos y servicios turísticos.	Publicidad negativa del país en los mercados internacionales (marketing de boca en boca).
Desarrollar destinos turísticos inteligentes, incluyendo soluciones tecnológicas para la reserva y pago de viajes.	Fuerte dependencia de factores externos (USA).

4.3.2.2. Análisis Interno: Competencias Distintivas Y Ventaja Competitiva

Fortalezas	Debilidades
Combinación de infraestructura; que incluye arquitectura gótica y estilo barroco.	Falta de personal con dominio de idiomas extranjeros. Dificultad de acceso a recursos financieros para empresas turísticas.
Festivales locales de cada municipio Pueblo Vivo.	Deficiente apoyo por parte del MITUR hacia las municipalidades.
Importante patrimonio natural, histórico,	Falta de señalización de los sitios turísticos.

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO TURISTICO DE LOS PUEBLOS
VIVOS DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA

cultural y artístico.	
Amplia oferta cultural, de ocio, de balnearios, deportiva, recursos naturales y actividades acuáticas	Falta de miradores en algunos sitios turísticos. Carencia de liderazgo por parte de las autoridades de turismo.
El turismo es un generador permanente de empleo.	Carencia de inventario turístico en algunas de las municipalidades.
Promoción turística al participar en festivales y ferias de pueblos vivos.	Inexistencia de comités de desarrollo turístico en algunas municipalidades.
Desarrollo de festivales gastronómicos durante fines de semana y fechas especiales.	Falta de coordinación en la promoción de los municipios del Departamento de Santa Ana y sus destinos turísticos
Existencia de diferentes asociaciones de desarrollo turístico.	Falta de cobertura de oficinas de información turísticas

4.3.2.3. Factores Clave De Éxito

FACTOR CLAVE	CALIFICACION	IMPLICACIONES PARA LA INDUSTRIA DEL TURISMO
Soluciones logísticas en el transporte de turistas hacia los diferentes destinos.	4	-Eficiencia en la red de comunicaciones. -Solicitar mejoras de la red vial. -Proporcionar medios de transporte que cuenten con el respectivo mantenimiento preventivo -Asegurar las óptimas condiciones del servicio del transporte público. -Señalización adecuada del destino turístico.
Satisfacción del turista durante su estancia en el destino turístico.	3	-Alojamiento y restauración a medida del cliente(turista) -Creación de comités de bienvenida para los turistas. -Oferta complementaria adecuada. -Fomentar e incitar una Cultura

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO TURISTICO DE LOS PUEBLOS
VIVOS DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA

		latente.
Protección y armonía con medio ambiente.	5	-Analizar el estado medioambiental del destino turístico. -Proponer medidas para la protección y conservación del medio ambiente.
Promoción de la oferta turística.	5	-Ordenar el inventario turístico -Realizar campañas de promoción y publicidad de los diversos destinos turísticos, fiestas patronales, festivales, etc.
Mejora en los atractivos turísticos y la hospitalidad de los residentes (Nativos del lugar).	4	-Destacar internamente los atributos exclusivos del lugar. -Los residentes deben sentir el turismo como un factor positivo, generador de riquezas y desarrollo para el municipio
La seguridad en el destino turístico	1	-Incremento en el número de elementos de la POLITUR en los diferentes destinos turísticos. -Los destinos deben contar con elementos de seguridad privada.
En el destino se debe contar con un ambiente agradable para la realización de la actividad turística principal	3	-Turistas satisfechos que realizan publicidad de “boca en boca”. -El turista se siente motivado para regresar nuevamente al destino turístico.
El destino turístico debe poseer y mantener una relación precio-calidad competitivo.	2	-La era de la información, un destino compite con otros en su misma categoría. -Tener en cuenta que lo que se vende no son viajes, sino,

		sensaciones y experiencias.
--	--	-----------------------------

4.3.2.4. Escenario A Cinco Años

ENTORNOS	CAMBIOS Y TENDENCIAS PRINCIPALES	IMPLICACIONES PARA LA INDUSTRIA DEL TURISMO
Turistas	Mayor variedad de atractivos turísticos Expectativas más demandantes e inmediatas	Actualización de las estrategias Preparar “Estrategias de Negocios” innovadoras, acorde servicio al cliente
Competidores	Nuevos productos y servicios turísticos Alianzas entre las diferentes asociaciones de desarrollo turístico. Diversificación del mercado	Existencia de economías de escala por parte de las empresas ya instaladas Agilidad en los trámites legales y administrativos que favorezca la operatividad de las asociaciones de desarrollo turístico. Estrategias ofensivas.
Canales de Distribución	Tour-Operadores Agencias de Viaje	Alianzas estratégicas en beneficio de los turistas.
Tecnología	Desarrollo de una plataforma móvil integrada. Surgimiento de nuevas tecnologías.	Facilita el acceso a los productos y servicios turísticos. Adaptarse a cambios tecnológicos disruptivos
Económico	Colaboración conjunta entre los actores de la industria turística. Necesidad de darle mayor valor agregado a los productos y servicios turísticos.	Brindar apoyo en el desarrollo de actividades que promueva el desarrollo turístico. Investigación y desarrollo
Político-legales	Creación de fuentes de trabajo sector turístico. Desarrollo legislativo que	Desarrollo de la industria turística. Reformas e implementación de leyes y

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO TURISTICO DE LOS PUEBLOS
VIVOS DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA

	podiera afectar el sector turístico.	normativas (turística, tributarias, laborales, etc.)
Social	Existencia de una “guía para el turista bien educado”.	Turista educado y respetuoso de las costumbres, tradiciones y de la propiedad pública y privada.
Medioambientales	Grado de ecologismo y la tendencia de sostenibilidad de los agentes implicados en nuestro contexto. Sensibilización del turista en la protección y cuidado del medio ambiente.	Reciclado de productos, energías renovables, leyes medioambientales y precauciones ecológicas que afectan las actividades turísticas. Cultura de respeto al medio ambiente.

4.3.3. Objetivos De Los Principales Grupos De Interés Y Estrategias

4.3.3.1. *Objetivos De Los Grupos De Interés*

OBJETIVOS	¿QUE ESPERA DE LA INDUSTRIA DEL TURISMO CADA UNO DE LOS GRUPOS?	¿COMO MEDIMOS EL OBJETIVO?	¿FECHA EN LA QUE SE DEBE LOGRAR EL OBJETIVO?
DUEÑOS O ENCARGADOS DE LOS SITIOS TURÍSTICOS.	-Rentabilidad. -Crecimiento y desarrollo. -Posicionamiento	-Mediante la comparación de estados financieros vigentes con años anteriores. -Comparación de informes estadísticos del número de visitantes con años anteriores y el aumento de atractivos turísticos.	Crecimiento anual de 2018 al 2023
COMITES DE	Desarrollo de la industria.	-Medición del ingreso	Proceso continuo a

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO TURISTICO DE LOS PUEBLOS VIVOS DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA

DESARROLLO TURISTICO O ENCARGADOS DE TURISMO MUNICIPAL.	-Participación y apoyo de los grupos de desarrollo turístico. Apoyo y cooperación de las autoridades de turismo (MITUR)	que genera la industria del turismo respecto al PIB -A través de los resultados de la gestión de las actividades turísticas locales. -En base al cumplimiento de las solicitudes de las municipalidades.	partir de la puesta en marcha de el plan
CLIENTES (TURISTAS)	-Altas expectativas en la calidad de “atención al cliente” -Calidad de productos y servicios -Seguridad	Se medirá en base a una encuesta de satisfacción que cada centro turístico debe pasar a los clientes.	A partir de 2019

4.3.3.2. Estrategias Funcionales

ESTRATEGIAS FUNCIONALES EN	UEN 1	UEN 2	UEN 3	UEN 4
PLANEACIÓN	✓			
DIRECCION	✓	✓		✓
RECURSOS HUMANOS	✓	✓	✓	✓
MARKETING	✓	✓	✓	✓
FINANZAS	✓			✓

UEN 1: FESTIVALES GASTRONOMICOS

ESTRATEGIA 1:

Apoyo a las MiPymes del sector turístico, que contribuyan al desarrollo y crecimiento de la economía.

ACCIONES ESTRATEGICAS:

- Apoyar el desarrollo de nuevas rutas turísticas para la atracción de mayor número de visitantes locales, nacionales y extranjeros.
- Conseguir la participación de las empresas y agentes relacionados de la gastronomía en las actividades encaminadas a fortalecer el sector.

ESTRATEGIA 2:

Determinación de fechas especiales para el desarrollo de las actividades gastronómicas en los mercados locales.

ACCIONES ESTRATEGICAS:

- Llevar a cabo actividades a nivel local bajo la marca “Sabores Nuestros” para posicionar los Pueblos Vivos a nivel departamental.
- Facilitar la participación de las empresas de la gastronomía en los festivales celebrados a nivel local.
- Apoyar a ferias y eventos que pongan en valor los productos y servicios locales.

ESTRATEGIA 3:

Capacitación del talento humano para adquirir y mejorar las habilidades que contribuyan al crecimiento del sector.

ACCIONES ESTRATEGICAS:

- Impulsar programas de sensibilización de cultura gastronómica a través de charlas a colaboradores de las empresas dedicadas al sector.
- Formar y capacitar a los colaboradores en idiomas y las mejores prácticas de atención al cliente para garantizar la satisfacción de estos.
- Dotar a los colaboradores de las herramientas necesarias para un eficiente desarrollo de sus actividades.
- Velar por que todo colaborador cuentes con las oportunidades de desarrollo profesional y personal.

ESTRATEGIA 4:

Establecimiento de un plan de promoción de los productos y servicios de cada pueblo vivo a nivel departamental, nacional e internacional.

ACCIONES ESTRATEGICAS:

- Promover los festivales y eventos gastronómicos a través spots y anuncios comerciales para incrementar la imagen de cada Pueblo Vivo.
- Impulsar la presencia mediante el uso redes sociales a nivel nacional e internacional.
- Implementar acciones de desarrollo de mercado a nivel local, departamental y nacional para la oferta gastronómica característica de cada Pueblo Vivo.

ESTRATEGIA 5:

Ejecución de proyectos de inversión que favorezca el desarrollo de la gastronomía en los Pueblos Vivos.

ACCIONES ESTRATEGICAS:

- Apoyar el desarrollo de nuevas ideas que acrecente la actividad gastronómica de cada Pueblo Vivo.
- Impulsar la inversión productiva orientada a favorecer la competitividad mediante la incorporación del uso de tecnología que aumente la eficiencia para la mejora de la transformación y comercialización de los productos gastronómicos.
- Desarrollo de programas de apoyo a los agentes del sector que facilite el desarrollo de sus negocios.
- Medición de la rentabilidad de los planes puestos en marcha para determinar los cursos de acción de acuerdo a los resultados obtenidos.

UEN 2: TURICENTROS Y PARQUES NACIONALES Y PRIVADOS (DE AGUA Y DE MONTAÑA)

ESTRATEGIA 1:

Desarrollo de eventos especiales para el fortalecimiento, consolidación de turicentros y parque nacionales y privados.

ACCIONES ESTRATÉGICAS:

- Determinar fechas para eventos especiales de empresas públicas y/o privadas.
- Contratar personal artístico-musical para el entretenimiento del turista en los eventos especiales.
- Brindar apoyo logístico para la prestación de servicios complementarios

ESTRATEGIA 2:

Formación de personal para la atención integral del turista.

ACCIONES ESTRATEGICAS:

- Entrenamiento del personal en la atención y servicio de calidad al turista.
- Creación de brigadas de primeros auxilios en cada turicentro y parques nacionales y privados.
- Formación de guías turísticos encargados de concientizar al turista sobre el respeto y cuidado del medio ambiente.

ESTRATEGIA 3:

Promoción a nivel local, nacional e internacional de los turicentros y parques nacionales y privados.

ACCIONES ESTRATEGICAS:

- Publicitar los eventos especiales de Turicentros y Parques en las redes sociales.
- Lanzamiento de spots publicitarios para dar a conocer la oferta de turicentros y parques nacionales y privados.
- Colocar vallas publicitarias iluminadas en diferentes puntos estratégicos que llamen la atención del turista local, nacional y extranjero.

UEN 3: CENTROS HISTORICOS CULTURALES

ESTRATEGIA 1:

Contratación de guías turísticos para la visita de los turistas a los centros históricos de los Pueblos Vivos.

ACCIONES ESTATEGICAS:

- Formación de guías turísticos con amplios conocimientos de historia del municipio donde desempeña sus funciones.
- Definir horarios en los que se dispondrá de guías turísticos en los centros históricos.
- Establecer rutas para la guía de los turistas a los diferentes atractivos turísticos de los municipios.

ESTRATEGIA 2:

Promoción de los centros históricos a nivel nacional e internacional.

ACCIONES ESTRATEGICAS:

- Promoción de los atractivos turísticos de los centros históricos a través de redes sociales y blogs.

- Diseñar brochures con atractivo diseño para incitar la visita de los turistas a los centros históricos.

UEN 4: PARQUES ARQUEOLÓGICOS

ESTRATEGIA 1:

Desarrollo de actividades folclóricas al interior de los sitios arqueológicos.

ACCIONES ESTRATEGICAS:

- Planificación y ejecución de actividades culturales en fechas de asueto y días de descanso.
- Llevar a cabo dramatizaciones de la cultura y formas de vida indígena.

ESTRATEGIA 2:

Contratación de personal artístico para realización de eventos culturales al interior de los parques arqueológicos.

ACCIONES ESTRATEGICAS:

- Contratación de artistas nacionales que amenicen las actividades folklóricas al interior del parque arqueológico.
- Velar por el cumplimiento de las actividades de acuerdo a la planificación.

ESTRATEGIA 3:

Desarrollo de campañas de promoción de sitios arqueológicos a nivel nacional.

ACCIONES ESTRATEGICAS:

- Incluir visitas a sitios arqueológicos como parte de la formación académica de los estudiantes a nivel nacional.
- Desarrollar campañas innovadoras usando técnicas como el storytelling para atraer al adulto joven.
- Publicitar a través de spots y cuñas los sitios arqueológicos

ESTRATEGIA 4:

Incremento de recursos financieros a los sitios arqueológicos para una óptima ejecución de sus actividades.

ACCIONES ESTRATEGICAS:

- Presupuestar el costo de las actividades anuales.
- Apoyo financiero a los artesanos que permita incremento productivo y crecimiento económico.

4.3.3.3. Estrategias De Negocios

	UEN 1	UEN 2	UEN 3	UEN 4
Liderazgo en Costos	✓			
Diferenciación	✓	✓		✓
Concentración o Nichos		✓	✓	

UEN 1	Estrategias de Inversión	Logro de una Ventaja competitiva Sostenible		
Alternativas	Crecimiento	Mínimo Costo	Diferenciación	Nicho
Festivales Locales	✓	✓	✓	
Capacitación a MYPES	✓	✓	✓	

UEN 1: FESTIVALES GASTRONOMICOS

ESTRATEGIA 1:

Eficiencia en el uso de los recursos económicos en el desarrollo de actividades y festivales gastronómicos.

TACTICAS:

- Capacitación a las MIPYMES para una eficiente gestión financiera.
- Búsqueda de uno o varios patrocinadores para reducción de costos.

ESTRATEGIA 2:

Innovación en platillos adaptados a la gastronomía de cada pueblo vivo para la creación de una ventaja competitiva.

TACTICAS:

- Creación de nuevos menús en base a los platillos típicos característicos de cada Pueblo Vivo.
- Mayor apoyo en el posicionamiento de los productos identitarios de cada Pueblo Vivo.

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO TURISTICO DE LOS PUEBLOS VIVOS DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA

UEN 2	Estrategias de Inversión	Logro de una Ventaja competitiva Sostenible		
		Mínimo Costo	Diferenciación	Nicho
Alternativas	Crecimiento			
Infraestructura	✓		✓	✓
Excelencia en el servicio	✓		✓	

UEN 2: TURICENTROS Y PARQUES NACIONALES Y PRIVADOS (DE AGUA Y DE MONTAÑA)

ESTRATEGIA 1:

Fidelización de los turistas locales, nacionales y extranjeros a través de una oferta de productos y servicios de alta calidad

TACTICAS:

- Inversión en los centros turísticos públicos y privados para mejoramiento y construcción de atractivos turísticos que estimulen la visita de los turistas.
- Facilitar el acceso a los atractivos turísticos a las personas con capacidades especiales.
- Promover un ambiente agradable a través de música en vivo en cada turicentro de los Pueblos Vivos del Departamento de Santa Ana

ESTRATEGIA 2:

Orientación de los esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades del turista local, nacional y extranjero.

TACTICAS:

- Adaptación de las instalaciones de los centros turísticos para facilitar la práctica de ejercicio y de deporte para el turista joven.
- Creación de espacios destinados para el esparcimiento de niños y niñas, brindando protección y seguridad, para la tranquilidad de los padres.
- Contar con instalaciones seguras e higiénicas para garantizar la confianza y comodidad del turista.

UEN 3	Estrategias de Inversión	Logro de una Ventaja competitiva Sostenible		
		Mínimo Costo	Diferenciación	Nicho

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO TURISTICO DE LOS PUEBLOS VIVOS DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA

Alternativas	Crecimiento	Mínimo Costo	Diferenciación	Nicho
Formación y capacitación	✓			✓

UEN 3: CENTROS HISTORICO-CULTURALES

ESTRATEGIA 1:

Creación de alianzas estratégicas para la atracción de turistas nacionales y extranjeros.

TACTICAS:

- Crear alianzas público-privadas con empresas de la industria turística, para implementar ofertas y paquetes que estimulen la visita de turistas a los Pueblos Vivos.
- Trabajar de la mano con la empresa privada en el rescate de algunas edificaciones en mal estado y/o situación de abandono, reparación y mantenimiento de calles adoquinadas características de los pueblos para embellecer las ciudades y Pueblos Vivos.
- Crear condiciones para que la empresa privada, micro, pequeña y mediana accedan al mercado turístico para favorecer el crecimiento de la actividad en cada Pueblo Vivo.

UEN 4	Estrategias de Inversión	Logro de una Ventaja competitiva Sostenible		
Alternativas	Crecimiento	Mínimo Costo	Diferenciación	Nicho
Contratación de Personal Artístico	✓		✓	

UEN 4: PARQUES ARQUEOLOGICOS

ESTRATEGIA 1:

Desarrollo de números artísticos en el interior de los parques arqueológicos para mayor entretenimiento de los turistas.

ACCIONES ESTRATEGICAS:

- Contratación de personal artístico
- Difusión de fechas especiales en que se desarrollaran números artísticos

- Capacitación del personal artístico

4.3.3.4. Estrategias Globales

UEN	UEN	UEN	UEN
1	2	3	4
✓		✓	✓

UEN 1: FESTIVALES GASTRONOMICOS

ESTRATEGIA 1:

Promoción de la oferta gastronómica del Departamento de Santa Ana a los mercados internacionales.

TÁCTICAS:

- Inclusión y participación de delegaciones de empresarios de la industria alimenticia en festivales gastronómicos internacionales.
- Uso de redes sociales y medios de comunicación para ser conocidos como una alternativa gastronómica para viajeros de negocios o de placer originarios de otros países.
- Elaboración de un directorio o página web, con información que abarca desde las empresas que producen el producto o donde se puede comprar el mismo, hasta conocer donde se puede degustar.

UEN 3: CENTROS HISTORICOS Y CULTURAL

ESTRATEGIA 1:

Mantenimiento y mejora de la infraestructura de los centros históricos de los Pueblos Vivos en el Departamento de Santa Ana.

TÁCTICAS:

- Implementación de normativas de higiene y orden orientadas al mejoramiento de la imagen de los centros históricos.
- Dar a conocer a través de videoclips la oferta turística con que cuentan otros centros históricos en el Departamento de Santa Ana.

UEN 4: PARQUES ARQUEOLÓGICOS

ESTRATEGIA 1:

Promoción los sitios arqueológicos en los mercados extranjeros.

TÁCTICAS:

- Promocionar los sitios arqueológicos en ferias internacionales para dar a conocer la oferta turística arqueológica del Departamento de Santa Ana.
- Crear campañas de promoción para dar a conocer las formas de vida e historia de los pueblos indígenas a través de storytelling.

4.3.3.5. Estrategias Corporativas

UEN	UEN	UEN	UEN
1	2	3	4
✓			

UEN 1: FESTIVALES GASTRONOMICOS

ESTRATEGIA 1:

Evaluación de nuevas alternativas de inversión turística en los festivales gastronómicos del Departamento de Santa Ana.

TÁCTICAS:

- Implementación de servicio de transporte a turistas nacionales y extranjeros hacia los festivales gastronómicos.
- Introducción de platillos típicos internacionales en los festivales gastronómicos para la diversificación de la oferta y atracción del turista nacional y extranjero.

4.3.3.6. Métrica De Desempeño Estratégico

	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	MEDICION
PERSPECTIVA FINANCIERA	Lograr crecimiento en la rentabilidad de la industria. Reducir los costos operativos.	Contribución del turismo a la economía local.	-Lograr una sólida liquidez y solvencia financiera. -Mantener y aumentar la rentabilidad de la industria.	-Por la proporción de la actividad económica local generada por el turismo.
PERSPECTIVA DEL TURISTA	Identificar las necesidades de	-Satisfacción del Turista.	Crear un sentimiento de placer y orgullo al	-Por el nivel de satisfacción del

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO TURISTICO DE LOS PUEBLOS VIVOS DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA

	los clientes y conocerlos en mayor profundidad.	-Satisfacción de la población local. -Fidelidad de los turistas.	visitante y a la población local respectivamente.	turista obtenido mediante encuestas. -Por el nivel de satisfacción de la población local a través de encuestas.
PERSPECTIVA INTERNA	Crear procesos eficientes para el diseño de planes estratégicos encaminados a la atracción del turista.	-Proceso de Planificación. -Presión sobre el sitio.	Existencia de planes estratégicos para la atracción del turista. Cumplimiento de los objetivos de los dueños o encargados de sitios turísticos.	Por la existencia de planes estratégicos que incluya la oferta turística. Por el número de visitantes en el mes de máxima afluencia.
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE	Lograr la satisfacción laboral de cada empleado.	-Clima Laboral. -Ritmo de crecimiento salarial. -Horas de formación por empleado.	Felicidad en el trabajo a través de mejoras en el clima laboral.	Observación en el trabajo. -Entrevista personal. -Encuesta del clima laboral. -Evaluación del desempeño.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

La organización mundial de turismo define al turismo como “un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales.”

Durante décadas el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación hasta convertirse en una de las industrias que crece a pasos acelerados y representa una de las principales fuentes de ingresos de los países en desarrollo.

En El Salvador el sector ha crecido gracias al desarrollo de diversas estrategias impulsadas por las autoridades de Turismo. Una de ellas es Pueblos Vivos en la que han participado diferentes municipios, con ella se pretende dar a conocer el país en el mercado nacional e internacional.

Pueblos Vivos ha fortalecido el turismo interno, turismo social, cultural y el emprendedurismo, lo que contribuye al crecimiento económico de El Salvador. La oferta turística en el Departamento de Santa Ana es sumamente variada, lo cual indica el enorme potencial que posee para consolidarse como polo de desarrollo turístico, el departamento cuenta con seis municipios que en el año 2018 participaron en la feria Pueblos Vivos a nivel nacional, además, con ello se abren las puertas para que los sitios aislados, las pequeñas ciudades y las zonas rurales den a conocer sus potencialidades reales y crear una expansión turística conectada con otros lugares turísticos por circuitos y redes entre comunidades y/o pequeños negocios. El programa Pueblos Vivos ha dado vida a la actividad turística en el Departamento de Santa Ana atrayendo a sus sitios turísticos a visitantes locales, nacionales e internacionales.

Se concluye además, dado el potencial expuesto, que la iniciativa del desarrollo turístico recae sobre los consejos municipales de cada Pueblo Vivo y del plan municipal que éstos tengan para los tres años que dura cada gestión, además, que en el país existen destinos y/o polos turísticos consolidados, cuyo apoyo se ve mayormente reflejado por parte de las autoridades de turismo, a diferencia de los pueblos, rutas o circuitos menos desarrollados; por otra parte, las organizaciones turísticas tienen un rol importante en la consolidación de la oferta turística, de la logística e inversión necesarios para la realización de diversas actividades, sin embargo, es primordial que posean una estructura organizada que propicie asimismo el apoyo de los gobiernos locales y del gobierno central.

Finalmente, se ha creado un “Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de los Pueblos Vivos del Departamento de Santa Ana”, producto de un intenso estudio que incluyó a todos los municipios del departamento, de los cuales, a seis de estos, se les observó un interés real de desarrollar sus comunidades a través del turismo, dada su participación en el festival y/o feria de Pueblos Vivos. El plan es el resultado, además, de las diversas tácticas previsibles al conocer la oferta con la que se cuenta, junto con el respectivo diagnóstico de la situación actual del turismo en el departamento.

Se cree firmemente, que la puesta en marcha del Plan, motivará a la totalidad de los consejos municipales a hacer del Turismo una de sus principales apuestas, favorecerá el crecimiento de las PYMES y el emprendedurismo, creará en la población local un sentido de orgullo y pertenencia y con esto, contribuirá efectivamente al desarrollo de la actividad turística del departamento de Santa Ana.

5.2. Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones pueden tomarse como base para la ejecución del “Plan Estratégico de Desarrollo Turístico del Departamento de Santa Ana”:

- Utilización de los medios de publicidad, visual, radial, escrita, y por medio de internet.
- Instalación de vallas publicitarias y de señalización en las cercanías de los sitios turísticos para guiar a los turistas.
- Mejoramiento y mantenimiento de la infraestructura existente.
- Creación e incorporación de una cultura de concientización ambiental.
- Mejorar la accesibilidad de los sitios turísticos que lo requieran y facilitar el acceso para las personas discapacitadas.
- Impulsar y apoyar actividades y eventos específicos en el marco de las rutas.
- Crear un Sistema Integrado de atención al turista que incluya protección y asistencia, oficinas y/o centros de información.
- Desarrollar ferias turísticas locales para fortalecer los productos turísticos tales como: gastronomía, artesanía, folklore, naturaleza, patrimonio cultural, entre otros.
- Mejorar la calidad de los productos gastronómicos ofrecidos al interior de los sitios turísticos para mayor satisfacción del turista.

- Aprovechar la tecnología para guiar turistas mediante dispositivos móviles y promover acceso eficiente a redes de información de acuerdo al desarrollo de rutas.
- Coordinar programas interinstitucionales orientados al mejoramiento de las condiciones de seguridad del turista y acceso a los destinos turísticos, con entidades públicas y privadas, incluyendo esfuerzos con la policía de turismo.

Bibliografía

- Alcaldía de Metapán, JICA, CONAMYPE. (Agosto de 2017). Metapán Ciudad Blanca. *Revista ONPAKU* , 24.
- Alcaldía Municipal de Santa Ana. (S/F). Santa Ana Capital del Mundo, Sucursal del Cielo. *Revista Santa Ana* , 27.
- Aparicio, J. (23 de Agosto de 2018). Entrevista dirigida a los Comités de Desarrollo Turístico (CDT) o encargados de Turismo en las municipalidades de los Pueblos Vivos del Departamento de Santa Ana. (J. C. García, Entrevistador)
- Asamblea Legislativa de El Salvador. (20 de Diciembre de 2005). *Tramites.gob.sv*. Obtenido de http://tramites.gob.sv/media/Ley%20de%20Turismo_1.pdf
- Asamblea Legislativa de El Salvador. (15 de Diciembre de 2005). *www.oas.org*. Obtenido de http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_slv_turismo.pdf
- Asamblea Legislativa. (21 de Diciembre de 1961). *www.asamblea.gob.sv*. Obtenido de https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117_072939335_archivo_documento_legislativo.pdf
- Asamblea Legislativa. (23 de Agosto de 1996). *www.tramites.gob.sv*. Obtenido de <https://tramites.gob.sv/media/Ley%20de%20la%20Corporacion%20Salvadore%C3%B1a%20de%20Turismo.pdf>
- CORSATUR. (2017). *bibliotecavirtualcorsatur.com*. Obtenido de <http://bibliotecavirtualcorsatur.com/recursos/imagenes/pdf/CATALOGO%20DE%20DESTINOS%20TURISTICOS%202017.pdf>
- CORSATUR. (S/F). El Paso del Torogoz Una experiencia entre lagos, volcanes e historia. *Brochure El Paso del Torogoz* , S/P.
- CORSATUR. (2013). *www.corsatur.gob.sv*. Obtenido de <https://www.corsatur.gob.sv/descargas-varias/?ofdl=898>
- CORSATUR. (21 de Marzo de 2018). *www.transparencia.gob.sv*. Obtenido de <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/corsatur/documents/239287/download>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). Naucalpán de Juárez: Prentice Hall.
- El Salvador mi País. (S/F de S/F de S/F). *elsalvadormipais.com*. Obtenido de <https://www.elsalvadormipais.com/departamento-de-santa-ana>

- El Salvador Travel. (s/f). *www.wlsalvador.travel*. Obtenido de <http://elsalvador.travel/destinationforhealth/corporacion-salvadorena-de-turismo/>
- FUSADES. (Septiembre de 2005). *fusades.org*. Obtenido de http://fusades.org/sites/default/files/investigaciones/boletin_57.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. (2014). *Metología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (1996). *Administración Estratégica*. Santa Fé de Bogotá: Mc Graw Hill.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (1999). *Administración Estratégica. Competitividad y Conceptos de Globalización*. México D.F.: Trillas.
- ISTU. (s/f). *www.istu.gob.sv*. Obtenido de <http://www.istu.gob.sv/institucion/marco-institucional/historia.html>
- OMT. (s/f). <http://media.unwto.org/>. Obtenido de <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>
- OMT. (s/f). *www2.unwto.org*. Obtenido de <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>
- Panosso, A., & Lohmann, G. (2012). *Teoría del Turismo: conceptos, modelos y sistemas*. México DF: Editorial Trillas.
- POLITUR. (s/f). *politurelsalvador.com*. Obtenido de <https://politurelsalvador.com/quienes-somos/>
- Real Academia Española. (s/f). *dle.rae.es*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=DzWnEaA>
- Rodriguez, E. A. (10 de Agosto de 2011). *www.vinculando.org*. Obtenido de http://vinculando.org/vacaciones_viajes/turismo_sostenible/3_evolucion_historica_del_turismo.html
- Romero, M. (19 de 8 de 2018). Entrevista dirigida a los Comités de Desarrollo Turístico (CDT) o encargados de Turismo en las municipalidades de los Pueblos Vivos del Departamento de Santa Ana. (A. Arana, Entrevistador)
- Warren, C. S., Reeve, J. M., & Duchac, J. F. (2010). *Contabilidad Financiera* (Onceava ed.). México D.F.: Cengage Learning.

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS VISITANTES DE LOS SITIOS TURISTICOS DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA

OBJETIVO: Obtener información precisa y oportuna para la elaboración de un plan estratégico cuyo fin es fomentar y desarrollar el turismo en los Pueblos Vivos del Departamento de Santa Ana

Indicaciones: Marque con una "X" la opción u opciones que mejor describa lo que usted piensa.

Escriba la respuesta que considere apropiada.

Municipio / City: _____

Lugar de Encuesta / Place of Survey: _____

Fecha / Date: _____

1. GENERO / GENDER

Masculino / Male Femenino / Female

2. EDAD / AGE

18-25 26-33

34-41 42-49

Mayor de 50 / Over 50

3. PROCEDENCIA / ORIGIN

El Salvador Departamento: _____

Otro País / Other Country: _____

SI USTED ES DE EL SALVADOR PASE LA PREGUNTA No 7

4. ¿CUÁNTOS DÍAS SE QUEDARÁ EN EL SALVADOR? / HOW MANY DAYS WILL YOU STAY IN
EL SALVADOR? _____ Días / Days

5. ¿CUÁNTO TIEMPO SE ALOJARÁ EN EL MUNICIPIO? / HOW LONG WILL YOU STAY IN THE
TOWNSHIP?: _____

6. ¿DÓNDE SE ALOJARA? / WHERE WILL YOU STAY?

- Hotel Hostal / Lodging House
 Casa de Familiares / Family House Otros / Others: _____
 Casa de Amigos / Friends House

7. SITUACION LABORAL / EMPLOYMENT SITUATION

- Empleado / Employed Desempleado / Unemployed
 Estudiante / Student Labores de Hogar / Housewife
 Jubilado / Retired Otros / Others: _____

8. ¿CÓMO HA ORGANIZADO SU VIAJE? / HOW DID YOU ARRANGE YOUR TRIP?

- Particular / Private Tour Operadores / Tour Operators
 Empresa / Company Otros / Others: _____
 Agencia de Viaje / Travel Agency

9. ¿CON QUIÉN HA VENIDO? / WHO DID YOU COME WITH?

- | | |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Solo / Alone | <input type="checkbox"/> Grupo Organizado / Organized Group |
| <input type="checkbox"/> Con Familia / With Family | <input type="checkbox"/> Compañeros de Trabajo / Work Collegues |
| <input type="checkbox"/> Con Amigos / With your Friends | <input type="checkbox"/> Otros / Others: _____ |
| <input type="checkbox"/> En Pareja / With your Partner | |

10. ¿QUÉ MEDIO DE TRANSPORTE HA UTILIZADO PARA VENIR A ESTE SITIO TURISTICO? /
WHAT TRANSPORTATION HAVE YOU TAKEN TO ARRIVE TO THIS TOURIST SITE?

- | | |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Coche Privado / Private Car | <input type="checkbox"/> Transporte Público / Public Transport |
| <input type="checkbox"/> Tour Bus | <input type="checkbox"/> Otros / Otros: _____ |
| <input type="checkbox"/> Motocicleta / Motorcycle | |

11. ¿CUÁNTO DINERO HA GASTADO O PIENSA GASTAR POR DÍA? / HOW MUCH MONEY HAVE
YOU SPEND OR PLAN TO SPEND PER DAY? (\$)

- | | | |
|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 0-20 | <input type="checkbox"/> 21-30 | <input type="checkbox"/> 31-40 |
| <input type="checkbox"/> 41-50 | <input type="checkbox"/> 51-60 | <input type="checkbox"/> Más de 60 / Over 60 |

12. ¿CÓMO SUPO DE ÉSTE SITIO TURISTICO? / HOW DID YOU KNOW ABOUT THIS TOURIST
PLACE?

- Nativo del lugar / Native of the place
- Experiencia Anterior / Previous Experience
- Publicidad / Publicity
- Internet / Redes Sociales
- Recomendación de Amigos o Familiares / Recommended by Friends or Family
- Información de las Oficinas de Turismo / Information from Tourist Offices

Otros / Others: _____

13. ¿CUÁL ES LA RAZÓN DE VISITAR ESTE LUGAR TURÍSTICO? / WHAT IS THE REASON FOR VISITING THIS TOURIST PLACE?

Vacaciones / Holidays

Negocios / Business

Estudios / Studies

Otros / Others: _____

Actividades Religiosas / Religious Activ.

14. PRINCIPALES MOTIVOS DE ELECCIÓN DE ESTE SITIO TURISTICO / MAIN REASONS FOR ELECTION OF THIS TOURIST PLACE

Gastronomía / Gastronomy

Contacto con la Naturaleza / Natural Environment

Eventos o Festivales Locales / Events or Local Festivals

Actividades Acuáticas / Water Activities

Visita a Familiares y Amigos / Visit Family and Friends

Otros / Others: _____

15. ¿HA DEGUSTADO ALGUN PLATILLO TIPICO EN EL MUNICIPIO? / HAVE YOU TASTED ANY TYPICAL FOOD IN THE TOWNSHIP?

Sí / Yes

No

16. ¿QUÉ PLATILLO TIPICO CONSUMIÓ EN EL MUNICIPIO? / WHAT TYPICAL FOOD DID YOU EAT IN THE TOWNSHIP?

17. ¿QUE ASPECTOS CONSIDERA USTED MÁS IMPORTANTES DENTRO DE UN PLATILLO TIPICO SALVADOREÑO? / WHICH ASPECTS DO YOU CONSIDER MORE IMPORTANT WITHIN A SALVADOREAN TYPICAL FOOD?

- Sabor / Flavor
- Color / Color
- Olor / Oddor
- Ingredientes / Ingredients
- Presentacion / Presentation

18. ¿QUÉ RECOMENDARÍA PARA MEJORAR SU EXPERIENCIA TURÍSTICA? / WHAT WOULD YOU RECOMMEND TO IMPROVE YOUR TOURIST EXPERIENCE?

19. EN SU OPINION, COMO CALIFICARÍA ESTE SITIO TURÍSTICO EN CUANTO A: / IN YOUR JUDGMENT, HOW WOULD YOU RATE THIS TOURIST SITE IN TERMS OF

	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
Precio / Price	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Infraestructura / Infrastructure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seguridad / Security	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO TURISTICO DE LOS PUEBLOS VIVOS DEL
DEPARTAMENTO DE SANTA ANA

Salubridad / Healthiness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accesibilidad / Accessibility	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promoción Turística/Tourist Promotion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicios Complementarios / Complementary Services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variedad de Atractivos Turísticos / Variety of Tourist Attractions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION, DISFRUTE SU VIAJE!
THANK YOU VERY MUCH FOR YOUR HELP, ENJOY YOUR TRIP!



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS



Entrevista dirigida a los Comités de Desarrollo Turístico (CDT) o encargados de Turismo en las municipalidades de los Pueblos Vivos del Departamento de Santa Ana

Objetivo: Obtener información oportuna sobre la situación actual de la Administración Turística de las Municipalidades de los Pueblos Vivos del Departamento de Santa Ana, con el fin de desarrollar un Plan Estratégico de Desarrollo Turístico que beneficie al Departamento.

Fecha:

Municipalidad:

Nombre de la persona responsable:

Cargo:

1. ¿Existen planes o estrategias locales encaminadas a fortalecer la actividad turística en el municipio?
2. ¿Cuáles son los objetivos en materia turística?
3. ¿Cuáles son las funciones que desempeña en su cargo?
4. ¿Existe relación con las autoridades de Turismo (MITUR)?
5. ¿Considera suficiente la contribución o apoyo del MITUR en materia turística?
6. ¿Existe relación con otras municipalidades o encargados de turismo?
7. ¿Cuál es su opinión respecto al papel que juega la empresa privada en la actividad turística del municipio?
8. ¿Cuáles son las principales deficiencias que posee el municipio?



9. Como municipalidad. ¿Qué normas o políticas poseen para proteger el medio ambiente y conservar los recursos naturales?

10. ¿Qué propone usted para incentivar, mejorar y desarrollar el turismo en el municipio?



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

Entrevista dirigida a los dueños o encargados de los sitios turísticos de los Pueblos Vivos del Departamento de Santa Ana

Lugar y Fecha:

Sitio Turístico Seleccionado:

Nombre de la persona responsable:

Cargo:

Objetivo: Obtener información oportuna sobre la situación actual de la Administración de las Empresas Públicas y Privadas dedicadas al turismo en los Pueblos Vivos del Departamento de Santa Ana para elaborar un Plan Estratégico cuyo objetivo es fomentar y desarrollar el turismo en dicho Departamento.

1. ¿Cuál es el principal tipo de turismo al que se dedica este centro turístico?
2. ¿Cuál es el atractivo principal con que cuenta este centro turístico?
3. ¿Cuáles son los objetivos del centro turístico?
4. ¿Cuáles son los servicios que ofrecen a los turistas?
5. ¿Cuál es el perfil de los turistas que visitan este sitio turístico?
6. ¿Qué es lo que hace diferente a este sitio turístico con otros de su misma categoría?
7. ¿Cuáles son las amenazas a las que se enfrenta este sitio turístico?
8. ¿Cuáles son las oportunidades que vislumbran como centro turístico?

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO TURISTICO DE LOS PUEBLOS
VIVOS DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA

9. ¿Qué tipo de estrategias implementan para darse a conocer y captar la mayor cantidad de turistas posible?
10. ¿Cómo ha sido el incremento en la afluencia de turistas a lo largo del año?
11. ¿En qué medida contribuye este sitio turístico al fortalecimiento de la economía?
12. Como centro turístico, ¿Cuentan con el apoyo de las autoridades de turismo?
13. ¿Qué les demandaría a las autoridades de turismo para desarrollar y hacer más competitivo este centro turístico?
14. ¿Qué propone usted para incentivar, fomentar y desarrollar el turismo en los Pueblos Vivos del Departamento de Santa Ana?

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO TURISTICO DE LOS PUEBLOS VIVOS DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS



Formato de Guía de Observación Utilizada en la Investigación

Situación a Observar: El comportamiento del turista al interior del sitio turístico

Objetivo: Analizar el comportamiento del turista al interior del sitio turístico.

DATOS GENERALES:

Fecha: _____

Nombre del Sitio Turístico: _____

Hora de Inicio: _____ Hora de terminación: _____

Edad Aproximada: _____

Acudió:

Sola (a) _____ Acompañado (a) _____

DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA:

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO TURISTICO DE LOS PUEBLOS
VIVOS DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA

ANALISIS:

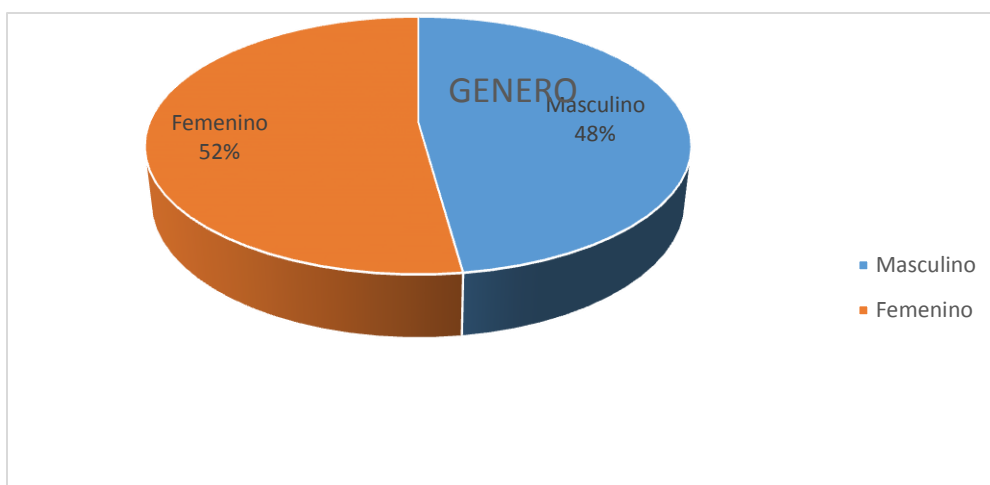
PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO TURISTICO DE LOS PUEBLOS VIVOS DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA

RESULTADO GENERAL DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS VISITANTES DE LOS SITIOS TURISTICOS DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA

TURISTAS	POBLACION
NACIONALES	282
EXTRANJEROS	63
TOTAL	345

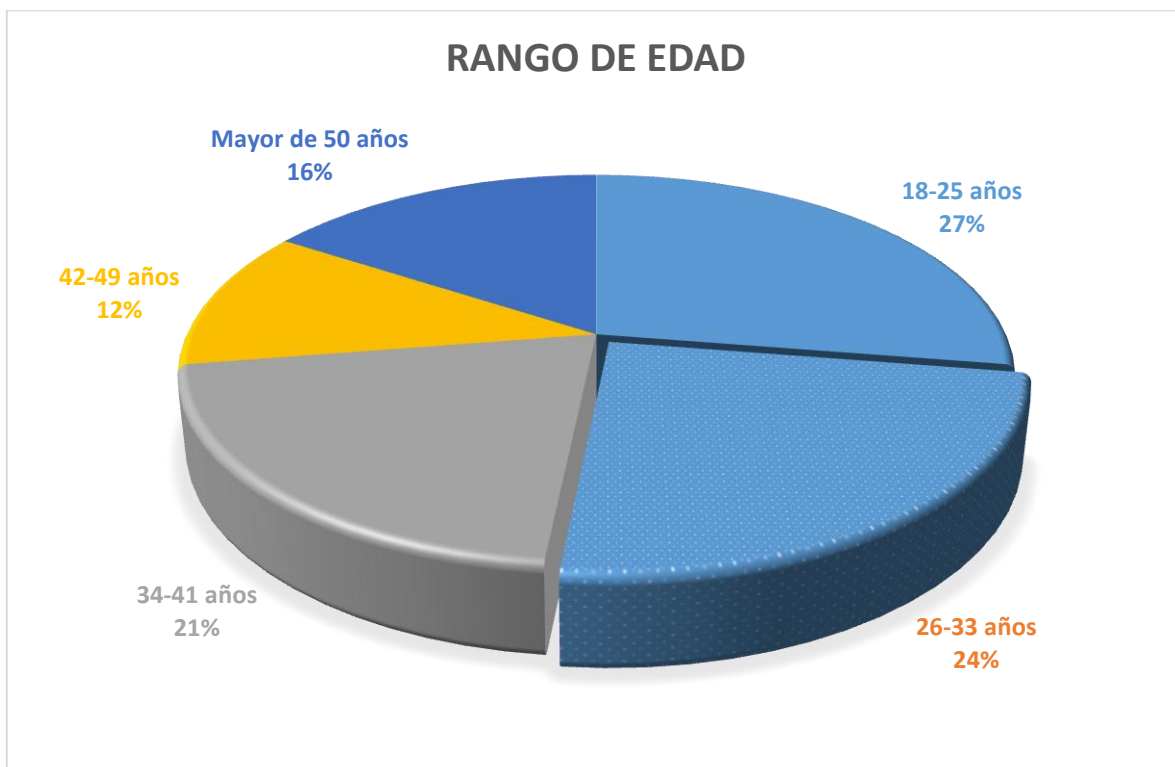
1. Género

GENERO	POBLACION
Masculino	165
Femenino	180
TOTAL	345



2. Edad

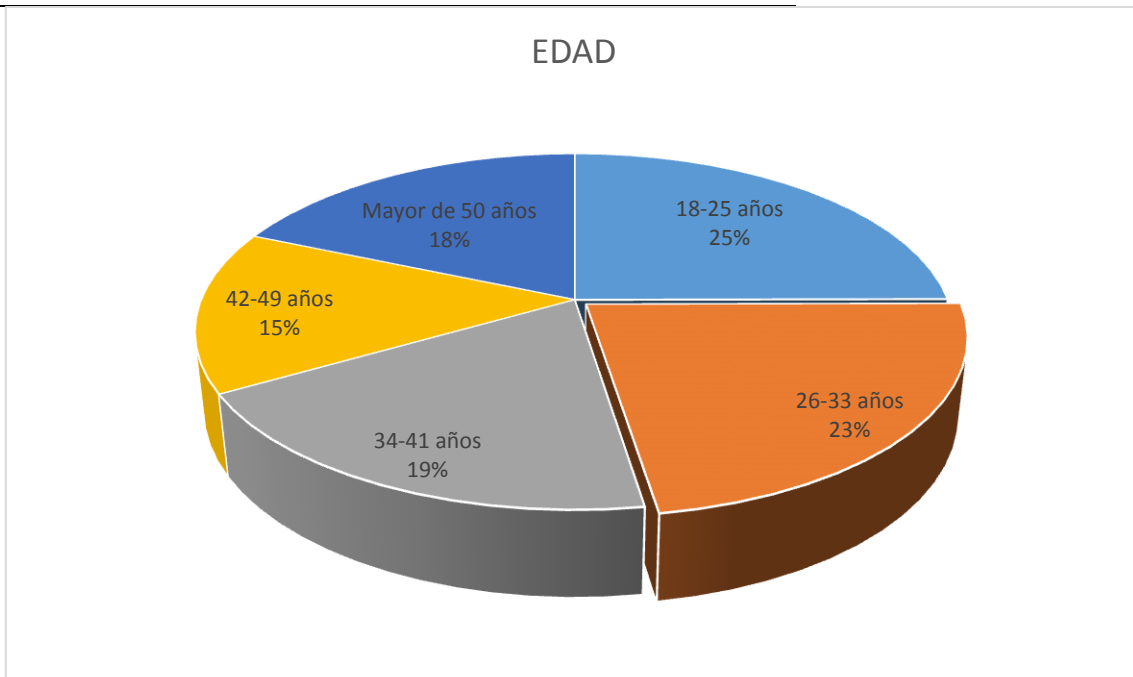
EDAD	POBLACION
18-25 años	86
26-33 años	78
34-41 años	66
42-49 años	51
Mayor de 50 años	64
TOTAL	345



PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO TURISTICO DE LOS PUEBLOS VIVOS DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA

3. Procedencia

PROCEDENCIA	POBLACION
EL CONGO	20
SONSONATE	8
SANTA ANA	106
CUSCATLAN	8
LA LIBERTAD	20
LA PAZ	8
SAN SALVADOR	41
METAPAN	22
CHALATENANGO	11
CHALCHUAPA	26
FRANCIA	6
SAN SEBASTIAN SALITRILLO	12
BRASIL	11
USA	39
GUATEMALA	7
TOTAL	345



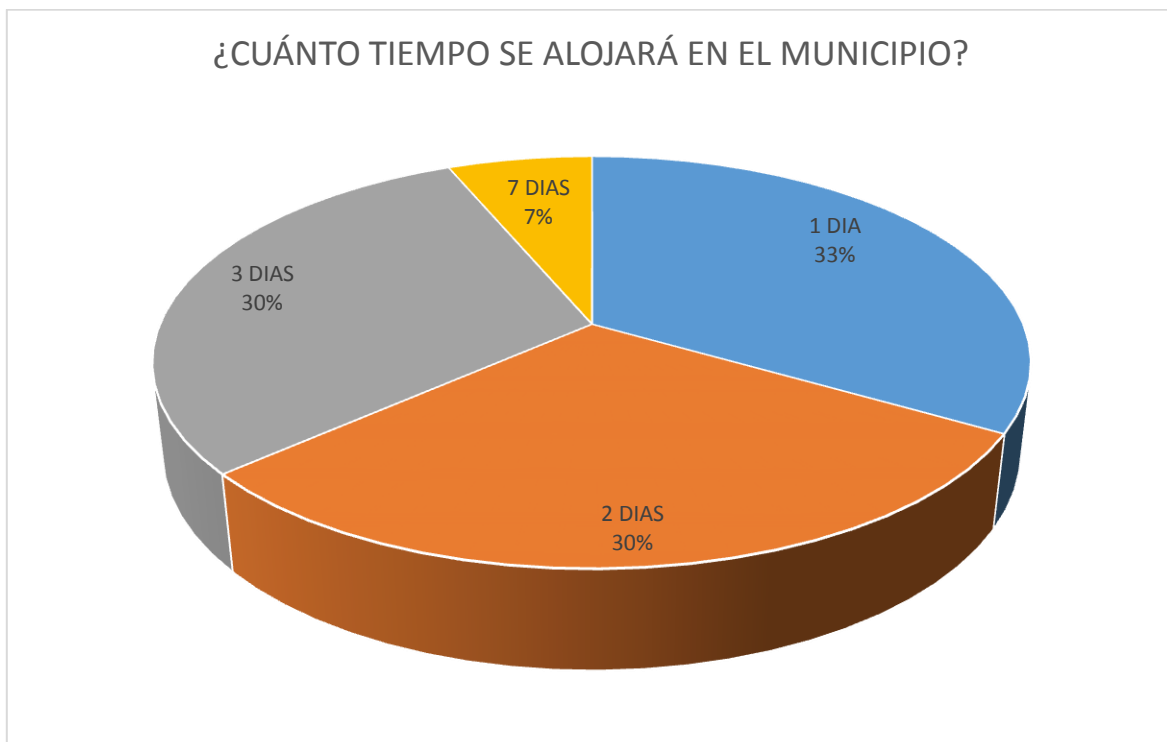
4. ¿Cuántos días se quedará en El Salvador?

CUÁNTOS DÍAS SE QUEDARÁ EN EL SALVADOR	POBLACION
1 DIAS	14
5 DIAS	11
6 DIAS	3
MAS 7 DIAS	35
TOTAL	63



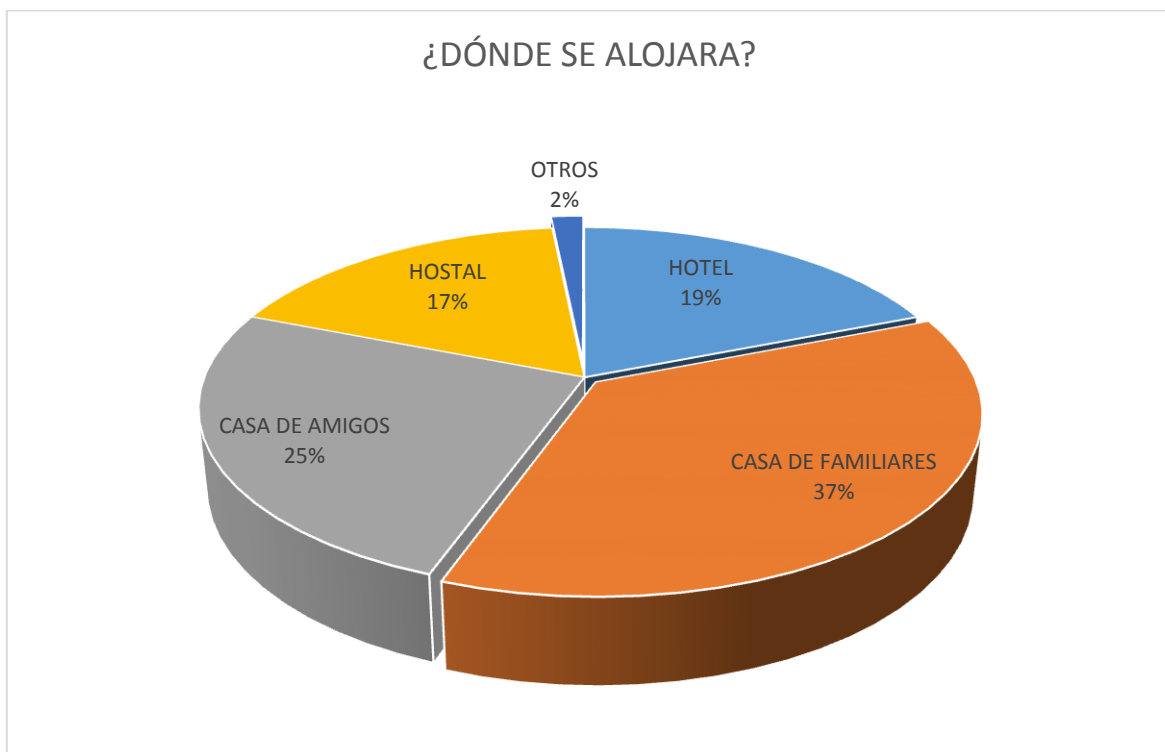
5. ¿Cuánto tiempo se alojará en el municipio?

CUÁNTO TIEMPO SE ALOJARÁ EN EL MUNICIPIO	POBLACION
1 DIA	21
2 DIAS	19
3 DIAS	19
7 DIAS	4
TOTAL	63



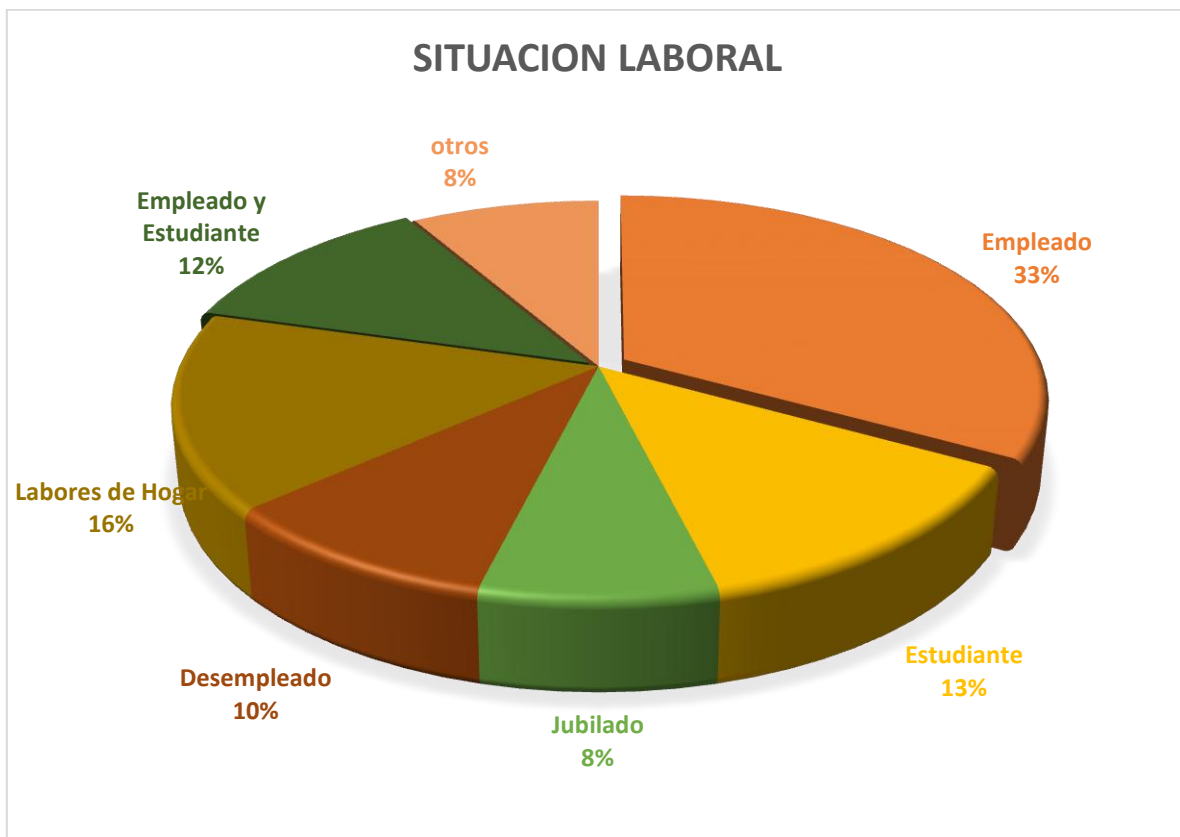
6. ¿Dónde se alojará?

DÓNDE SE ALOJARÁ	POBLACION
HOTEL	12
CASA DE FAMILIARES	23
CASA DE AMIGOS	16
HOSTAL	11
OTROS	1
TOTAL	63



7. Situación laboral

OCUPACION	POBLACION
Empleado	114
Estudiante	45
Jubilado	27
Desempleado	33
Labores de Hogar	55
Empleado y Estudiante	42
otros	29
TOTAL	345



8. ¿Cómo ha organizado su viaje?

CÓMO HA ORGANIZADO SU VIAJE	POBLACION
Particular	167
Empresa	64
Agencia de Viaje	43
Tour Operadores	28
Otros: Excursiones	43
TOTAL	345



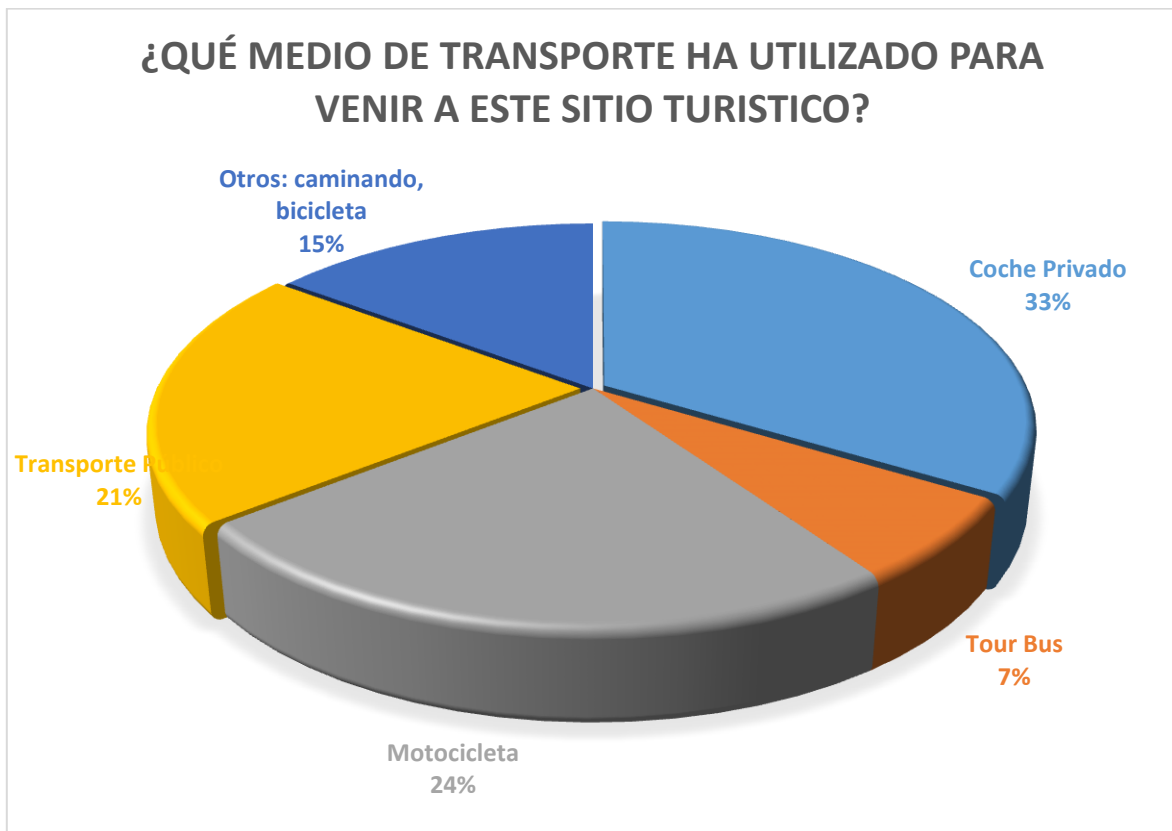
9. ¿Con quién ha venido?

CON QUIÉN HA VENIDO	POBLACION
Solo	25
Con Familia	108
Con Amigos	63
En Pareja	42
Grupo Organizado	25
Compañeros de Trabajo	32
Otros	50
TOTAL	345



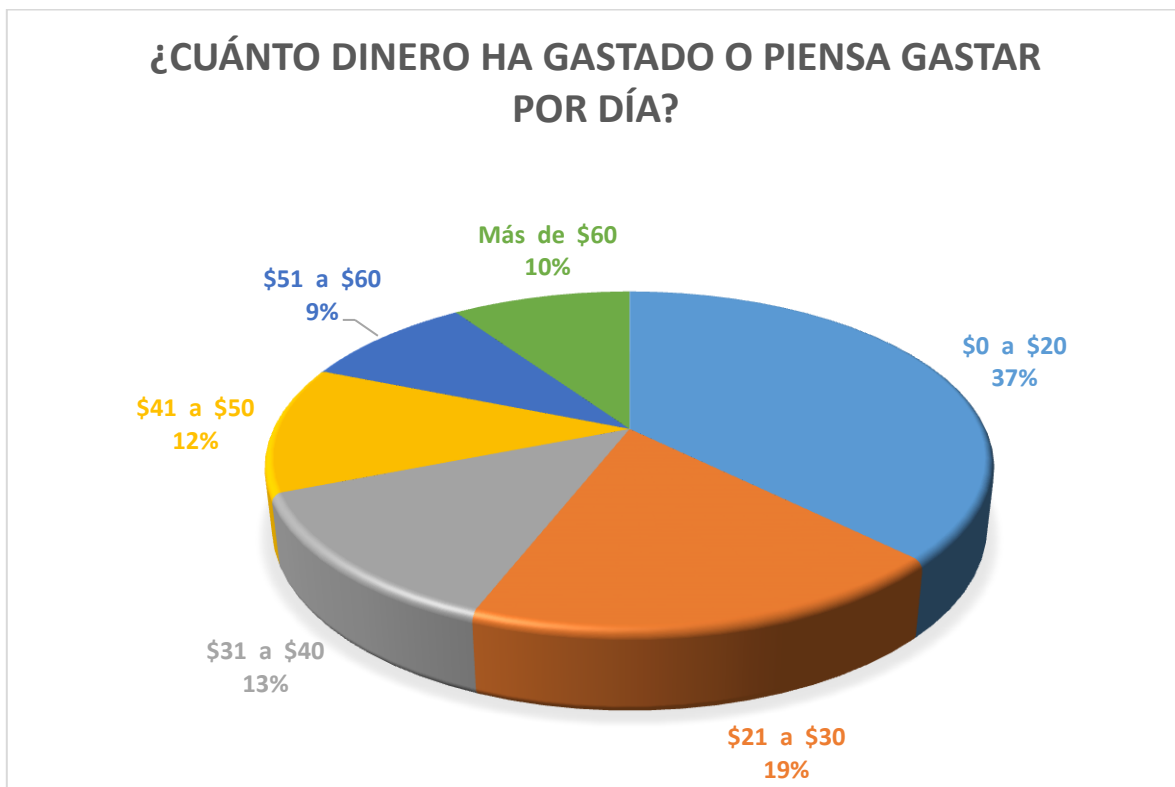
10. ¿Qué medio de transporte ha utilizado para venir a este sitio turístico?

QUÉ MEDIO DE TRANSPORTE HA UTILIZADO	POBLACION
Coche Privado	116
Tour Bus	23
Motocicleta	83
Transporte Público	72
Otros: caminando, bicicleta	51
TOTAL	345



11. ¿Cuánto dinero ha gastado o piensa gastar por día?

RANGO DE DINERO \$	POBLACION
\$0 a \$20	129
\$21 a \$30	64
\$31 a \$40	45
\$41 a \$50	42
\$51 a \$60	32
Más de \$60	33
TOTAL	345



12. ¿Cómo supo de este sitio turístico?

CÓMO SUPO DEL SITIO TURISTICO	POBLACION
Nativo del lugar	109
Experiencia Anterior	93
Publicidad	21
Internet / Redes Sociales	41
Recom. de Amigos o Familiares	43
Info. de las Oficinas de Turismo	22
Otros	16
TOTAL	345



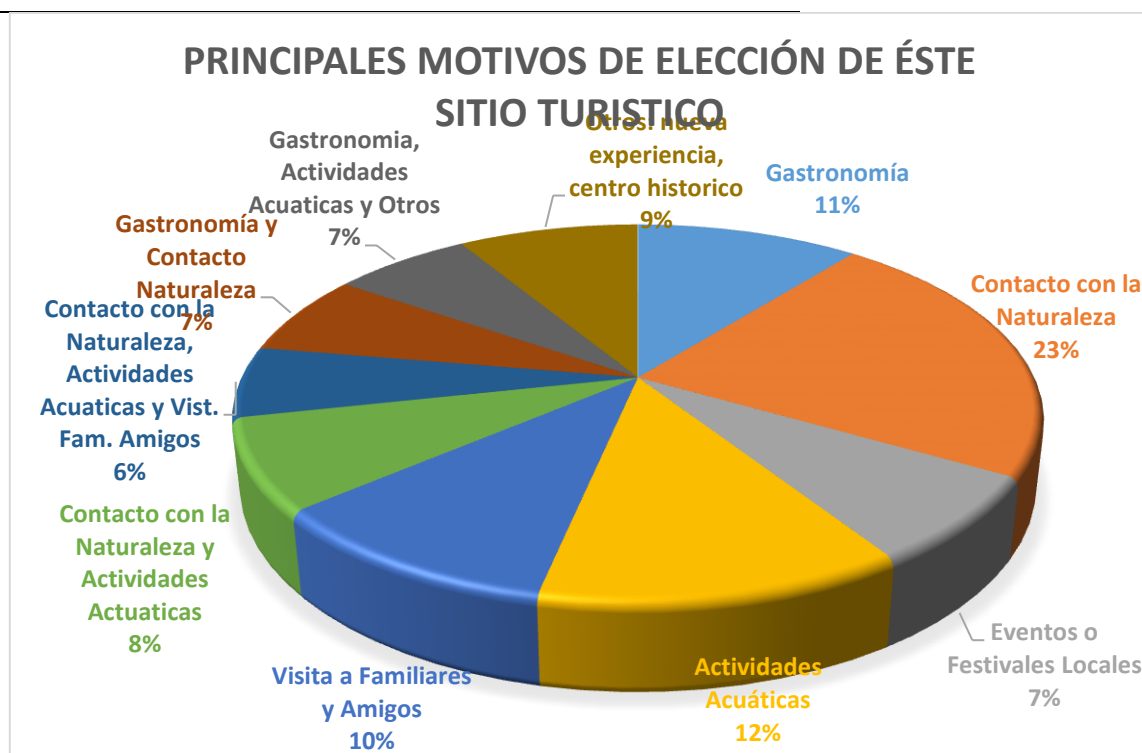
13. ¿Cuál es la razón de visitar este lugar turístico?

RAZÓN DE VISITAR ESTE LUGAR TURÍSTICO	POBLACION
Vacaciones	170
Estudios	47
Actividades Religiosas	56
Negocios	37
Otros	35
TOTAL	345



14. Principales motivos de elección de este sitio turístico

MOTIVOS DE ELECCIÓN DE ESTE SITIO TURISTICO	POBLACION
Gastronomía	37
Contacto con la Naturaleza	78
Eventos o Festivales Locales	26
Actividades Acuáticas	43
Visita a Familiares y Amigos	36
Contacto con la Naturaleza y Actividades Acuáticas	27
Contacto con la Naturaleza, Actividades Acuáticas y Vist. Fam. Amigos	21
Gastronomía y Contacto Naturaleza	24
Gastronomia, Actividades Acuáticas y Otros	23
Otros: nueva experiencia, centro historico	30
TOTAL	345



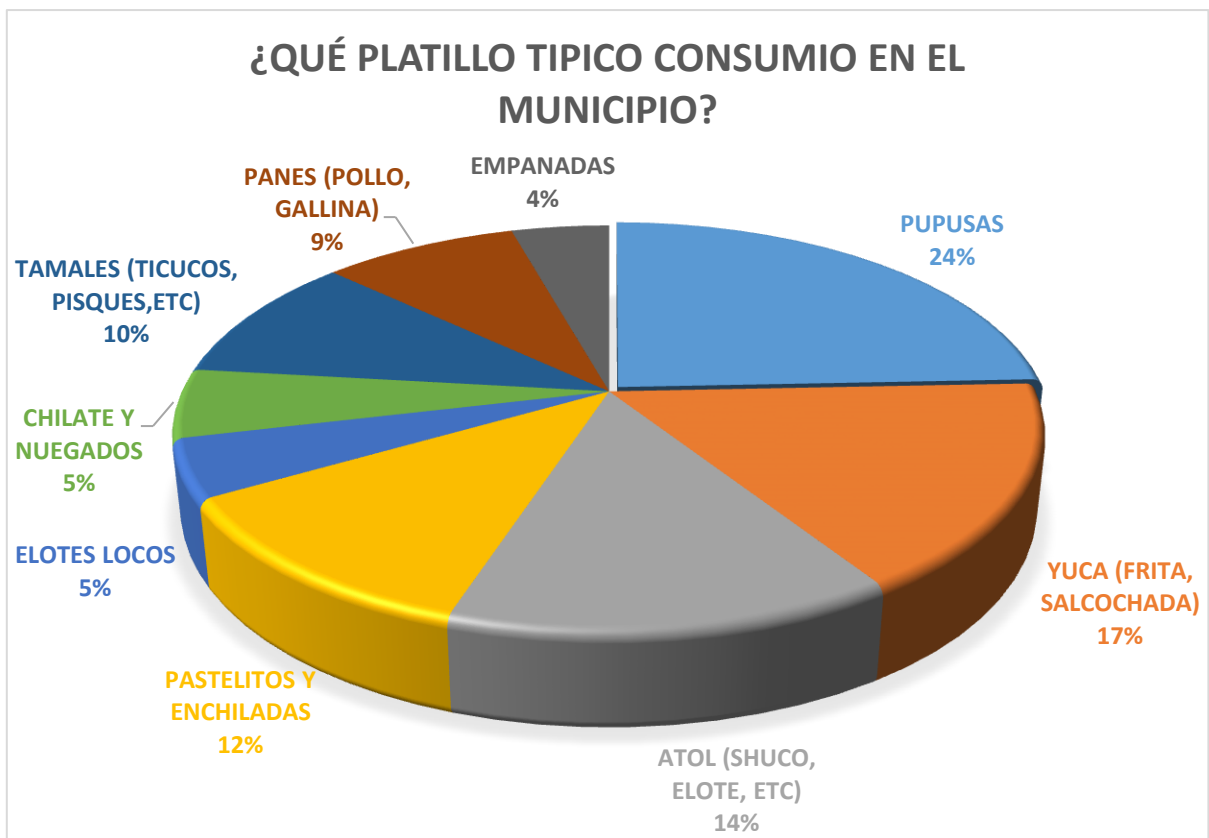
15. ¿Ha degustado algún platillo típico en el municipio?

OPCION	POBLACION
SI	310
NO	35
TOTAL	345



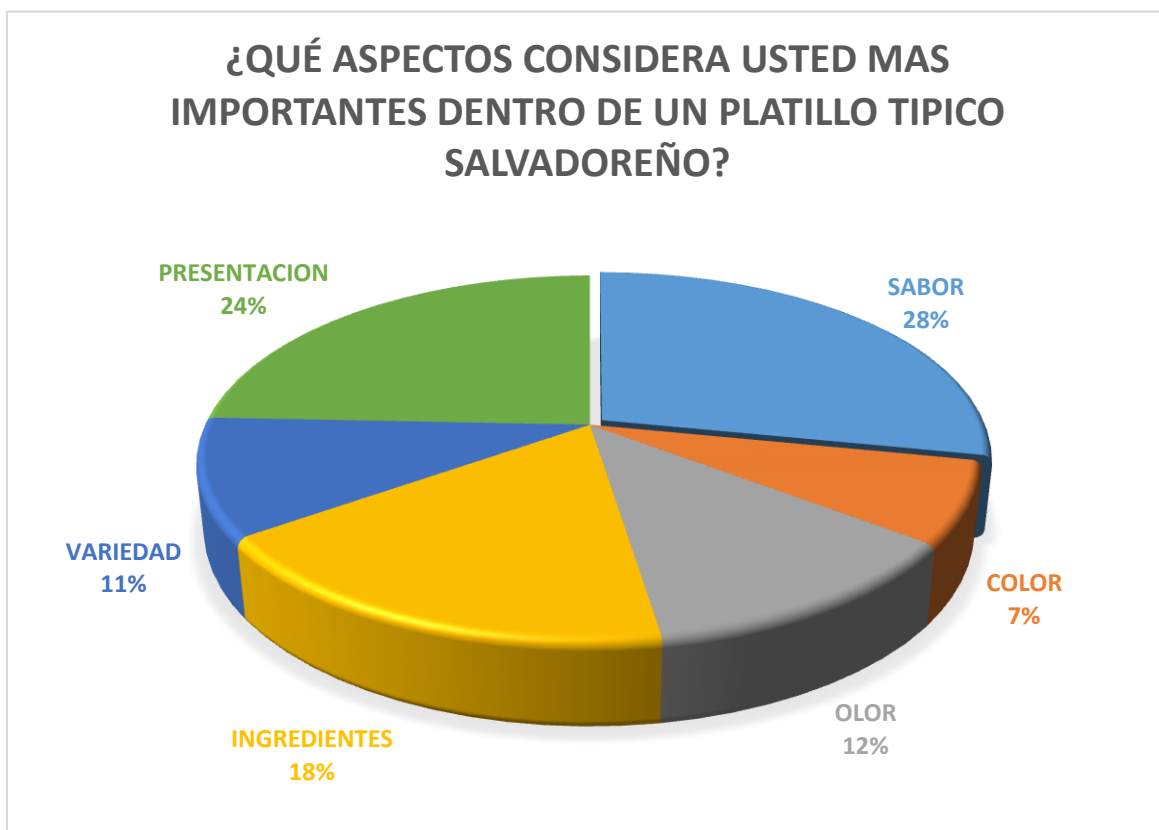
16. ¿Qué platillo típico consumió en el municipio?

OPCIONES	POBLACION
PUPUSAS	84
YUCA (FRITA, SALCOCHADA)	57
ATOL (SHUCO, ELOTE, ETC)	49
PASTELITOS Y ENCHILADAS	40
ELOTES LOCOS	16
CHILATE Y NUEGADOS	19
TAMALES (TICUCOS, PISQUES, ETC)	35
PANES (POLLO, GALLINA)	30
EMPANADAS	15
TOTAL	345



17. ¿Qué aspectos considera usted más importantes dentro de un platillo típico salvadoreño?

OPCIONES	POBLACION
SABOR	97
COLOR	25
OLOR	42
INGREDIENTES	61
VARIEDAD	36
PRESENTACION	84
TOTAL	345



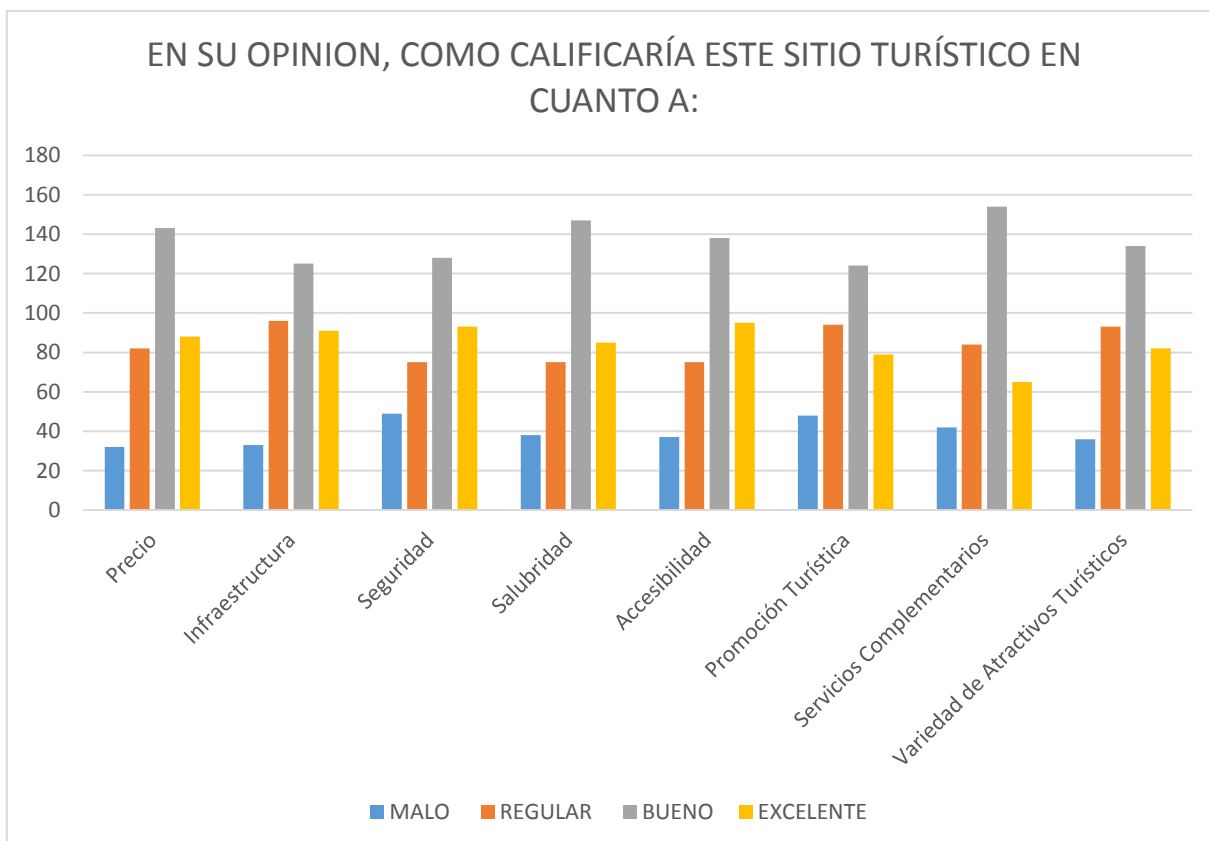
18. ¿Qué recomendaría para mejorar su experiencia turística?

RECOMENDACIONES PARA MEJORAR SU EXPERIENCIA TURÍSTICA	POBLACION
Limpieza de Instalaciones	46
Mayor Seguridad	48
Precios Accesibles	30
Promocion Turistica	42
Juegos Recreativos Para Niños	27
Restringir Bebidas Alcohólicas, Cigarrios	17
Restaurante Mas Cercanos	15
Mejorar las Instalaciones Deterioradas	33
Mejorar la atención al turismo	4
Mayor Distribución de Mesas de Camping	15
Ninguna, El sitio es agradable	68
TOTAL	345

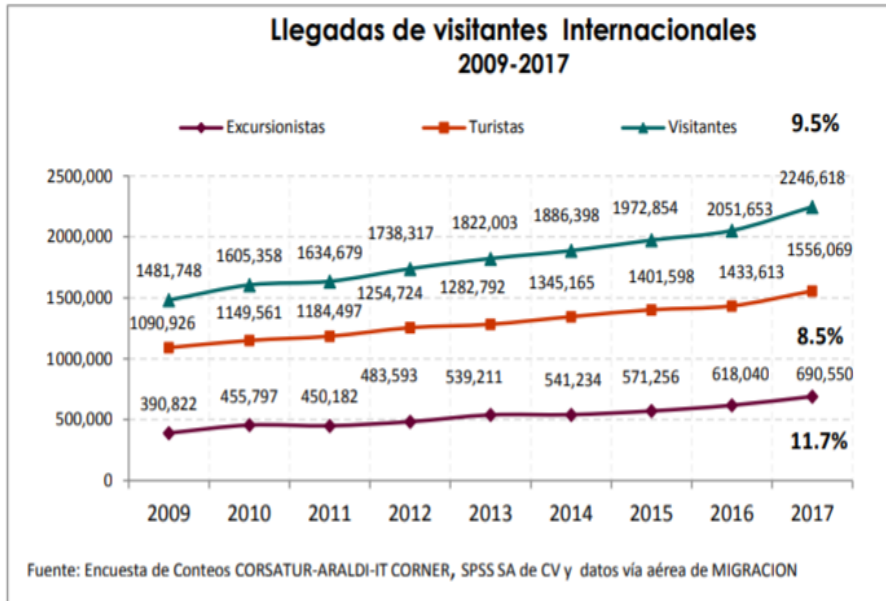


19. En su opinión, ¿Cómo calificaría este sitio turístico en cuanto a:

CATEGORIAS	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENT	POBLACION
				E	TOTAL
Precio	32	82	143	88	345
Infraestructura	33	96	125	91	345
Seguridad	49	75	128	93	345
Salubridad	38	75	147	85	345
Accesibilidad	37	75	138	95	345
Promoción Turística	48	94	124	79	345
Servicios Complementarios	42	84	154	65	345
Variedad de Atractivos Turísticos	36	93	134	82	345

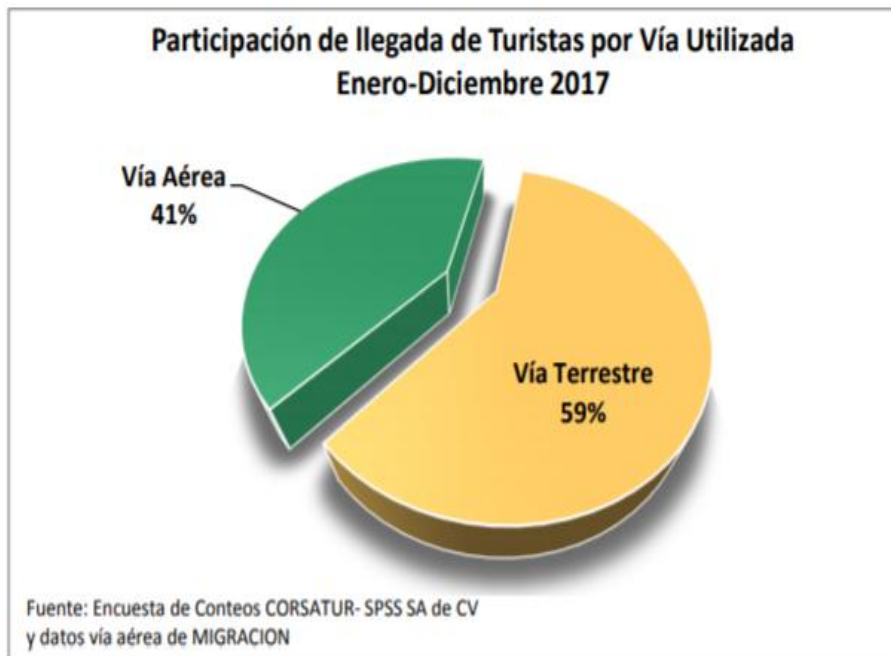


Anexo No 1

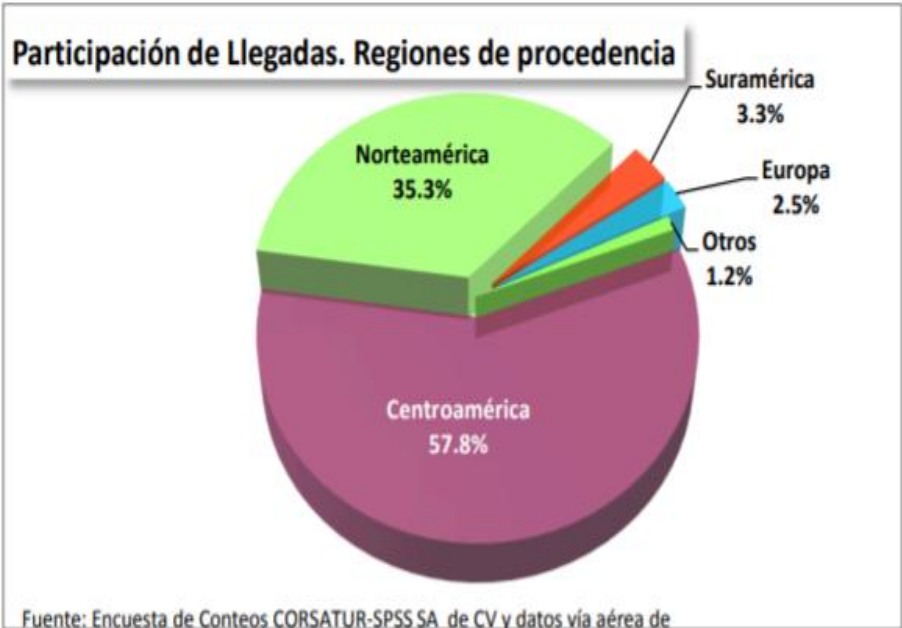


Llegada de visitantes de 2009 a 2017

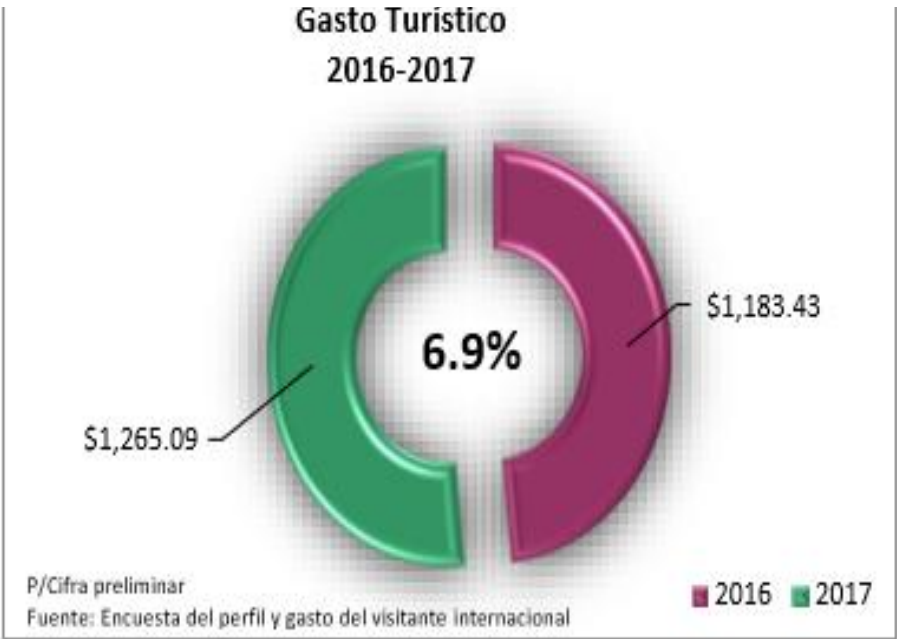
Anexo No 2



Anexo No 3



Anexo No 4



SITIOS TURÍSTICOS DE SANTA ANA



Catedral de Santa Ana



Parque Acuático Sihuatehuacan

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO TURISTICO DE LOS PUEBLOS
VIVOS DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA



Parque Nacional Cerro Verde

SITIOS TURÍSTICOS DE CHALCHUAPA



Parque Arqueológico Tazumal

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO TURISTICO DE LOS PUEBLOS
VIVOS DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA



Parque Arqueológico Casa Blanca



Laguna Cuzcachapa

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO TURISTICO DE LOS PUEBLOS
VIVOS DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA



Parroquia Santiago Apóstol

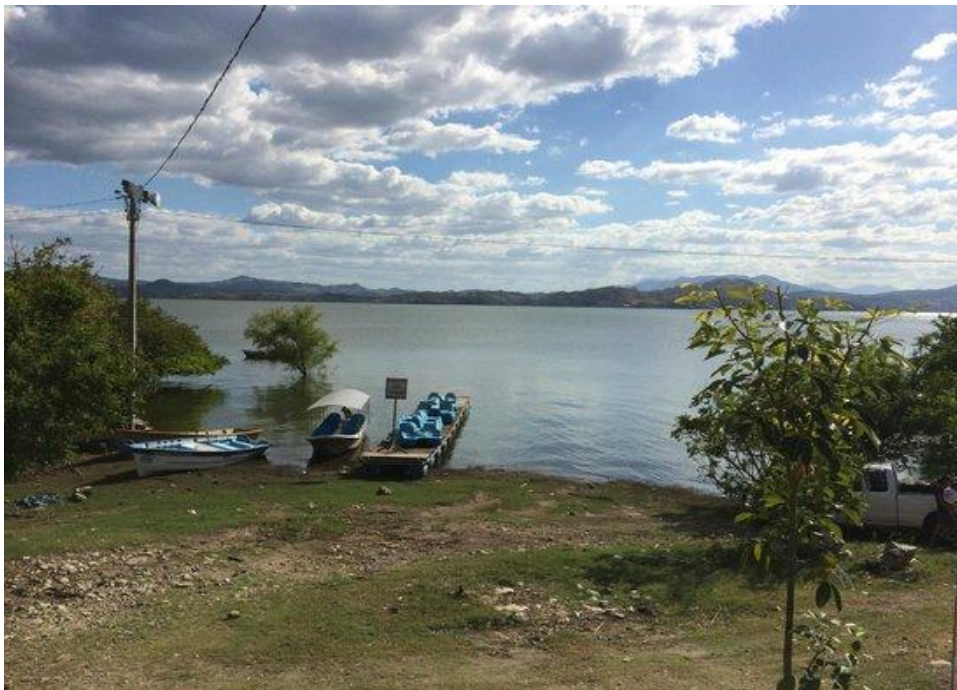


Iglesia San Pedro

SITIOS TURÍSTICOS DE METAPÁN



Petrograbados Lago de Güija



Playa Azacualpa

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO TURISTICO DE LOS PUEBLOS
VIVOS DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA



Parque Nacional San Diego y San Felipe Las Barras



Parque Nacional Montecristo

SITIOS TURÍSTICOS DE EL CONGO



Lago de Coatepeque



Plaza Pueblos Vivos



Alcaldía Municipal El Congo

SITIOS TURÍSTICOS DE SAN SEBASTIAN SALITRILLO



Parroquia Nuestra Señora de Guadalupe (Antigua)



Parroquia Nuestra Señora de Guadalupe (Nueva)



Parque Central

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO TURISTICO DE LOS PUEBLOS
VIVOS DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA

SITIOS TURÍSTICOS DE EL PORVENIR



Parroquia Sagrado Corazón de Jesús



Plaza Central

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO TURISTICO DE LOS PUEBLOS
VIVOS DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA



La Poza, situada en la entrada de la ciudad