

Desarrollo de productos turísticos

Benchmarking en la actividad turística entre la República de Ecuador y Uruguay

Benchmarking in the tourist activity between Ecuador and Uruguay

Rogelio Suárez-Mella¹, Manuel Estrella-Egas², Roberto Frías-Jiménez³
y Mariam Suárez-Romero⁴

¹Universidad Técnica de Manabí
Avenida José María Urbina, Portoviejo, Ecuador
Correo electrónico: rogeliomurezmella@yahoo.es

²Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito. Ecuador

³Universidad de Matanzas, sede Camilo Cienfuegos, Ministerio de Educación Superior, Cuba

⁴Instituto Superior, Tena, Ecuador

Resumen

Durante los últimos años, en Ecuador se aplicó un estudio sobre el turismo, el cual se centró en la transformación de la matriz productiva que desarrolla el país, a partir del objetivo 10 del Plan del Buen Vivir, el que pretende priorizar –a largo plazo– el sector terciario sobre el sector primario. El objetivo de la investigación fue comparar el desarrollo turístico y sus modos de actuación, en Ecuador y Uruguay, como países de Suramérica que aspiran convertirse en potencias turísticas. Se utilizó la técnica de Benchmarking y se definió una serie de ítems, que permiten el análisis de los resultados, así como trazar pautas para potenciar la fábrica sin humo en el país de la mitad del mundo.

Palabras clave: benchmarking, turístico, Suramérica

Abstract

In recent years a study on tourism development in Ecuador was carried out, which focused on the transformation of the productive matrix developed by the country, based on the objective 10 of The Good Living Plan, which intends to prioritize –in a long period term– the tertiary sector over the primary sector. The aim of the research was to compare the development of tourism and the modes of action in this sector, Ecuador and Uruguay, as South American countries that aspire to become tourist powers. The Benchmarking technique was used and a number of items, which allow the analysis of the results and draw guidelines to enhance smokeless factory in the country.

Keywords: benchmarking, Tourist American south

Introducción

Para desarrollar el sector turístico en una nación es necesario tener en cuenta múltiples criterios, lo cual se ha potenciado significativamente en los países del Caribe. En este sentido, como

Suramérica no es ajena a este fenómeno, en Ecuador se ha realizado un gran esfuerzo durante el último quinquenio, para transformar su matriz productiva mediante el desarrollo del sector terciario, con el objetivo de dejar atrás a la arcaica e insostenible economía primaria, la cual se basa en la explotación de hidrocarburos y otros productos primarios que se obtienen de la tierra y el mar.

Aunque se ha realizado muchas acciones para convertir dicho territorio en un destino turístico de Latinoamérica, y se ha duplicado el arribo de turistas gracias a la nueva presentación de Ecuador como país multidesestino, debido a la transformación de la imagen de las conocidas Islas Galápagos, aún existen limitaciones que se deben atender para transformarlas en oportunidades (Goldratt, 1989).

De acuerdo con lo planteado anteriormente, el objetivo de la investigación fue establecer una comparación entre Ecuador y Uruguay, teniendo en cuenta el desarrollo turístico y los modos de actuación en el sector del turismo. Para ello se definió una serie de ítem que permiten el análisis de los resultados, lo que posibilitó trazar pautas para potenciar la fábrica sin humo en el país de la mitad del mundo, con un enfoque prospectivo e innovador (Suárez, 2015).

Asimismo, se consideró como referente los resultados de la investigación realizada por Suárez Mella y Estrella Egas, a partir de un instrumento que se sometió al criterio de 102 especialistas, los cuales conocen el turístico ecuatoriano y ejercen su profesión en los destinos del país.

Métodos

Para estudiar el desarrollo del turismo en Ecuador, se realizó un análisis documental, en el que se tuvo en cuenta el Plan Nacional del Buen Vivir (Presidencia de la República del Ecuador, 2014); así como la revisión de los documentos del Ministerio del Turismo, los trabajos de graduación de diferentes niveles y las ponencias presentadas en los recientes eventos internacionales de turismo. Además, como método técnico específico, se utilizó el procedimiento de Benchmarking para competir con ventaja (Boxwel, 1994).

A partir del análisis documental, se obtuvo información relevante sobre el desarrollo del turismo en Ecuador, sus limitaciones y oportunidades (Goldratt, 1989), así como resultados cuantitativos del sector.

Igualmente, los resultados de la investigación se procesaron con la ayuda del SPSS® y ofrecieron una caracterización interesante del turismo que se desarrolla en el país suramericano, la que se presentan a continuación:

- Ecuador es un país con potencialidad para desarrollar el turismo y convertir este sector en una gran fuente de ingreso –como se plantea en el Plan Nacional del Buen Vivir–, así como para ejercer un efecto multiplicador sobre el resto de los sectores de la economía nacional.

- La atención del Estado y de los gobiernos regionales al turismo se centra en el marketing, no en las inversiones, la capacitación y el mejoramiento de los destinos turísticos.
- La modalidad más desarrollada en Ecuador es el turismo de naturaleza, aunque también se desarrollan otras, tales como: de sol y playa, de ciudad, de eventos e incentivos y de salud; así como el turismo deportivo y el cultural.
- El país ofrece –habitualmente– información turística para los visitantes nacionales y extranjeros.
- El desarrollo del turismo en Ecuador puede generar muchas fuentes de empleo.
- Se prevé que las exigencias del turismo internacional aumenten la calidad del producto-servicio que brinda Ecuador en el sector turístico.
- La mayoría de las vías de acceso (carreras, puentes y otras) a los diferentes productos y atractivos turísticos responden a las exigencias del turismo internacional.
- El nivel de preparación de los empleados de las instalaciones hoteleras y de los centros culturales y recreativos no es el adecuado y requiere de cierta preparación especializada.
- La imagen internacional de Ecuador como marca país se ve afectada, debido a que cada destino regional trabaja con cierta independencia, ya que algunas rutas turísticas se venden como producto y existe un escaso desarrollo de los circuitos turísticos como forma de diversificación e integración del destino turístico Ecuador.
- El desarrollo del turismo en Ecuador debe atenuar la pobreza actual que existe en el país, de manera directa o indirecta.

Para concluir el análisis del desarrollo turístico en Ecuador y establecer una estrategia, se decidió proyectar metas futuras, a partir de la comparación del modo de actuación y de las prácticas gerenciales que realizan Ecuador y Uruguay, de ahí que se presente con un enfoque histórico-comparativo (Bernal, 2010), con la utilización de un Benchmarking entre ambos países.

Pasos del proceso de Benchmarking entre Ecuador y Uruguay

1. Determine qué actividades importantes de su organización se podrían mejorar, mediante el Benchmarking, para que el negocio gane más.
2. Determine los factores clave de estas actividades orientadas al valor.
3. Identifique las empresas con prácticas más avanzadas en estas actividades orientadas al valor.
4. Mida las prácticas más avanzadas en términos que le permitan no solo cuantificar (las prestaciones), sino también comprender por qué y cómo se obtienen los resultados.
5. Mida su propia prestación y compárela con la mejor.

6. Desarrolle planes para igualar y superar las prácticas más avanzadas, para consolidar su liderazgo.
7. Obtenga el compromiso de todos los niveles de la organización que estén involucrados en el plan.
8. Ponga en práctica el plan y supervise los resultados.

Resultados

La técnica de Benchmarking se ha utilizado en muchas empresas, con el objetivo de sostenerse en la competencia mundial, la que se caracteriza por una alta incertidumbre y por presentar mercados muy agresivos. Esta herramienta permite comparar los resultados y el modo de actuación, para buscar las mejores prácticas de gestión en las organizaciones, a través de la investigación-acción (Hernández, 2014). En esencia, el Benchmarking no es más que referenciar, lo que significa buscar a los que trabajan con buenas prácticas de gestión (Pancorbo, 2013) y obtienen mejores resultados.

Resultados del Benchmarking turístico entre Ecuador y Uruguay

1. La actividad más importante –definida en este caso para realizar el Benchmarking– fue el desarrollo turístico.

Los factores o características clave se presentan en la tabla 1.

Tabla 1. Características o factores clave para desarrollar el Benchmarking.

No.	Características o factores clave para desarrollar el Benchmarking
1	Cantidad de habitantes del país
2	Visitantes anuales al país
3	Visita de turismo interno
4	Divisas captadas en el país por concepto de turismo
5	Desarrollo del turismo de cruceros
6	Cantidad de puntos de ingreso principales al país
7	Visitas internacionales al país por vía terrestre
8	Intensidad publicitaria del turismo en el país
9	Peso del sector turístico en la economía del país
10	Sector económico predominante en el país

Para realizar el Benchmarking se tomó como referente a Uruguay, ya que es una nación suramericana pequeña y vecina de Ecuador.

2. Medición de los resultados y prácticas en el desarrollo del turismo de Ecuador y Uruguay (tabla 2).

Tabla 2. Medición de los resultados y prácticas en el desarrollo del turismo de Ecuador y Uruguay.

Característica	Ecuador	Uruguay
3. Cantidad de habitantes	15 500 000	3 407 000
4. Visitantes anuales	1 364 057	3 000 000
5. Visita de turismo interno	11 300 000	6 000 000
6. Divisas por turismo	1 251 300	2 000 000
7. Turismo de crucero	Bajo	Alto
8. Cantidad de puntos de ingreso principales	5	10
9. Visitas internacionales por vía terrestre	30 %	50 %
10. Intensidad publicitaria	Alta	Media

11. Peso en la economía	Bajo	Alto
12. Sector económico predominante	Primario*	Terciario*

*Primario se refiere a la extracción de materias primas y terciario, a los servicios.

Como se puede apreciar, los resultados del desarrollo del turismo en Uruguay superan significativamente a los obtenidos en Ecuador.

Discusión

De acuerdo con los resultados y prácticas en el desarrollo del turismo de Ecuador y Uruguay, sintetizados en la tabla 1, se puede señalar que Ecuador posee una población cinco veces mayor que la de Uruguay, así como una extensión territorial superior. Además, es visitado solo por 1 364 057 turistas, mientras que a Uruguay arriban tres millones de personas. Esta tendencia también se manifiesta en el turismo interno, en la entrada de cruceros al país y en los principales puntos de entrada de turistas. Estos resultados justifican que Uruguay posea mayores ingresos en divisa que Ecuador.

A partir de la lógica del proceso Benchmarking de Boxwel, el análisis continúa de la forma siguiente:

Mida su propia prestación y compárela con la mejor

Como se observa en el análisis anterior, y tomando en cuenta las características 7, 8, 9 y 10, la entrada por vía terrestre a Uruguay es de 50 %, mientras que a Ecuador es de 30 %, lo que indica que es más fácil ingresar al primero.

Por otra parte, mientras que en Ecuador se desarrollan amplias e intensas campañas publicitarias, se observó que el turismo uruguayo se caracteriza por presentar visitantes que deciden el viaje considerando su propia experiencia (70 %), a través de internet (10,8 %) y teniendo en cuenta la información obtenida en oficinas turísticas o agencias de viaje (1,5 %).

También se comprobó que en ambos países predomina el turismo de Suramérica; sin embargo, los norteamericanos prefieren visitar Uruguay.

Modos de actuación en la prestación de Uruguay que superan las prácticas turísticas de Ecuador

A pesar de la campaña publicitaria realizada en Ecuador durante los últimos años, encabezada por el spot «All you need is Ecuador», Uruguay supera a los ecuatorianos en la actividad turística, y desarrolla los destinos siguientes:

- Sol y playa
- Turismo rural y ecológico
- Turismo de ciudad y negocios
- Turismo termal

El clima, según la Köppen climate classification (2013), es moderado, lluvioso, con temperatura más cálida durante el día (mesotermal subhúmedo) y con gran variabilidad atmosférica («clima

loco»). Además, no existen cadenas montañosas como en los países andinos; sin embargo, estas limitaciones geográficas no se consideran un impedimento para los turistas.

Al margen de las limitaciones anteriores, el turismo de Uruguay se fortalece debido a una serie de actuaciones, políticas y buenas prácticas de gestión que se presentan a continuación:

1. Se considera el turismo como una prioridad del gobierno nacional y de los gobiernos locales, en los 42 destinos turísticos que posee el país.
2. Se valora el turismo como una fuente de empleo, con más de 100 000 trabajadores y con un indicador de empleo de 5,7 %, según la bolsa de trabajo de Uruguay.
3. Existe un sistema nacional de turismo social que fomenta el turismo interno, para que los ciudadanos de ingresos inferiores puedan conocer el país.
4. Se incluye el turismo como sector en el programa de desarrollo de bienestar, de calidad de vida y de felicidad.
5. Se establecen beneficios tributarios para los extranjeros con tarjetas de crédito.
6. Existe un fuerte movimiento de inversiones nacionales extranjeras.
7. Se posee un sólido sistema de capacitación de bajo costo dentro del sistema turístico.
8. Se consolida una paridad cambiaria con Argentina (uno de los mayores emisores de turismo a Uruguay).
9. Existe una planificación adecuada en el sector turístico (Correa y Márquez, 2013).
10. Se desarrolla circuitos turísticos.

Desarrolle planes para igualar y superar las prácticas más avanzadas, para consolidar su liderazgo

Ecuador como nación presentó un plan de desarrollo estratégico nacional conocido como Plan Nacional del Buen Vivir, en el que se plantea objetivos, políticas y lineamientos para el desarrollo de la economía nacional. En el objetivo 10 (Impulsar la transformación de la matriz productiva) se enfatizó en la necesidad de pasar de una economía extractiva a una economía de servicios, en la que predominen –esencialmente– los servicios profesionales y los turísticos, es decir, que se priorice el desarrollo del sector terciario sobre el primario que predomina actualmente (Alvarado, 2014); sin embargo, las acciones que se aprecian se asocian más a la publicidad y enfatizan en el turismo de ciudad, principalmente de la capital.

Otra fortaleza interesante que ha creado Ecuador es la construcción de excelentes carreteras, las que facilitan el acceso a muchas regiones o destinos turísticos. En cuanto a su geografía, este país presenta un escenario multiclíma, con interesantes contrastes entre la sierra, la costa y la región amazónica, lo que lo convierte, junto al paraíso de Galápagos, en un país exclusivo para atraer visitantes foráneos de todas las latitudes. Por tal motivo, para igualar y superar las prácticas avanzadas de Uruguay, así como para lograr el liderazgo en un turismo competitivo y

sostenible (Crosby, 2009), bien identificado en la región, es preciso desarrollar planes concretos y enfocados en los aspectos siguientes:

1. Establecer la necesaria prioridad del gobierno nacional y de los gobiernos locales en los destinos turísticos más importantes de Ecuador.
2. Concretar un sistema de estimulación para las inversiones nacionales y extranjeras.
3. Crear un sistema nacional de turismo para personas de bajos ingresos.
4. Establecer un sistema de superación continua para el personal relacionado con el sector turístico.
5. Priorizar el turismo local y vincular las rutas turísticas regionales con un sistema de circuitos turísticos multidestino, que brinde un producto nacional integrado (Oviedo, 2013).

Obtenga el compromiso de todos los niveles de la organización que estén involucrados en el plan

Para lograr el compromiso de todos los niveles de la organización que estén involucrados en el plan, la economía nacional se debe proyectar con énfasis en el efecto multiplicador, con todos los sectores de la producción y los servicios. También se debe priorizar el desarrollo del sector turístico, fomentar las inversiones del capital público y del privado, y desarrollar un sistema de superación de excelencia para todo el personal vinculado con la actividad turística.

Ponga en práctica el plan y supervise los resultados

Poner en práctica todos los planes y sugerencias ofrecidos será la tarea más compleja, innovadora e inteligente que deberá asumir Ecuador para cumplir la meta de convertirse en un país turístico (OMT, 2011).

Conclusiones

1. Ecuador es un país que posee atractivos turísticos suficientes, pero que aún presenta limitaciones para aspirar a un desarrollo turístico similar al de Uruguay.
2. En Ecuador se debe implantar un sólido sistema de superación continua para todos los empleados que se relacionan con el sector turístico.
3. En Ecuador se debe fortalecer el proceso inversionista en el desarrollo hotelero, al estimular la entrada de cadenas hoteleras internacionales como Joint Venture.
4. El propio desarrollo del turismo será una gran fuente de empleo directo e indirecto, debido al efecto multiplicador que presenta esta actividad en el resto de la economía nacional, lo que potencia el desarrollo de la agroindustria, la ganadería, la artesanía y los múltiples servicios generadores de divisas.

Referencias bibliográficas

- Alvarado, Julio. Evolución macroeconómica de Ecuador: un análisis de sensibilidad del sector externo. *Economía y negocios* 5(2): 5-15, 2014.
- Bernal, Cesar. Metodología de la investigación. Bogotá: Pearson Educación, 2010. 305 p.
- Boxwel, Robert. Benchmarking para competir con ventaja. Barcelona: Mc Graw Hill, 1994. 199p.
- Correa, D. y Márquez, L. Turismo sostenible. Venezuela: Ed. Universidad de Carabobo. 2013. 179 p.
- Crosby, Arturo. Re-Inventando el turismo rural. Barcelona: Laertes S.A, 2009. 127 p.
- Goldratt, Eliyahu. El síndrome del pajar. Madrid: Díaz Santos, 1989. 272 p.
- Hernández, Roberto. Metodología de la investigación. México D.F.: Mc Graw Hill, 2014. 600 p.
- Köppen climate classification. Climate classification map. Enciclopedia Británica, 2013. 278 p. [1/03/2015] Disponible en: <http://www.britanica.com/quiz/browe>
- OMT. En 2011. Los países más turísticos. En: Ranking de la OMT. [En línea] 5 de enero de 2011. [8/10/15] [www. Mundo nómada](http://www.mundonómada.com).
- Oviedo, Juan. Turismo integral o todo incluido: Ideologías en Juego. *Retos turísticos*. 12 (2): 60-70, mayo-agosto 2013.
- Pancorbo, José. Contribución del marketing a la gestión comercial en un centro urbano desde un enfoque de desarrollo sostenible. *Retos turísticos*. 12 (1): 20-28, enero-abril 2013.
- Presidencia de la República del Ecuador. Plan del Buen Vivir. [En línea] 2014. [8/10/15] <http://www.presidencia.gob.ec/plan-nacional-del-buen-vivir-marca-el-modelo-de-desarrollo-del-ecuador/>.
- Suárez Mella, R. *et al.* El desafío de la empresa innovadora. Quito: Ed. CODEU, 2015. 257 p.

Recibido el 20 de octubre de 2015

Aceptado el 10 de diciembre de 2015