



ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO LOCAL. VISIÓN COMPARADA CUBA- ECUADOR

¹ Mabel Font Aranda

² Wilson Teodomiro Salas Álvarez

³ Luis Dionisio Andrade Alcívar

⁴ Yanelis Peñate Suárez

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo examinar la percepción y predisposición de actores públicos y prestadores de servicios turísticos privados, respecto a las alianzas estratégicas para el fomento del desarrollo turístico a nivel local en las condiciones de Cuba y Ecuador, en provincias seleccionadas como Matanzas y Tungurahua. Se enmarca en proyectos institucionales donde participan investigadores de la Universidad de Matanzas, Cuba; Universidad Regional Autónoma de Los Andes y la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Ecuador; con el tema de estudio como sinergia. La metodología parte del análisis de las políticas nacionales y locales, la declaración de intereses y la revisión de documentos oficiales al respecto. La segunda etapa, corresponde al diagnóstico territorial en materia de alianzas estratégicas empleadas para generar servicios y ofertas turísticas. Le sigue la determinación y mapeo de actores clave o posibles aliados, la valoración de la actitud para la alianza y las necesidades estratégicas. Se emplean métodos y técnicas como la lluvia de ideas, matriz FODA, entrevistas, encuestas y criterios de expertos. Los datos se procesan con Microsoft Excel y SPSS. Los resultados de la investigación, están asociados a la importancia que tiene conocer la percepción y predisposición de los implicados en el fomento de alianzas estratégicas en el sector turístico, para el logro de su operación en la práctica, se basan en el aporte de una concepción teórico-investigativa y metodológica que sistematiza criterios de diferentes autores y se muestra la aplicación de la secuencias de pasos para el logro del objetivo propuesto.

Palabras clave: Desarrollo turístico local; Alianzas estratégicas; Alianzas público privadas

¹ Doctora en Ciencias Geográficas pela Universidad de La Habana, (Cuba). Licenciado en Educación Especialidad Geografía (I.S.P “Félix Varela” 1987). Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. E-mail: mabelfont@yahoo.es (Ecuador).

² Decano de la Facultad de Dirección de Empresas. Universidad Regional Autónoma de Los Andes (UNIANDÉS) Ambato, (Ecuador). E-mail: salawilson@outlook.com (Ecuador).

³ Docente Investigador. Carrera de Turismo. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí – ESPAMMFL, (Ecuador). E-mail: luisandrade70@hotmail.com (Ecuador).

⁴ Especialista de Reservas. Hotel Royalton Hicacos. Varadero, (Cuba). E-mail: yanelispenate9@gmail.com (Cuba).

ALIANÇAS PÚBLICO-PRIVADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO LOCAL: VISÃO COMPARADA ENTRE CUBA E EQUADOR

RESUMO

Este artigo tem como objetivo examinar a percepção e predisposição de atores públicos e serviços privados turísticos, em relação às alianças estratégicas para fomentar o desenvolvimento do turismo ao nível local nas condições de Cuba e Equador. As províncias selecionadas para o estudo foram Matanzas e Tungurahua. Faz parte de projetos institucionais envolvendo pesquisadores da Universidade de Matanzas, Cuba, a Universidade Autónoma Regional dos Andes e a Escola Politécnica de Agricultura de Manabí, Equador. A metodologia parte da análise das políticas nacionais e locais, da declaração de interesses e da revisão de documentos oficiais. A segunda etapa, corresponde ao diagnóstico territorial sobre alianças estratégicas empregadas para gerar serviços e ofertas turísticas. A pesquisa explora a determinação e mapeamento de atores chave ou possíveis aliados, a valorização da atitude para a aliança e as necessidades estratégicas. As referidas etapas são anteriores à elaboração de qualquer plano estratégico de negociação e contrato. Os métodos e técnicas utilizados foram o *brainstorming*, o F.O.D.A, entrevistas, pesquisas e critérios de especialistas. Os dados foram processados com o Microsoft Excel e o SPSS. Os resultados da investigação estão associados à importância de conhecer a percepção e predisposição dos implicados no fomento de alianças estratégicas no setor turístico, para a realização de seu funcionamento na prática, que se baseia na contribuição de uma concepção teórico-investigativa e metodológica que sistematiza critérios de diferentes autores e mostra a aplicação das sequências de etapas para a realização do objetivo proposto.

Palavras-chave: Desenvolvimento local turístico; Alianças estratégicas; Alianças público-privadas.

PUBLIC-PRIVATE ALLIANCES FOR THE TOURIST LOCAL DEVELOPMENT. COMPARED VISION CUBA- ECUADOR

ABSTRACT

This article aims to examine the perception and predisposal of public actors and tourist private services, in relation to strategic alliances to foment the development of tourism to local level in the conditions of Cuba and Ecuador. The provinces selected were Matanzas and Tungurahua. It is part of an institutional project involving researchers from the University of Matanzas, Cuba, The Autonomous Regional University of The Andes and the Polytechnic School of Agriculture of Manabí, in Ecuador. The methodology uses the analysis of the national and local policies, the declaration of interests and the revision of official documents. The second step of the research corresponds to the territorial diagnosis on the subject of strategic alliances employed to generate services and tourist offers. It continues to the determination and mapping actors or possible allies, the valuation of the attitude for the alliance and the strategic necessities. The referred steps are previous to the elaboration of any strategic plan of negotiation and contract. Methods and techniques used were brainstorming, F.O.D.A, interviews, surveys and criteria of experts. The data are processed through Microsoft Excel and SPSS. The results showed the importance of knowing the perception and predisposal in strategic alliances' fomentation at the tourist sector, for the achievement of their operation in the practice, that is based on the contribution of a conception theoretical-investigative and methodological on criteria of different authors and shows the application of the sequences of steps for the achievement of the objective proposed.

Keywords: Tourist local development; Strategic alliances; Public private alliances.

INTRODUCCIÓN

El tema que se presenta "Alianzas público privadas para el desarrollo turístico local. Visión comparada Cuba- Ecuador" es resultado parcial de tres investigaciones desarrolladas por la Universidad de Matanzas, Cuba; la Universidad Regional Autónoma de Los Andes y la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Ecuador, estas son: "Educación y capacitación comunitaria en gestión de ofertas turísticas", "Geo circuito turístico en la cordillera costanera de la provincia de Manabí: tramo distrito Jama-Pedernales" y "Modelo de gestión turística local integrada y participativa para el desarrollo cantonal. Santiago de Píllaro, provincia Tungurahua", respectivamente. Han venido desarrollándose desde 2014 a la actualidad, como parte de convenios bilaterales entre cada una de las universidades ecuatorianas y la universidad cubana citada. Dada la complejidad para abordar tres casos de estudios, se decide seleccionar dos más representativos de importantes provincias turísticas de ambos países.

En el ámbito turístico, las alianzas estratégicas pueden ser una herramienta crucial en el movimiento de esfuerzos, al constituir acuerdos cooperativos entre empresas, (en particular las Mipymes) para alcanzar determinados beneficios. Impera entonces, la necesidad de integrar el sector público y el privado, con el fin de hacer más eficiente el cumplimiento de los objetivos asumidos por las partes, propiciar impactos positivos en los sectores, espacios y territorios donde operan y contribuyen al desarrollo de un turismo sostenible, con incidencia socioeconómica local. Tales cuestionamientos teóricos se sostienen en la revisión bibliográfica de autores como: Fiszbein, & Lowden, 1999; Casado, 2007; Arbaiza, 2011; Bertranou, 2011; Del Prado, 2011; Demirag, et al., 2011; Ramiro, 2012; Aguilar, Cabral, Alvarado, A., Alvarado, T. y De León, 2013; Engel, Fischer, and Galetovic, 2013; Pavón, 2016, y otros.

En Cuba, entre los sectores económicos estratégicos se encuentra el Turismo, parte de las Mipymes con carácter privado (trabajadores por cuenta propia), brindan una gama de productos personalizados que constituyen ofertas complementarias en los destinos turísticos ya posicionados en el mercado. Según la (CEPAL, 2016), en 2015 las exportaciones de servicios médicos y el turismo (ambos rubros aportan más de la mitad de los ingresos en divisas del país). En 2015, el ingreso por turismo se incrementó un 10,7% y sólo en el primer trimestre del 2016 representó 11,0%. Durante 2015 se entregaron préstamos por más de 5.000 millones de pesos cubanos a personas físicas; a trabajadores por cuenta propia 4,4%, este porcentaje se elevó a 6,7 en 2016, la tendencia es que aumente el otorgamiento de mayores préstamos.

En Ecuador, el Plan Nacional para el Buen Vivir (2013- 2017) destaca que en la matriz productiva y sectores estratégicos, el turismo tiene una participación relevante en el 40% de los servicios de exportación; junto a otras actividades, es un componente esencial de acción integrada en el desarrollo territorial y fortalecimiento de las actividades rurales no agropecuarias. También, entre las Políticas y Lineamientos Estratégicos, como parte de profundizar las relaciones del Estado con el sector popular y solidario, se plantea: Fomentar el turismo comunitario y social (Senplades, 2013). Respecto a lo señalado, las Mipymes sostienen el mercado asociado con los servicios turísticos, las ofertas de alojamiento, centros recreacionales, entidades de alimentos y bebidas, agencias de viajes, transportistas, negocios de eventos, entre otros, son gestionados mediante propiedad privada y gran parte tiene su génesis en el seno de las comunidades.

En ambos escenarios se ha comprobado mediante entrevistas exploratorias a gestores clave del turismo: Delegados y Directores de la actividad a nivel provincial, municipal o

cantonal, la necesidad de explorar a nivel local las percepciones e intereses de empresarios y prestadores de servicios turísticos privados, respecto al desarrollo de alianzas estratégicas; se cataloga como un proceso lento, bajo trabas y requisitos, que a veces obstruyen la proliferación de estas. No considerar tales intenciones, incide en la realización de una planificación insuficiente. En tal sentido, se impone conocer la disposición de las distintas partes para acelerar estos procesos y favorecer el desarrollo turístico local. Es así que tomando en cuenta el análisis anterior se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué rasgos distintivos caracterizan la percepción y predisposición de actores públicos y prestadores de servicios turísticos privados respecto a las alianzas estratégicas que deban ser considerados para contribuir al desarrollo turístico local de los casos de estudio seleccionados?

El trabajo mediante estudio de casos, con carácter exploratorio y descriptivo y enfoque cuali-cuantitativo, tiene como objetivo examinar la percepción y predisposición de actores públicos y prestadores de servicios turísticos privados, respecto a las alianzas estratégicas para fomentar el desarrollo del turismo a nivel local en las condiciones de Cuba y Ecuador, en provincias seleccionadas como Matanzas y Tungurahua.

Se aporta una concepción teórico-investigativa y metodológica que sistematiza criterios de diferentes autores y se muestra la aplicación de la secuencias de pasos para el logro del objetivo propuesto.

MARCO TEÓRICO

En las políticas económicas de los diversos países del mundo y en particular de Latinoamérica, se refleja actualmente con mayor énfasis, la preocupación por el desempeño de las Mipymes; al respecto CEPAL (2016) expone el auge de las políticas de integración de los programas para las Mipymes como proyectos más amplios de transformación de las economías nacionales,

que consideran los mecanismos de implementación, los instrumentos y prácticas de monitoreo y evaluación, y sus factores de éxito y de fracaso. La propia organización incita a que se requiera analizar cómo se están equipando los gobiernos para adecuar sus sistemas productivos –y especialmente las Mipymes– para que enfrenten exitosamente la nueva realidad competitiva y qué factores pueden incentivar o detener las transformaciones intervinientes en estos procesos.

Existen diversidad de criterios acerca de qué son las Mipymes, pero hay consenso en cuanto considera el número de empleados y volumen de ventas, independientemente que estas cifras también varían de unas economías a otras; por ejemplo para Ecuador las empresas que cuentan con hasta 10 trabajadores se considera micro, de 10 a 49 pequeñas y el límite 199 para las medianas (INEC, 2014a y 2014b citado por Pavón, 2016). La autora referida, señala que las Mipymes son una prometedora fuente de crecimiento, empleo e inclusión social, y que la experiencia internacional ha demostrado el mayor potencial de las empresas de menor tamaño; en los países en desarrollo (Pavón, 2016; cita al Banco Mundial, 2014), estas empresas proveen un promedio del empleo formal entre 45 y 60%. Expresa que más de 42% de las Mipymes considera que los mayores obstáculos que enfrentan para crecer son: el acceso al financiamiento, el acceso a electricidad, la competencia de la informalidad. Otras limitaciones son las tasas impositivas, la inestabilidad política, la corrupción y los disturbios. CEPAL (2015) plantea que en Cuba hay ausencia de un mercado mayorista.

Para hacer frente a las adversidades que deben enfrentar las Mipymes una alternativa viable lo constituyen las alianzas estratégicas, como las relaciones voluntarias entre organizaciones en uno o varias esferas de actividad en el que ambas partes regulan su comportamiento futuro a través de la mutua tolerancia, la relación entre varios actores para generar mayores capacidades al trabajar conjuntamente, también como las iniciativas

del sector público o privado sin fines de lucro de contribuir con recursos financieros, humanos, técnicos e intangibles para lograr los objetivos propuestos (Gulati, 1998; Fiszbein & Lowden, 1999; Casado, 2007; Arbaiza, 2011; Aguilar et al. 2013). Precisan Hill & Jones (2005) que las alianzas estratégicas van desde empresas conjuntas formales, en las que dos o más tienen la misma participación accionaria, hasta acuerdos contractuales de corto plazo, en virtud de los cuales dos compañías pueden acordar cooperar respecto a un problema particular.

Se asume entonces que las alianzas estratégicas muestran contratos de cooperación entre empresas para lograr objetivos acordados, en un plazo de tiempo determinado, en la que se suple necesidades mutuas y se obtienen ventajas competitivas haciendo frente a las limitaciones.

Las alianzas aportan nuevos recursos a las iniciativas de reducción de la pobreza; no es sorprendente que esto lleva a ganancias tanto cuantitativas como cualitativas en rendimiento (Fiszbein & Lowden, 1999). Para reducir la pobreza y llevar a cabo proyectos sociales clave, han tomado auge las asociaciones público-privadas, señalan Demirag, et al. (2011) que son un modelo establecido para la mayoría de los gobiernos a nivel internacional. El uso de asociaciones público-privadas para reemplazar la provisión pública de servicios de infraestructura se ha vuelto cada vez más común, y se diferencia de la provisión convencional, en que agrupa la inversión y la prestación de servicios en un único contrato a largo plazo (Engel, et al. 2013).

Muchos profesionales y gobiernos afirman que las asociaciones público privadas alivian presupuestos tensos y liberan fondos públicos, benefician en términos de costos, mejoras en la planeación de los proyectos y disminuye los riesgos. Otros sugieren que las asociaciones público privadas son atractivas porque la financiación, la inversión y la gestión se delega en las empresas privadas, que son más eficientes, impactando en la reducción

tiempos de construcción, la calidad de la infraestructura y los niveles de servicio; así como incrementos en la productividad (Engel, et al. 2013; Zhang y Chen, 2013).

Refiriéndose a la importancia de las alianzas público privadas, Aguilar et al. (2013) las valoran como una apreciable herramienta para unir esfuerzos en la solución de problemas que presentan las diferentes cadenas de producción y comercialización. También del análisis y síntesis de la literatura científica abordada por autores como: Alborta, Stevenson y Triana (2011), Zhang and Chen (2013), Banco Mundial. (2014), González, Rojas, Arboleda, y Botero (2014) se deriva que las alianzas público privadas constituyen acuerdo entre gobierno y socios privados, esquema contractual, proyecto compartidos, acuerdos con alineación de objetivos entre las partes, para beneficio mutuo, atención de preocupaciones de ambos sectores público y privado, mediante solución ganar-ganar, rentabilidades adecuadas a inversiones de capital con el fin de alcanzar los objetivos sociales, eficiencia productiva y rentabilidad e innovación.

Numerosas son las áreas de actuación de las alianzas público privadas: energía, transporte, agua potable, saneamiento, educación, salud, registro y manejo de datos, diseño y construcción de edificaciones, mantenimiento constructivo, financiamiento, mejoramiento de niveles de vida, generación y recopilación de información, análisis de información, apoyo a la elaboración de planes estratégicos globales y sectoriales, fortalecimiento institucional del sector, apoyo financiero, tecnológico, mercadeo y ventas, capacitación, comunicación, entre otras, hasta de expansión internacional (Bertranou, 2011; Aguilar et al 2013). Coinciden con los criterios referidos Hodge y Greeve, 2007; Link, 2006; Börzel y Risse, 2005; Bull y McNeill, 2007 citados por Vergara, Araya, Donoso y Fuster (2016) que incorporan Investigación y Desarrollo (I+D).

Con un posicionamiento inverso Lienhard (2006) subraya que existen ventajas

en la implementación de las alianzas público privadas, pero también ciertos peligros, sobre todo para las autoridades públicas ya que, aunque existe una responsabilidad cedida al privado, los costos políticos siempre recaen en ellas. También Lipschutz y Rowe (2005) consideran que pueden constituir un medio para alcanzar intereses particulares a nombre del bien común, amenazan los valores democráticos de la penetración de la lógica de mercado (Citado por Vergara et al. 2016).

Respecto a las finanzas Demirag et al. (2011) afirman que existen percepciones diferentes de riesgos financieros y se precisa estén asegurados o asignados a subcontratistas. En tal sentido, los financiadores están de acuerdo en que es importante trabajar con socios familiares en proyectos familiares y en sectores familiares. Además, Demirag et al. (2011) Aseveran que la participación de demasiados terceros puede, por sí sola, aumentar el riesgo que se ve agravado por la participación de múltiples actores, cuyos objetivos e intereses son diferentes; citando a de Palma et al., (2009) hay riesgos asociados con fluctuaciones de la demanda, cambios repentinos en los costos de los factores de producción, retrasos en el tiempo de terminación y el riesgo de programas competidores. Aunque los autores referidos en el párrafo anterior comparten el criterio de que los financieros del sector privado están mejor colocados para asumir algunos de los riesgos que el sector público; la experiencia de Vergara et al. (2016) ilustra que durante un desastre socio-natural y de la emergencia la ciudadanía miró con buenos ojos la intervención privada, ya que tenía una capacidad de respuesta más rápida que el Estado, pero posteriormente criticaron la visión utilitarista de ésta.

Se interpreta que el desarrollo de alianzas público privadas, aunque marcado por un predominio de intenciones y efectos positivos, no está exento de desavenencias y riesgos que hay que considerar en la planificación, ejecución y control para que prevalezcan los primeros.

En la literatura científica consultada respecto a las alianzas público privadas, el énfasis está en aquellos grandes proyectos que tienen significación social mayor, como construcciones de carreteras, hospitales, hidroeléctricas, aeropuertos, entre otras obras, en las que los gobiernos nacionales deben participar con mayor obligación. No obstante, en un sentido genérico las alianzas público privadas incorporan la intención de las alianzas estratégicas y los vínculos entre el sector público y privado tienen una gran connotación a nivel local, es la alternativa para estimular el crecimiento y la proliferación de Mipymes en el municipio o cantón, y que emerjan producciones y servicios creativos que se diferencien y atraigan personas no solo de la provincia y del país, también de diferentes partes del mundo. De esta forma armoniza con la actividad turística sostenible, que garantice la satisfacción de las comunidades receptoras, los prestadores de servicios públicos y privados, y por supuesto el turista que disfruta de los atractivos, ofertas y productos turísticos.

El turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación durante las seis últimas décadas, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo, las llegadas de turistas internacionales en 2016 aumentaron un 3,9 % hasta situarse en los 1.235 millones (OMT, 2016; UNWTO, 2017). En consonancia, numerosos países han optado por incorporar el sector turístico en sus matrices económicas, pues, no exento de impactos negativos, los efectos positivos pueden ser superiores si se realiza una gestión armónica y participativa de los entes involucrados, generándose utilidades que se revierten en la calidad de vida de las comunidades, la dinámica de las economías y la satisfacción de los clientes externos.

La actividad turística se distingue de otras, por su estrecha vinculación con el espacio y el territorio, estos aportan la variedad de recursos y atractivos a los que se asocian las infraestructuras y servicios, que estimulan el movimiento de visitantes. Para que el sistema

funcione, intervienen factores de diversas dimensiones: naturales, históricos, político - institucionales, económico – financieros y sociales. Las alianzas público privadas pueden tributar a las aspiraciones referidas en este y el párrafo anterior, a partir de comprender la percepción y aceptación de los involucrados, y sobre esta base se orienta cómo y en qué áreas se desarrolla un turismo local que implique mejoras socioeconómicas.

La figura 1, refleja la concepción investigativa sustentada en los criterios teóricos de partida. Los territorios poseen diferentes ofertas y servicios turísticos que

deben estar acoplados a las políticas nacionales y locales. Los gestores y actores públicos y privados, son los responsables de las funciones socioeconómicas y del cumplimiento de los objetivos propuestos. Las carencias y necesidades de ambas partes deben ser suplidas a través de las alianzas estratégicas, pero para su consumación práctica, pasan por el prisma de la percepción y predisposición, cuando estas fallan en lugar de acoples surgen contradicciones y conflictos que obstruyen la gestión integrada y participativa, en este particular, para el desarrollo turístico local.

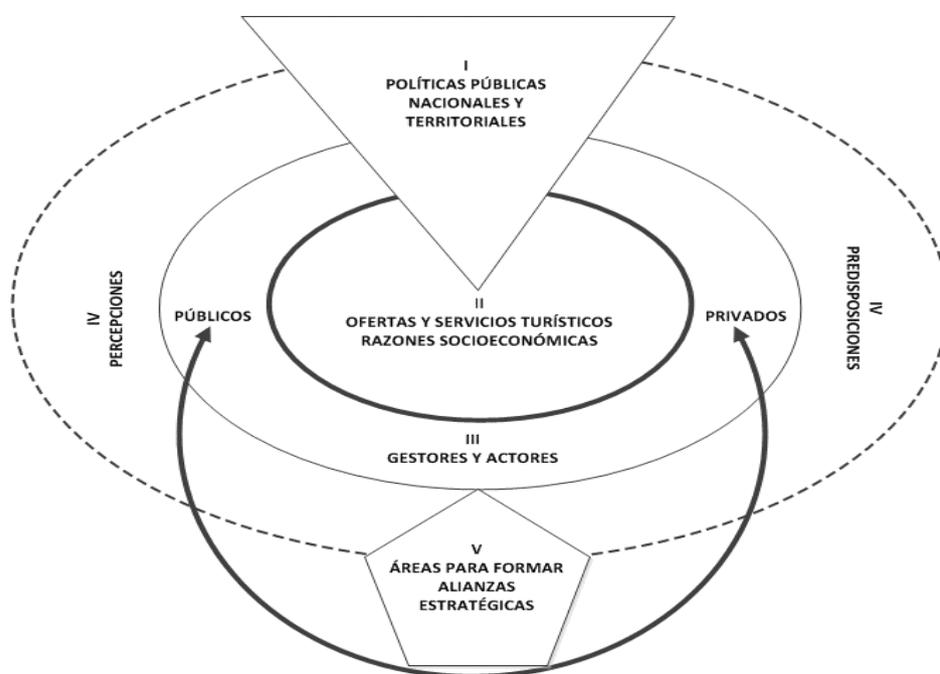


Figura 1. Concepción teórico investigativa. Fuente. Elaboración propia

METODOLOGÍA

La metodología propuesta parte de la revisión de diferentes procederes para la creación de alianzas estratégicas, en base a estudios de casos, desarrollados por autores seleccionados como: Vanegas, 2003; Casado, 2007; Pro México, 2010; Cardona y Sariego, 2010; Hernández, 2014. Mediante matrices se eligen los pasos comunes como: Diagnóstico,

Mapeo e identificación de actores y Determinación de las áreas para formar alianzas. Se incorporan otros relacionadas con: Análisis de las políticas nacionales y locales, ajuste del diagnóstico a Caracterización territorial respecto a ofertas y servicios turísticos y la Evaluación de percepciones y predisposiciones sobre alianzas estratégicas.

Asimismo, se configuran los métodos y técnicas en función de los campos de acción de esta investigación.

Para la validación del procedimiento metodológico y su posterior desarrollo se aplica el método de expertos modificado de Norman, Brown, Cochran, (1970), diez expertos conformados por líderes formales (dos) e informales (dos) con más de diez años de experiencia en gestión pública participativa,

cuatro docentes investigadores universitarios con 15 a 20 años estudiando la gestión de empresas públicas y privadas, y dos gestores de planificación física territorial dedicados a esta actividad durante 13 y 15 años, las votaciones se ubicaron en los valores positivos máximos, entre 4 y 5 (en una escala del 1 al 5) en cada uno de los pasos, con similar comportamiento de la moda. En la tabla 1 se muestra la secuencia de pasos seguidos.

Tabla 1. Procedimiento metodológico de la investigación

Pasos	Métodos, técnicas y herramientas
I- Análisis de las políticas nacionales y locales	Revisión de documentos oficiales Entrevistas
II- Caracterización territorial respecto a ofertas y servicios turísticos	Revisión de información secundaria Observación científica Revisión de documentos oficiales FODA Estadística descriptiva
III- Mapeo e identificación de actores	Trabajo de campo Modelación esquemática
IV- Evaluación de percepciones y predisposiciones sobre alianzas estratégicas.	Encuestas Estadística descriptiva
V- Determinación de las áreas para formar alianzas	Lluvia de ideas flujo libre o silenciosa

Fuente. Elaboración propia.

Se emplea la combinación de los enfoques cualitativo y cuantitativo, ya que a partir de los criterios de los actores participantes en los campos de acción de la investigación, de sus percepciones y representaciones, se sintetizan, mediante estadística descriptiva datos que permiten emitir determinados juicios. El estudio de casos, con carácter exploratorio y descriptivo desvela como piensan gestores públicos, empresarios privados y prestadores de servicios turísticos respecto a la posibilidad de aliarse para el desarrollo turístico local, tomando como punto de partida las políticas nacionales y locales.

Además, aportan a los resultados, los estudiantes de la Licenciatura en Turismo de la Universidad de Matanzas, Cuba; quienes como parte de la tesis de grado y direccionados por la autora principal, dan respuestas a determinadas interrogantes de investigación: Peñate, 2013; Padilla, 2015; Mc Beath, 2015. También, se involucra a estudiantes de la carrera de Ingeniería en Turismo de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Ecuador, a través del curso Prácticas de Investigación Turística VII.

Antes de comenzar la indagación se solicita la aprobación de las máximas autoridades de los territorios provincial,

municipal o cantonal y se obtienen avales al respecto.

La validez y confiabilidad de la encuesta se determina a través del programa estadístico SPSS, donde el Alpha de Cronbach=0.852, en la columna de Correlación elemento-total corregida, todos los valores están por encima de 0.40, por lo que el cuestionario mantuvo sus variables. Para demostrar validez de constructo convergente se aplicó a una muestra piloto de 20 personas, resultando R-Square=0.888, mayor que 0.75 se verifica que es válida y confiable.

I- Análisis de las políticas nacionales y locales

Antes de cualquier decisión es fundamental identificar los objetivos de desarrollo que las políticas públicas van a priorizar para crear una coherencia de actuaciones entre los resultados esperados y las alianzas a generar; además es necesario delimitar la prioridad territorial, de manera que se puedan reevaluar y concretar las líneas estratégicas en función del espacio físico. Para darle cumplimiento a este paso se procede al análisis de documentos oficiales de Cuba y Ecuador como: Planes nacionales de desarrollo económico y social, Lineamientos de la Política Económica y Social, Estrategias territoriales y sectoriales del turismo y el desarrollo de entrevistas a representantes del gobierno en la provincia, y municipio o cantón (Los dos directivos principales de la gestión turística en ambos niveles de división política administrativa y tres principales líderes comunitarios del caso de estudio Cuba. Al Técnico en Turismo, especialista del Gobierno cantonal para el caso Ecuador). Se procesa de forma cualitativa la información, mediante análisis y síntesis de los criterios emitidos acerca de la valoración de un estudio sobre alianzas estratégicas entre prestadores de servicios turísticos del sector público y privados a nivel local, los aportes al desarrollo turístico del territorio y si avalan la realización de la investigación.

II- Caracterización territorial respecto a ofertas y servicios turísticos

Para el desarrollo de esta etapa se procede al análisis bibliográfico de estudios

anteriores y documentos oficiales pertenecientes a Departamentos de Planificación o Planeamiento municipal / cantonal y al Modelo de Estructura Urbana y sus elementos clave.

Se identifican las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la localidad a partir de la Lluvia de Ideas (Brainstorming) silenciosa para el caso de estudio Cuba y en el intercambio cuando se aplicó la entrevista o encuesta a los actores objeto de estudio. De flujo libre para el caso Ecuador, en el ámbito de un taller, con la presencia de 20 gestores de pequeñas empresas vinculadas al turismo, el administrador del parque Llanganates y la representante de turismo en el gobierno cantonal. En las dos situaciones se realiza una lista inicial de factores que se reduce según repetición a aquellos con mayor número.

Se elaboran matrices de impactos cruzados y se determinan los factores de mayor ponderación. En todo momento la observación científica permite constar aspectos evidentes.

III- Mapeo e identificación de actores

El análisis de documentos oficiales de inventarios y registros de servidores turísticos en departamentos especializados de gobiernos locales, permite precisar las organizaciones y líderes de los sectores públicos y privados propensos a formalizar alianzas estratégicas en sus procesos de gestión. El contacto directo con entidades y personas líderes dentro de la comunidad a través de trabajo de campo, es clave para el mapeo e identificación de actores.

IV- Evaluación de percepciones y predisposiciones sobre alianzas estratégicas

La encuesta mediante un cuestionario, como técnica fundamental empleada para examinar la percepción y predisposición de los actores públicos y prestadores de servicios turísticos privados, respecto a las alianzas estratégicas para fomentar el desarrollo del turismo a nivel local, la escala del 1 al 5 expresa el sentido positivo en los máximos valores, las interrogantes se muestran en las tablas de resultados.

Se utiliza el muestreo no aleatorio intencionado con representatividad geográfica

de empresarios privados que se relacionan con las actividades de transportación, artesanía, alojamiento, recreación, restauración, alimentos y bebidas, entre otros, porque a los efectos de esta investigación son las más directamente relacionadas con la actividad turística a nivel local.

V- Determinación de las áreas para formar alianzas

Mediante lluvia de ideas y entrevista siguiendo los patrones explicados en el paso II, se determinan aquellas áreas factibles de formar alianzas y de mayor consenso. Se

pregunta acerca de sus necesidades (con al menos 5 elementos) para la conformación de alianzas estratégicas con demás prestadores de servicios turísticos públicos y privados.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La siguiente información permite obtener una noción acerca de la extensión, población y llegada de turistas a los dos países latinoamericanos que abordan la investigación.

Aspectos	República de Cuba		República del Ecuador	
Extensión superficial	109 886 km ²		283 560 km ²	
Población (2014)	11 223 948		16 320 179	
Densidad (2014)	102 h/km ²		56.5 h/km ²	
Llegada de turistas internacionales (2014)	3 000 000		1 557 000	

Fuente: Oficina Nacional de Estadísticas e Información, Cuba y Boletín de Estadísticas Turísticas, 2010-2014, Ecuador.

En la Figura 2 se presenta la ubicación geográfica del objeto y campo de acción de la investigación.



Figura 2. Ubicación geográfica de Cuba y Ecuador.

Caso de Estudio Matanzas, Cuba

La figura 3 expone la ubicación geográfica del caso de estudio Matanzas, Cuba, y en particular de las localidades que abarcan el campo de acción de la investigación, ellas son la ciudad de Cárdenas

y el asentamiento Boca de Camarioca, subordinados desde el punto de vista político institucional al municipio de Cárdenas.



Figura 3. Ubicación geográfica de la provincia Matanzas, localidades del municipio Cárdenas y destino turístico Varadero, Cuba.

Fuente: Elaboración propia a partir de bases cartográficas de Geocuba.

Se precisa que para los fines de este trabajo, no se incluye el destino turístico Varadero, sólo se muestra en el mapa por la incidencia que tiene en toda la región y los estrechos vínculos geográficos, históricos, sociales, económicos y en materia de empleo para los pobladores de los asentamientos colindantes.

Según la Oficina Nacional de Estadísticas e Información en el año 2014, el municipio Cárdenas contaba con una población total de 147 419 habitantes en una extensión territorial de 565Km², es uno de los 13 territorios de ese nivel, perteneciente a la provincia de Matanzas, la ciudad capital de igual nombre, conjuga en armonía pasado, primicia y modernidad.

I- Análisis de las políticas nacionales y locales

Las máximas autoridades de la provincia y municipio plantean que existirá un beneficio directo de los ingresos de aquellos que conformen las alianzas, servirá de empuje a la generación de nuevos empleos y a su vez al mejoramiento en la calidad de vida de la población. Servirá para lograr un mayor auge del arribo de turistas al municipio, propiciando el intercambio cultural y social. Además despierta el interés por parte del Ministerio del Turismo para trabajar en base al diseño de nuevas ofertas que tengan en cuenta a Cárdenas y Boca de Camarioca como espacios turísticos. Con el fin de autorizar la ejecución del proyecto, se obtienen dos avales por parte del Departamento de Planificación Física del territorio y del Gobierno Municipal.

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el quinquenio 2011-2015

(PCC, 2011) constituyeron el punto de partida sobre la apertura a las Mipymes privadas. De los 330 lineamientos, solamente 17 se refieren a esta forma de gestión no estatal. La tabla 2 ilustra este análisis.

Como se refirió en la introducción, los lineamientos mantienen vigencia y se enfatiza el reconocimiento y diversificación de

diferentes formas de propiedad y de gestión, adecuadamente interrelacionadas, así se expresa en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030 (PCC, 2016).

Tabla 2. Análisis de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el quinquenio 2011-2015.

Capítulos	Total de Lineamientos	Relacionados con las Mipymes privadas	%
(I) Modelo de gestión económica	39	2, 3, 5, 9, 10	29
(II) Políticas macroeconómicas	36	53, 57, 59, 71	23
(III) Política económica externa	45
(III) Política inversionista	14
(IV) Política de ciencia, tecnología e innovación	11
(VI) Política social	39	165, 168	12
(VII) Política agroindustrial	39
(VIII) Política industrial y energética	42	248	6
(XIX) Política para el turismo	15	262	6
(X) Política para el transporte	23	278	6
(XI) Política para la construcción, viviendas y recursos hidráulicos	17	291	6
(XII) Política para el comercio	10	307, 308	12
TOTALES	330	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Otros 19 documentos están relacionados con el sistema de gestión privado, donde a pesar de las variaciones de contenido, rigen en conjunto las políticas a seguir y el modo de actuar por la Mipymes. Busca lograr una mayor calidad de sus servicios y garantizar el bienestar de la población. En particular, la Resolución No. 145 del MINTUR, establece que las Agencias de Viajes (AAVV) y las entidades del Sistema de Turismo, pueden contratar servicios de alojamiento, restauración y transporte. Le siguen otras como el acuerdo 166/2013 y 109/2014 Reglamento del Comité de Contratación de Cubanacán S.A.

Se añade el sentir de los líderes de la comunidad respecto a la conformación de alianzas:

1- La armonización del sector estatal y no estatal viabiliza el desarrollo turístico de la zona.

2- Diversifica y complementa la oferta existente en Varadero.

3- Contribuye al desarrollo económico y social del territorio.

4- Posibilita un mayor grado de eficiencia para cada organización.

5- Están en total correspondencia con la política económica y social del país.

Se concreta entonces la necesidad de unir recursos y apalancar esfuerzos que permitan establecer alianzas estratégicas entre el sector público y privado a favor del desarrollo turístico local.

II- Caracterización territorial respecto a ofertas y servicios turísticos

Las tablas 3 y 4 reflejan los aspectos principales que inciden en las ofertas y servicios turísticos del municipio de Cárdenas, en particular respecto a la ciudad y el

asentamiento Boca de Camarioca, el análisis FODA y la matriz se originan a partir de lluvia de ideas silenciosa y cruzamiento continuo de información de diferentes fuentes.

Tabla 3. Criterios del análisis FODA en municipio Cárdenas

Fortalezas	Oportunidades
<p>F1: Variedad en los servicios y ofertas turísticas con alto grado de personalización.</p> <p>F2: Existencia de un patrimonio rico en historia, cultura y tradición</p> <p>F3: Amabilidad, hospitalidad, mentalidad y simpatía de los ciudadanos</p> <p>F4: Ubicación geográfica (cercanía al destino Varadero y al aeropuerto Juan G. Gómez)</p> <p>F5: Aumento sustancial de las Mipymes.</p>	<p>O1: Incremento del arribo de turistas anualmente</p> <p>O2: Implementación de políticas nacionales y territoriales que favorecen al desarrollo las Mipymes.</p> <p>O3: Nuevas políticas para el desarrollo del turismo y su diversificación.</p> <p>O4: Mejora de la promoción y publicidad con el desarrollo de la informática y las comunicaciones</p> <p>O5: Preferencia por parte de los clientes para el desarrollo del turismo de ciudad y comunitario.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>D1: Deterioro de la imagen urbanística de los asentamientos.</p> <p>D2: Insuficiencia de recursos materiales e insumos que afectan la calidad de la atención al cliente.</p> <p>D3: Insuficiencia de ofertas recreativas</p> <p>D4: Deterioro del balneario local</p> <p>D5: Escasez en la formación de alianzas estratégicas entre empresas de ambos sectores</p>	<p>A1: Crisis económica mundial</p> <p>A2: Incidencia de fenómenos meteorológicos</p> <p>A3: Bloqueo económico financiero impuesto por el gobierno de Estados Unidos</p> <p>A4: Preferencia de los clientes por el destino turístico Varadero.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Matriz FODA, municipio Cárdenas

		OPORTUNIDADES						AMENAZAS					
		O1	O2	O3	O4	O5	Subtotal	A1	A2	A3	A4	Subtotal	Total
		Estrategia Ofensiva					F-O	Estrategia Defensiva				F-A	
FORTALEZAS	F1	5	5	5	5	5	25	3	1	4	5	13	38
	F2	5	5	5	4	5	24	1	4	5	5	15	39
	F3	5	4	4	2	4	19	2	3	4	4	13	32
	F4	5	4	5	3	4	21	1	3	2	4	10	31
	F5	4	5	5	4	5	23	1	1	3	5	10	33
	ST	24	23	24	18	23	112	8	12	18	23	61	
		Estrategia Reorientación					D-O	Estrategia Supervivencia				D-A	
DEBILIDADES	D1	4	4	5	3	5	21	1	3	1	4	9	30
	D2	4	4	5	3	5	21	1	2	1	4	8	29
	D3	4	3	5	3	4	19	1	1	1	2	5	24
	D4	3	4	3	1	4	15	1	2	1	2	6	21
	D5	3	5	4	1	3	15	3	1	2	2	8	23
	ST	18	20	22	11	21	92	7	9	6	14	36	
T		42	43	46	29	44		15	21	24	37		

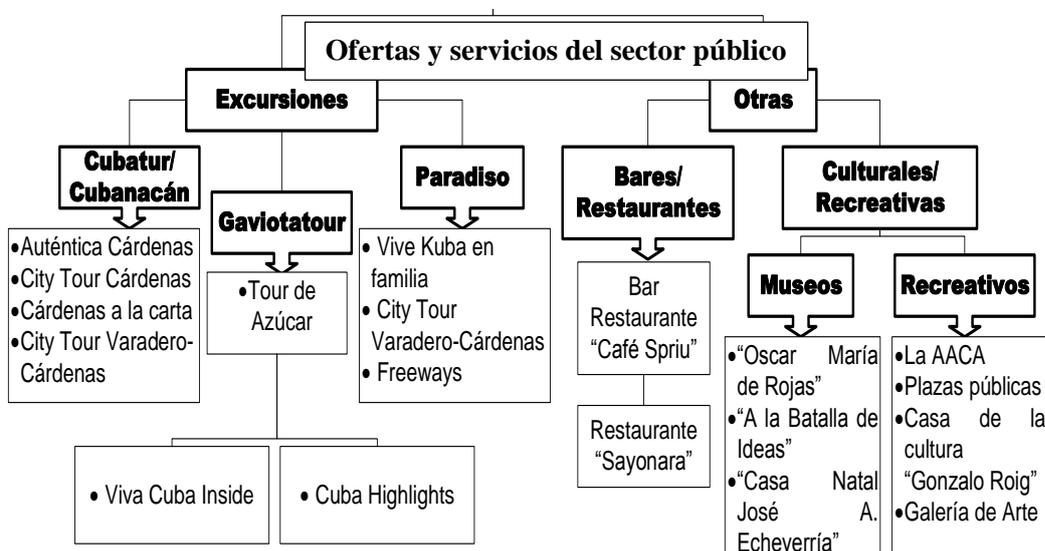
Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de los resultados se concluye que el cuadrante con mayor puntuación posee 112 puntos, e implica que las estrategias fundamentales deben ser ofensivas, hay que realizar la puesta en valor plenamente de la variedad en los servicios y ofertas turísticas con alto grado de personalización y de la existencia de un patrimonio rico en historia, cultura y tradición, para aprovechar al máximo las nuevas políticas nacionales para el desarrollo del turismo y su diversificación. Además, si se supera el deterioro de la imagen urbanística de los asentamientos y la insuficiencia de recursos materiales e insumos que afectan la calidad de la atención al cliente, se podrá contrarrestar la preferencia de los clientes por el destino turístico Varadero.

Se propone el desarrollo del turismo revitalizador vinculado a las comunidades; atraer el mercado tomando como eje la ubicación geográfica de Boca de Camarioca y

Cárdenas, y la existencia de una serie de atractivos que convertidos en ofertas, tributen al desarrollo de la actividad turística; desarrollo de cursos de capacitación sobre nuevas tendencias de gestión del alojamiento y la restauración en base a los atributos autóctonos y distintivos; fomentar las posibilidades de crear alianzas entre el sector público y privado en base a una diversificación del producto; la creación de vínculos con las Agencias de Viajes que en las condiciones de Cuba, tienen carácter estatal y controlan el predominio de los flujos y recorridos turísticos; se debe generar un directorio de todas las ofertas turísticas de las Mipyme, detallando el mercado meta y su especialización.

Las principales ofertas y servicios identificados se ubican en el centro de la ciudad de Cárdenas (Figuras 4)



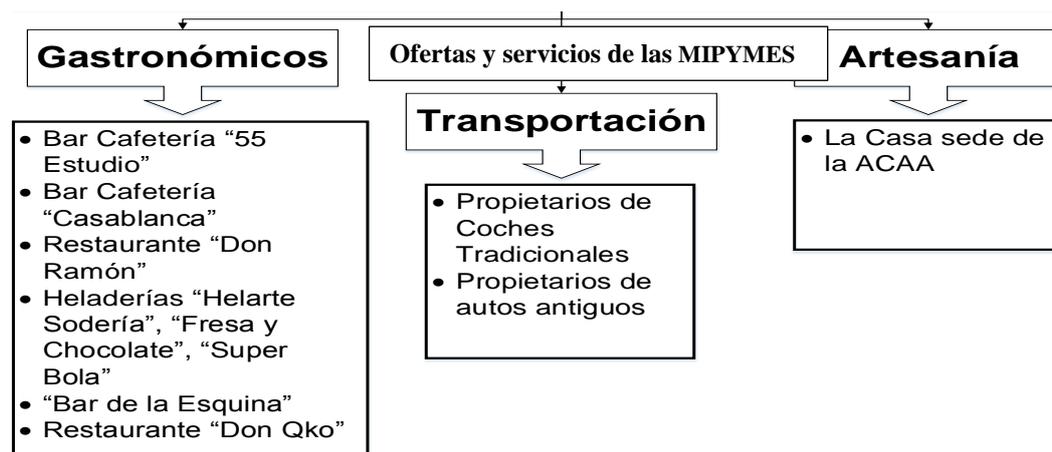


Figura. 4. Ofertas y servicios de empresas públicas y Mipymes privadas

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas y constatación en el terreno.

Existen otras ofertas y servicios de Mipymes relacionados con: Arrendador de viviendas y habitaciones, Salones de belleza, Productor-

vendedor de flores y plantas ornamentales, Productor-vendedor de bisutería de metales y recursos naturales.

III-Mapeo e identificación de actores

Los actores o posibles aliados se sintetizan en la figura 5

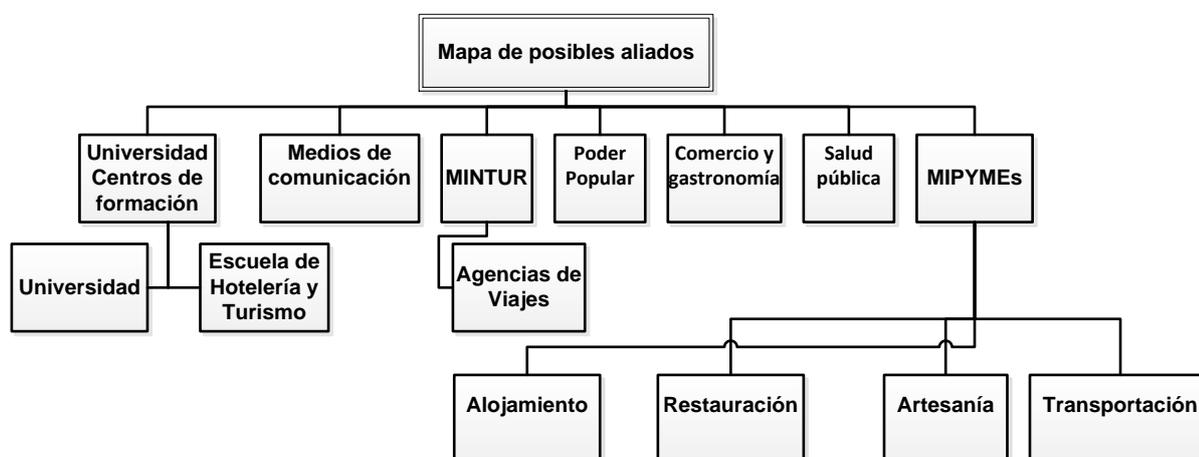


Figura 5. Mapa de actores Fuente: Elaboración propia.

IV- Evaluación de percepciones y predisposiciones sobre alianzas estratégicas.

Se seleccionan 115 trabajadores de Mipymes que tienen vinculación con la actividad turística para ser encuestados, 55% hombres, entre 36- 55 años y 60 % nivel superior.

Acerca de la decisión de formar una alianza (relación de riesgos y beneficios), se evidencia un posicionamiento positivo, los datos numéricos se exponen en la tabla 4.

Tabla 5. Percepción y predisposición de los empresarios privados para formar alianzas estratégicas en el municipio Cárdenas

Aspectos	Escala (1 al 5 expresa en los máximos valores el sentido positivo)									
	1		2		3		4		5	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
1 Conoce que son las alianzas estratégicas.	Nada		Casi nada		Algo		Suficiente		Mucho	
	5	4.34	16	13.91	64	55.65	30	26.08	-	-
2 Valoración sobre las alianzas estratégicas entre prestadores de servicios turísticos públicos y privados.	Pésimo		Deficiente		Regular		Bueno		Excelente	
	-	-	3	2.61	16	13.91	62	53.91	34	29.57
3- Desempeño de una empresa o negocio privado al aliarse con demás prestadores de servicios turísticos.	Mucho peor		Peor		Igual		Mejor		Excelente	
	-	-	-	-	12	10.44	59	51.30	44	38.26
4- Valoración del fomento de alianzas estratégicas para potenciar el desarrollo turístico local.	Pésimo		Deficiente		Regular		Bueno		Excelente	
	-	-	-	-	11	9.57	60	52.17	44	38.26
5-Disposición para aliarse.	Totalmente desacuerdo		Desacuerdo		Ni de acuerdo ni desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	-	-	-	-	2	1.74	55	47.83	58	50.43

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la tabla indica, que a pesar de no existir un amplio conocimiento por los gestores privados respecto al significado de alianzas estratégicas, la mayoría tiene un idea entre suficiente y medianamente suficiente, lo que les permite: valorar de bueno y excelente las posibilidades de aliarse en las condiciones políticas actuales, entender que el desempeño de su empresa sería mejor o mucho mejor, considerar entre amplias y muy amplias las oportunidades de desarrollo turístico del territorio y plantean total disposición para aliarse.

Otros resultados permiten apreciar que existe un consenso de criterios entre los cuatro grupos de empresarios (alojamiento, restauración, transportación y artesanía) en cuanto al conocimiento de alianzas estratégicas y la valoración de establecerlas en las condiciones actuales de la política económica y social del país. Respecto a cómo perciben cuál será el desempeño de la empresa al aliarse, se muestra una coincidencia entre los grupos, exceptuando los transportistas que perciben un desempeño mucho mejor para la empresa, que el resto de los actores. Igualmente se nota un equilibrio entre las valoraciones del sector

privado analizado, en cuanto a las oportunidades de desarrollo turístico del territorio a través de alianzas estratégicas, diferenciándose los artesanos, que apuestan por un desarrollo más amplio de la comunidad que el resto de sus compañeros. Finalmente, todos los grupos están en total disposición de aliarse, solo los de restauración muestran resultados inferiores.

Los datos demuestran que aunque el término alianzas estratégicas no es abordado con frecuencia entre los trabajadores de las Mipymes, sí reconocen las oportunidades que genera y manifiestan una predisposición positiva para aliarse con el sector estatal.

V- Determinación de las áreas para formar alianzas

Una vez examinada la percepción y predisposición de los gestores de las Mipymes para formar alianzas estratégicas con la empresa pública o estatal, se identifican las áreas que exigen mayor necesidad de alianza estratégica.

- 1- Obtener materia prima.
- 2- Ampliar y fortalecer las empresas locales.
- 3- Disminuir los costos.

- 4- Facilitar el posicionamiento en el mercado.
- 5- Aplicar los avances tecnológicos y el uso más intensivo del conocimiento.
- 6- Elevar el impacto en la competitividad.
- 7- Ampliar los canales de distribución.
- 8- Mejorar la articulación de la cadena productiva a nivel local.

Del total de encuestados, 98.26% considera como área principal para las alianzas estratégicas el abastecimiento de materias

primas que garantice la calidad de las ofertas y servicios.

Caso de Estudio Tungurahua, Ecuador

El cantón Santiago de Pillaro se ubica al noreste de la provincia Tungurahua, en la zona andina central, su extensión de 472 km² está dividida administrativamente en 9 parroquias con una población total de 38.357 habitantes. La figura 6 muestra la ubicación.

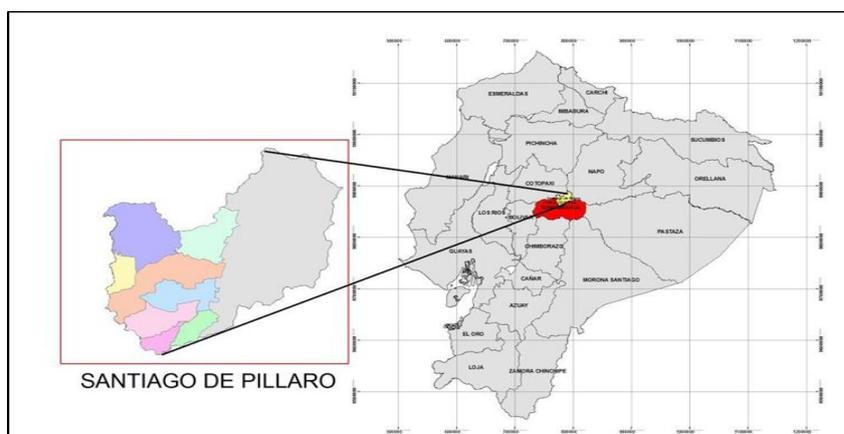


Figura 6. Ubicación geográfica del cantón Santiago de Píllaro.

Fuente: Senplades, 2013

I- Análisis de las políticas nacionales y locales

La entrevista realizada a la Técnico en Turismo, especialista del Gobierno cantonal, evidencia total disposición para la formación de alianzas público privadas y muestra de este sentir fue su activa participación en la preparación de diferentes talleres para conciliar criterios con los representantes de las Mipymes del cantón.

En el Plan Nacional para el Buen Vivir los aspectos que tienen relación con la proliferación de las Mipymes y las alianzas estratégicas con el sector público, se expresan

en la tabla 6. En los Desafíos y oportunidades para el cambio, se contempla como alternativa el establecimiento de alianzas con el sector privado y el sector popular solidario para la prestación de servicios públicos que respondan a criterios de cobertura y calidad. También, se impulsan alianzas multisectoriales para la elaboración de estrategias de seguridad vial (Senplades, 2013).

Tabla 6. Análisis de políticas y lineamientos sobre alianzas público privadas del Plan Nacional para el Buen Vivir, 2013-2017

Objetivos	Políticas	Total de Lineamientos	Relacionados con las Mipymes privadas	%
1. Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular	13	130	2.1e, 2.111, 12.2d,	2,30
2. Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad	12	115
3. Mejorar la calidad de vida de la población	12	131
4. Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía	10	104
5. Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad	7	104
6. Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos	9	65
7. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial	12	111
8. Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible	10	80
9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas	5	40	9.1a	2,5
10. Impulsar la transformación de la matriz productiva	9	71	10.4c, 10.5, 10.6c, 10.7d	5.6
11. Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica	5	77	11.3b,	1,3
12. Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana	7	61	12.3d, 12.2d	3,28
TOTAL		1089	11	100

Fuente. Elaboración propia a partir del Plan Nacional para el Buen Vivir, 2013- 2017

En el objetivo 8, el énfasis del desarrollo de las alianzas estratégicas está en la inversión extranjera que contribuya al desarrollo endógeno del país, esto está en consonancia con la Ley Orgánica de Incentivos para Asociaciones Público-Privadas y la Inversión Extranjera.

Como se constata, aun cuando las Mipymes juegan un papel trascendental en la economía ecuatoriana y sostiene el predominio de las ofertas y servicios, en particular de la actividad turística, es limitado su espacio en el Plan Nacional para el Buen Vivir.

El Reglamento General a la Ley de Turismo establece los procedimientos esenciales y la actualización general de las normas jurídicas secundarias del sector

turístico, las funciones y atribuciones del MINTUR. Respecto a la temática que se investiga tienen crucial interés el Capítulo V. De los Comités de Turismo, en particular si se hace alusión a que funcionan cuando sea necesario por exigencia del ente público o el sector privado. Igualmente en el documento se declaran las actividades turísticas y todo lo concerniente a su operación desde el punto de vista legal, se declaran como tal: a) Alojamiento; b) Servicio de alimentos y bebidas; c) Transportación, dedica principalmente al turismo; inclusive el transporte aéreo, marítimo, fluvial, terrestre y el alquiler de vehículos para este propósito; d) Operación, cuando las agencias de viajes provean su propio transporte, esa actividad se considerará parte

del agenciamiento; e) La de intermediación, agencia de servicios turísticos y organizadoras de eventos, congresos y convenciones; y, f) Casinos, salas de juego (bingo - mecánicos), hipódromos y parques de atracciones estables.

El Plan Integral de Marketing Turístico de Ecuador (PIMTE 2014) no hace alusión a las Mipymes, ni a la necesidad de alianzas estratégicas pública privadas. Sin embargo, el Plan Estratégico Institucional 2014 – 2017 del MINTUR (2015b) incluye como Objetivo Estratégico Institucional 1: Incrementar la oferta de servicios turísticos de calidad a nivel nacional; declara explícitamente en la primera estrategia: Incentivar articulaciones con instituciones públicas y privadas que brinden seguridad y satisfacción al turista. Asimismo, en la estrategia novena se refiere “Promover la asociatividad y emprendimientos turísticos”.

Los indicadores que medirán el cumplimiento de estas estrategias son: Porcentaje de crecimiento de establecimientos turísticos Mipymes y los Índices de concentración geográfica de los establecimientos turísticos, Alojamientos,

transportes, alimentos y bebidas, agencias de viajes y operadores. Otros indicadores guardan estrecha relación con estos, ya que si aumenta el porcentaje de establecimientos turísticos, también se incrementará la tasa de empleo directo en el sector. Se concluye que de las 10 estrategias del primer objetivo, dos están relacionadas de forma directa con el estímulo a la creación de alianzas entre el sector público y las Mipymes. Como se enfatizó en la introducción, en Ecuador casi la totalidad de las ofertas y servicios turísticos son prestados por empresas privadas, el sector público tiene una función de control y coordinación, por eso el resto de los objetivos institucionales, estrategias e indicadores también tienen relación con la Mipymes vinculadas al turismo y a las alianzas.

II- Caracterización territorial respecto a ofertas y servicios turísticos

La información principal (Tablas 7 y 8) se obtiene a partir de un taller desarrollado el día martes 28 de junio de 2015 en el local del Gobierno en el cantón Santiago de Pillaro.

Tabla 7. Criterios del análisis FODA en el cantón Santiago de Píllaro

Fortalezas	Oportunidades
<p>F1. Vocación por el trabajo de la gente. F2. Diversidad de recursos turísticos culturales tradiciones y costumbres. F3. Seguridad interna. F4. <i>Voluntad política de la administración cantonal para desarrollar el turismo.</i> F 5. Biodiversidad en el Parque Nacional Llanganate. F6. Presencia de un técnico profesional que representa la actividad turística en el cantón. F7. Creación de un Comité Turístico Cantonal. F8. Numerosas Mipymes alojamiento y gastronomía.</p>	<p>O1. Entorno turístico que rodea el cantón, como eje turístico. O2. Generación de empleo. O3. <i>Incremento de las llegadas de turistas internacionales al país.</i> O4. Demanda por servicios gastronómicos. O5. Accesibilidad vial buena al cantón. O6. <i>Políticas nacionales para el fomento del turismo.</i> O7. Auge y demanda del turismo de naturaleza. O8. Diversidad de fuentes de financiamiento. O9. Capacitaciones por Gobierno Provincial.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>D1. Mínimo control de las autoridades a la comercialización informal. D2. <i>Falta de cultura turística.</i> D3. <i>Poca unión y organización entre los interesados en turismo.</i> D4. Dependencia de las autoridades públicas. D5. Pocos servicios higiénicos públicos y mínima limpieza. D6. Falta de servicios básicos. D7. Poco cuidado del ornamento. D8. Deficiente conocimiento de otros idiomas por los prestadores de servicios. D9. Competencia desleal. D10. <i>Deficiente promoción y comercialización.</i></p>	<p>A1. <i>Competencia externa con mejor organización turística de cantones vecinos.</i> A2. Peligrosidad de las vías de acceso al cantón. A3. Falta de control de las autoridades provinciales. A4. Invasión de vendedores de otros municipios sin control. A5. Cambio climático mundial. A6. Crisis económica mundial.</p>

Tabla 8. Matriz FODA, cantón Santiago de Píllaro

		OPORTUNIDADES										AMENAZAS							TG
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	T	A1	A2	A3	A4	A5	A6	AT	
FORTALEZAS	F1	3	3	3	3	0	3	2	3	3	23	3	0	0	2	0	2	7	30
	F2	3	3	3	3	3	3	0	3	1	22	3	0	0	3	0	2	8	30
	F3	3	1	3	2	0	3	3	1	0	16	3	0	3	3	0	0	9	25
	F4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	0	3	3	0	2	11	38
	F5	3	2	3	0	3	3	3	3	3	23	3	0	0	0	2	2	7	30
	F6	1	3	3	3	1	3	3	3	3	23	3	0	2	2	0	0	7	30
	F7	3	3	3	3	1	3	3	3	3	25	3	0	3	3	0	1	10	35
	F8	3	3	3	3	3	3	1	3	3	25	3	0	2	3	0	1	9	34
	T	22	21	24	20	14	24	18	22	19	184	24	0	13	19	2	10	68	
DEBILIDADES	D1	2	3	1	3	0	3	0	0	0	12	3	0	3	3	0	0	9	21
	D2	3	3	3	3	0	3	3	3	3	24	3	3	2	3	1	2	14	38
	D3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	24	3	1	3	3	1	2	13	37
	D4	3	3	3	3	0	3	2	3	2	22	2	0	0	0	0	1	3	25
	D5	3	1	3	2	0	2	0	0	0	11	2	0	0	0	0	0	2	13
	D6	3	2	3	3	0	3	3	0	0	17	3	0	0	0	0	0	3	20
	D7	3	1	3	2	2	3	3	0	0	17	2	0	0	0	0	0	2	19
	D8	3	3	3	3	0	3	3	2	2	22	2	0	0	0	0	0	2	24
	D9	3	2	3	3	0	3	3	3	2	22	2	0	0	1	0	1	4	26
	D10	3	3	3	3	3	3	3	3	1	25	3	2	1	3	1	2	12	37
	T	29	24	28	28	5	29	23	17	13	196	25	6	9	13	3	8	64	
TG	51	45	52	48	19	53	41	39	32		49	6	22	32	5	18			

Fuente. Elaboración propia.

Estaban presentes 20 gestores de pequeñas empresas vinculadas al turismo, el administrador del parque Llanganates y la representante de turismo en el gobierno cantonal.

Teniendo en cuenta el cuadrante de mayor valor, 196 puntos, las estrategias a utilizar deben ser de reorientación; eso implica que en primer lugar, se deben superar las debilidades y aprovechar al máximo las oportunidades. En tal sentido, es necesario elevar la cultura turística, resolver la poca

unión y organización entre los interesados en la actividad y mitigar la deficiente promoción y comercialización, para aprovechar el incremento de las llegadas de turistas internacionales al país y las políticas nacionales para el fomento del turismo.

Durante toda la actividad, se evidenció motivación e interés por participar y conocer los resultados del diagnóstico. Los micros y pequeños empresarios reconocieron la falta de integración entre los actores del turismo en el cantón y la participación en islas. Coincidieron

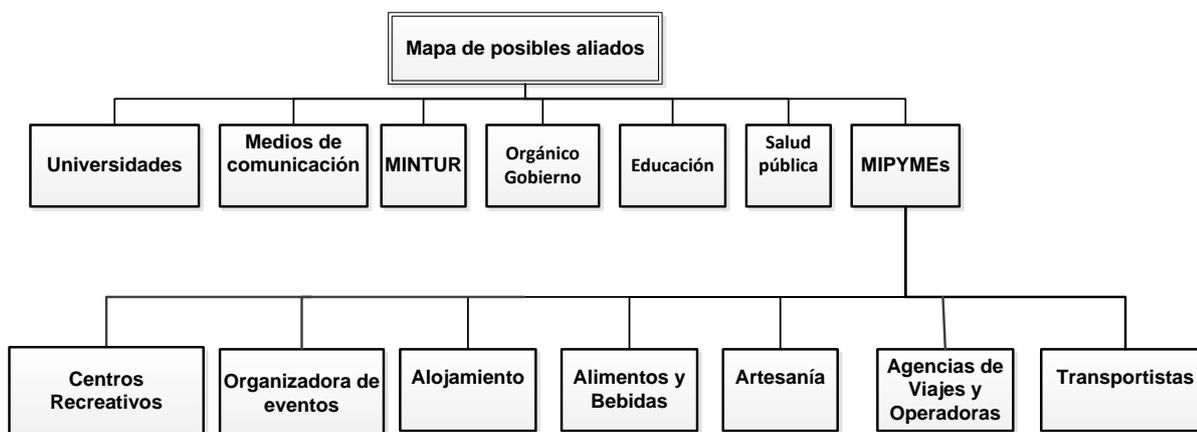
en la necesidad de agruparse y aportar recursos financieros, para junto a los recursos del sector público, proyectar una gestión turística integrada y participativa con carácter endógeno. También afloró la necesidad de especializar sus servicios y eliminar la competencia desleal.

En el cantón Santiago de Píllaro se enfoca el desarrollo al turismo comunitario, con la participación de los actores, y una gama de productos turísticos para el mercado nacional e internacional, está dotado de ofertas que se asocian a atractivos como las festividades y tradiciones culturales concentradas en el Centro Parroquial Poaló,

entre las que se pueden citar: la venta de Máscara de Diablos que motiva a participar en la Fiesta de la Diablada Pillareña, la Galora Sport – Balones, dedicada a vender balones para todo tipo de deportes, Museo Rumiñahui, el proyecto Flor, la gastronomía diferenciada por la oferta del restaurant Delicias de la Pancha Mama, existen otras vinculadas a granjas agroecológicas, se destaca la Granja Penileo de Marianita Llanganate., y el turismo de naturaleza en el parque Nacional Llanganates con la ruta Kuri Pishku.

III-Mapeo e identificación de actores

Los actores o posibles aliados se sintetizan en la figura 7.



Fuente: Elaboración propia.

IV- Evaluación de percepciones y predisposiciones sobre alianzas estratégicas

Se encuestaron 20 gestores de Mipymes, ocupados en las siguientes actividades: alimentos y bebidas (8), alojamiento (4), centros recreacionales (4), transportista (1), artesanía (3).

Además fueron entrevistados los líderes parroquiales (9), la Técnico en Turismo del gobierno cantonal, el Presidente de la Asociación de Guías Nativos, el Director del Comité de Turismo, el Delegado del Ministerio

de Turismo en la provincia y un técnico de Agencia Operadora de Turismo, en total aportaron información 34 actores y gestores vinculados al turismo en el territorio. La muestra estuvo representada por 13 mujeres (38%) y 21 hombres (62%), la edad predominante entre 36 y 55 años (70 %) y en proporción similar, el nivel educacional de secundaria y medio superior. La tabla 9 sintetiza los resultados.

Tabla 9. Percepción y predisposición de los empresarios privados para formar alianzas estratégicas en el cantón Santiago de Píllaro

Aspectos	Escala(1 al 5 expresa en los máximos valores el sentido positivo)									
	1		2		3		4		5	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
1 Conoce que son las alianzas estratégicas.	Nada		Casi nada		Algo		Suficiente		Mucho	
			8	23,5	9	26,5	10	29,4	7	20,6
2 Valoración sobre las alianzas estratégicas entre prestadores de servicios turísticos públicos y privados.	Pésimo		Deficiente		Regular		Bueno		Excelente	
	2	5,9	6	17,6	6	17,6	12	35,3	8	23,5
3- Desempeño de una empresa o negocio privado al aliarse con demás prestadores de servicios turísticos.	Mucho peor		Peor		Igual		Mejor		Excelente	
	-	-	-	-	5	14,7	15	44,1	10	29,4
4- Valoración del fomento de alianzas estratégicas para potenciar el desarrollo turístico local.	Pésimo		Deficiente		Regular		Bueno		Excelente	
	-	-	-	-	7	20,6	14	41,2	12	35,3
5- Disposición para aliarse.	Totalmente desacuerdo		Desacuerdo		Ni de acuerdo ni desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	-	-	2	8,7	5	14,7	14	41,2	13	38,2

Fuente: Elaboración propia

Los gestores privados aunque en un porcentaje representativo, no domina técnicamente: qué, cómo, cuándo, quiénes, dónde formar alianzas estratégicas, intuitivamente valoran la necesidad de estas, y de su formalidad. Consideran que con frecuencia no se cumplen los acuerdos pactados y por tanto, se genera desconfianza, plantean que en ocasiones la Cámara de Turismo no resuelve las dificultades a las microempresas. En correspondencia, aunque los datos muestran una percepción relativamente favorable a la creación de alianzas estratégicas, los encuestados reflejan reservas respecto a la pública privadas, pero reconocen que generan orden, equidad, participación e integración, si se desarrollan considerando ciertos criterios que en muchos casos, los propios prestadores de servicios no están preparados para explicar. No obstante albergan la esperanza que se genere un proceso de organización liderado por los gestores públicos que garantice el beneficio de todos y se posicione el cantón.

En las condiciones actuales es casi imposible poder desarrollar el negocio de forma aislada, pero, se crea individualismo y acaparamiento con los turistas que visitan el cantón.

Los gestores públicos expresan que existen alianzas entre los diferentes niveles gubernamentales y los distintos planes estratégicos se estructuran en base a los principios de interconexión y sistemas, varios hacen alusión al Plan de desarrollo y Ordenamiento Territorial. Asimismo, enfatizan en la Constitución, la Ley de participación ciudadana y la necesidad de buscar recursos que unan los diferentes actores y gestores del turismo. Además, expresan la necesidad de involucrar a todos los sectores, en el diseño y ejecución de los planes de desarrollo.

Contradictoriamente los micro y pequeños empresarios, no siempre se ven representados y expresan descontento en cuanto la posibilidad de promocionar sus negocios y atraer visitantes.

V- Determinación de las áreas para formar alianzas

- 1- La promoción en sus diferentes formas
- 2- Mejora la calidad de la oferta y servicios turísticos.
- 3-Creación de circuitos turísticos que beneficien a todas las partes.
- 4-Posicionamiento de nuevas ofertas y servicios turísticos que diversifique los actuales.
- 5-En la accesibilidad a determinados negocios.
- 6- Alianzas con empresas agropecuarias que estimulen el turismo rural.
- 7-. Creación de un sistema de señaléticas.
- 8- En el cumplimiento de regulaciones.

- 9- Generación de estadísticas turísticas.

De todas las áreas propuestas para formar alianzas el mayor consenso 80 % y 70 %, estuvo relacionado con la promoción, la calidad de la oferta y los servicios, y la creación de un circuito turístico o varios que beneficie al predominio de los prestadores de servicios.

La tabla 10 muestra la sinopsis comparativa entre los casos de estudio y la coherencia con la literatura científica técnica consultada.

Tabla 10. Comparación de casos de estudio sobre percepción y predisposición de alianzas público privadas en el turismo

Pasos	Cuba, Matanzas, Cárdenas - Boca de Camarioca	Ecuador, Tungurahua, Santiago de Píllaro	Principales respecto a la literatura
I- Análisis de las políticas nacionales y locales	Apertura gubernamental y local para el desarrollo de alianzas público privadas en bien de la gestión turística y la repercusión socioeconómica. Incipientes mecanismos para la gestión.	Apertura gubernamental y local para el desarrollo de alianzas público privadas en bien de la gestión turística y la repercusión socioeconómica. Limitados mecanismos para la gestión.	Mayor énfasis en las políticas nacionales de integración, necesidad de transformación de los mecanismos de implementación de las Mipymes (CEPAL, 2016) La Mipymes como prometedora fuente de crecimiento, empleo e inclusión social en alianzas público privadas. (Gulati, 1998; Fiszbein & Lowden, 1999; Casado, 2007; Arbaiza, 2011; Aguilar et al. 2013, (Pavón, 2016).
II- Caracterización territorial respecto a ofertas y servicios turísticos	Principales factores FODA F1: Variedad en los servicios y ofertas turísticas con alto grado de personalización. F2: Existencia de un patrimonio rico en historia, cultura y tradición O3: Nuevas políticas para el desarrollo del turismo y su diversificación. D1: Deterioro de la imagen urbanística de los asentamientos. D2: Insuficiencia de recursos materiales e insumos que afectan la calidad de la atención al cliente.	Principales factores FODA F4. Voluntad política de la administración cantonal para desarrollar el turismo. O3. Incremento de las llegadas de turistas internacionales al país. D2. Falta de cultura turística. D3. Poca unión y organización entre los interesados en turismo. A1. Competencia externa con mejor organización turística de cantones vecinos.	Continua expansión y diversificación del Turismo, aumento de llegada de turistas (OMT, 2016; UNWTO, 2017). Mayores obstáculos Pavón (2016) el acceso al financiamiento, la competencia de la informalidad. Demirag et al. (2011) demasiados terceros aumentan el riesgo por la participación de múltiples actores con intereses diversos; citando a de Palma et al., (2009) riesgo de programas competidores

	A4: Preferencia de los clientes por el destino turístico Varadero.		
III-Mapeo e identificación de actores	<p>Universidad, Medios de comunicación, Mintur y Gobierno, Comercio y Gastronomía, Salud, Mipymes (Alojamiento, Restauración, Artesanía y Transportación)</p> <p>Mayor peso el Sector Estatal</p>	<p>Universidad, Medios de comunicación, Mintur y Gobierno, Salud, Educación, Mipymes (Cetros recreativos, Organizadores de Eventos, Alojamiento, Restauración, Artesanía, Agencias de Viajes y Transportistas)</p> <p>Mayor peso las Mipymes privadas</p>	<p>En las empresas de menor tamaño está el mayor potencial de empleo e inclusión social está; en los países en desarrollo (Pavón, cita al Banco Mundial, 2014)</p> <p>Relación entre varios actores para mayores capacidades al trabajar conjuntamente (Gulati, 1998; Fiszbein & Lowden, 1999; Casado, 2007; Arbaiza , 2011; Aguilar et al. 2013)</p>
IV- Evaluación de percepciones y predisposiciones sobre alianzas estratégicas.	<p>1 Conocimientos de alianzas estratégicas, Algo 55.65 %</p> <p>2 Valoración sobre alianza público privada, Bueno 53.91%</p> <p>3- Desempeño al aliarse con otros prestadores, Mejor o Excelente 89,6 %</p> <p>4-Fomento de alianzas estratégicas para desarrollo turístico local, Bueno o Excelente 90,4%</p> <p>5-Disposición para aliarse, De acuerdo o Totalmente de acuerdo 98,3%</p>	<p>1 Conocimientos de alianzas estratégicas, porcentajes similares de Casi nada a Mucho alrededor de 20%, Suficiente 29%</p> <p>2 Valoración sobre alianza público privada, Suficiente o Mucho 58,8%</p> <p>3- Desempeño al aliarse con otros prestadores, Mejor o Excelente 73,7 %</p> <p>4-Fomento de alianzas estratégicas para desarrollo turístico local, Bueno o Excelente 76,5%</p> <p>5-Disposición para aliarse, De acuerdo o Totalmente de acuerdo 79,4 %</p>	<p>Aguilar et al. (2013) una apreciable herramienta para unir esfuerzos en la solución de problemas que presentan las diferentes cadenas de producción y comercialización.</p> <p>Autores como: Alborta, Stevenson y Triana (2011), Zhang and Chen (2013), Banco Mundial. (2014), González, Rojas, Arboleda, y Botero (2014) destacan el beneficio mutuo, atención de preocupaciones de sectores público y privado, solución ganar-ganar, con el fin de alcanzar los objetivos sociales, eficiencia productiva y rentabilidad e innovación.</p>
V- Determinación de las áreas para formar alianzas	<p>1- Materia prima</p> <p>2- Empresas locales</p> <p>3- Disminuir los costos</p> <p>4- Posicionamiento en el mercado</p> <p>5-Tecnología y conocimiento</p> <p>6- Competitividad</p> <p>7-Canales de distribución</p> <p>8-Articulación de la cadena productiva</p>	<p>1- Promoción</p> <p>2- Calidad del servicio</p> <p>3-Creación de circuitos</p> <p>4-Posicionamiento de nuevas ofertas</p> <p>5-Accesibilidad</p> <p>6- Alianzas con empresas agropecuarias</p> <p>7-. Sistema de señaléticas.</p> <p>8-Cumplimiento de regulaciones.</p> <p>9- Estadísticas turísticas.</p>	<p>Coinciden con Bertranou, 2011; Aguilar et al 2013; Hodge y Greeve, 2007; Link, 2006; Börzel y Risse, 2005; Bull y McNeill, 2007 citados por Vergara, Araya, Donoso y Fuster (2016) que incorporan Investigación y Desarrollo (I+D).</p> <p>En ambos casos constituyen áreas de atención el mercadeo, posicionamiento y promoción, competitividad y calidad del servicio.</p> <p>Se muestran como problemas resueltos en</p>

			ambos casos energía y agua potable
--	--	--	------------------------------------

Fuente. Elaboración propia.

Se sintetizan como semejanza la voluntad política expresa, para el desarrollo de alianzas público privadas en el ámbito turístico, y la necesidad de mejorar los mecanismos de implementación. La primera se expresa como oportunidad para el desarrollo turístico local del caso Cuba, mientras es una fortaleza del cantón Píllaro de Ecuador. También coincide la competencia externa, como una amenaza que atrae mayor cantidad de turistas a otros destinos colindantes.

El resto de los factores FODA, reflejan diferencias. De igual modo el mapa de actores muestra mayor peso en el sector estatal cubano, mientras para Ecuador es notoria la mayor variedad de actividades vinculadas a Mipymes privadas.

Las percepciones sobre alianzas público privadas en las categorías positivas extremas arrojan porcentajes mayores y concentrados en el caso Cuba, en tanto el estudio de Ecuador, aunque también mayoritario en igual sentido, emergen las categorías intermedia y en sentido negativo.

Como se ha reiterado, es un nicho de alianza la necesidad de materias primas para las Mipymes privadas cubanas. Para el caso Ecuador la promoción y la calidad del servicio marcan pautas a seguir. Estos aspectos junto a otros de mercadeo, también meritan un espacio en Carbonera – Boca de Camarioca.

Para Tungurahua, Santiago de Píllaro la información turística respecto a estadísticas y señaléticas, y la accesibilidad, son ámbitos para crear alianzas estratégicas.

CONCLUSIONES

El tema abordado expresa su originalidad, al alinear el auge y la inminencia que adquieren las alianzas estratégicas público privadas en la gestión territorial turística, y sus peculiaridades en dos territorios de Cuba y

Ecuador, con diferentes estilos de administración que optan por turismo.

El procedimiento parte de metodologías aplicadas a casos de estudios de: Vanegas, 2003; Casado, 2007; ProMexico, 2010; Cardona y Sariago, 2010; Hernández, 2014; que aportan las fases de Diagnóstico, Mapeo e identificación de actores y Determinación de las áreas para formar alianzas. Se incorporan otros pasos, fruto del análisis teórico (Entre otros autores Fiszbein, & Lowden, 1999; Casado, 2007; Arbaiza, 2011; Demirag, et al., 2011; Aguilar, Aguilar et al., 2013; Engel, et al. 2013; Pavón, 2016) y la experiencia práctica, relacionadas con: Análisis de las políticas nacionales y locales, ajuste del diagnóstico a Caracterización territorial respecto a ofertas y servicios turísticos y la Evaluación de percepciones y predisposiciones sobre alianzas estratégicas. Los métodos y técnicas en función de los campos de acción de esta investigación.

La formación de alianzas estratégicas entre prestadores de servicios turísticos públicos y privados, es el resultado de las nuevas políticas económicas trazadas por ambos gobiernos, armoniza con CEPAL (2016) respecto a las políticas económicas de los diversos países del mundo y en particular de Latinoamérica, refleja actualmente con mayor énfasis, la preocupación por el desempeño de las Mipymes.

La disposición de los prestadores de servicios turísticos para formar alianzas estratégicas en los porcentajes 98,3 y 79, 4, no obstante, las singularidades respecto al predominio de un tipo de propiedad social en Cuba, en comparación con la propiedad privada predominante de Ecuador, reflejan obviamente percepciones, predisposiciones y limitantes diferentes, que se configuran en función de lo propio de cada espacio turístico y país. Banco Mundial (2014; citado por

Pavón, et al. 2016) demostrado el mayor potencial de las empresas de menor tamaño; en los países en desarrollo.

Para el caso de Cuba, Matanzas, Cárdenas - Boca de Camarioca; 98.26% coincide en que el proceso de obtención de materias primas es el principal punto para establecer alianzas entre los sectores público y privado, CEPAL (2015) refiere la ausencia de un mercado mayorista en Cuba. Los porcentajes que siguen se asocian a la promoción, posicionamiento y calidad del servicio.

En las condiciones de Ecuador, Tungurahua, Santiago de Píllaro, entre un 80 y 70 % de los encuestados hace énfasis en la promoción, la mejora y diversificación de la

oferta y los servicios turísticos del cantón. Se constata inclinación de confianza hacia la Mipyme privada, en tal sentido Engel, et al. (2013); Zhang y Chen, (2013) la financiación, la inversión y la gestión se delega en las empresas privadas, que son más eficientes.

La comparación de los resultados, permite advertir la efectividad de la metodología, para examinar las percepciones y predisposiciones de los gestores de Mipymes en la creación de alianzas estratégicas para el desarrollo turístico local, su particularización en el ámbito de la relación público – privada, sienta las bases para realizar propuestas en diferentes áreas de actuación según contexto socioeconómico se trate.

REFERENCIAS

Aguilar, A., Cabral A., Alvarado, A., Alvarado, T. y De León, G. (2013). Alianzas estratégicas y su aplicación a los agronegocios. Revista Mexicana de Agronegocios. Sexta Época. Año XVII. Volumen 33. Julio-diciembre del 2013.

Alborta, G. R., Stevenson C., Triana S. (2011). Asociaciones público- privadas para la prestación de servicios Una visión hacia el futuro. Banco Interamericano de Desarrollo División de Mercados de Capital e Instituciones Financieras (ICF/CMF) Documento de debate # IDB-DP-195

Arbaiza L. (2011) Alianzas estratégicas: instrumento de negociación y desarrollo sostenible mirado desde la perspectiva de la interculturalidad. Rev. esc.adm.neg. No. 70 Enero-Junio. Bogotá, Pp. 102-117.

Banco Mundial. (2014).¿Qué son las asociaciones público privadas? <http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/es/asociaciones-publico-privadas/definicion>

Bertranou, J. (2011) Estado y agencia público-privadas en la promoción del desarrollo productivo en la provincia de Mendoza. DAAPGE, año 11, N° 17, 2011, pp. 7-40. UNL, Santa Fe, Argentina.

Cardona, R. y Sariego, L (2010). Guía metodológica para la formación y gestión de Alianzas público-privadas para el desarrollo. (1ª Ed.). Extraído 15 de abril de 2013. San José de Costa Rica: Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad. Recuperado de <http://www.aliarse.org/documentos/Guia%20ALP%20ALIARSE.pdf>

Casado, F. (2007). Alianzas Público Privadas para el Desarrollo, Documento de Trabajo N°9, Fundación Carolina CeALCI, Madrid, Recuperado de <http://www.fundacioncarolina.es>

CEPAL. (2015). Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe. Cuba, diciembre 2015. Informe Anual LC/G.2655-P. Recuperado de <http://www.cepal.org/es/publicaciones/39558-balance-preliminar-economias-america-latina-caribe-2015-documento-informativo>

CEPAL. (2016a). Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe. Cuba, diciembre, 2016. Informe Anual LC/G.2698-P. Recuperado de <http://www.cepal.org/es/publicaciones/40825-balance-preliminar-economias-america-latina-caribe-2016>

CEPAL. (2016b). Evolución de las pymes y de las políticas de fomento. Reunión de trabajo. Sede de la CEPAL Santiago de Chile 21 y 22 de septiembre de 2016. Recuperado de http://www.cepal.org/sites/default/files/news/files/20160816_agenda_taller_pyme_rvlp_17.08.16_0.pdf

Del Prado, L. (2011) Alianzas estratégicas. Boletín de Lecturas Sociales y Económicas. UCA. FCSE. No.13. Resumen de libro “Strategic Alliances” de Michael Y. Yoshino & U. Srinivasa Rangan. Harvard Business School Press (1995).

Demirag, I., Khadaroo, I., Stapleton, P., Stevenson, C., (2011). Risks and the financing of PPP: Perspectives from the financiers. *The British Accounting Review* 43 (2011) 294–310. Recuperado de: www.elsevier.com/locate/bar

Engel, E., Fischer, R. and Galetovic, A. (2013). The basic Public Finance of Public-Private Partnerships. *Journal of the European Economic Association* 11(1), 83–111.

Fiszbein, A. & Lowden, P. (1999). *Trabajando Unidos para el Cambio: Alianzas Público-Privadas para la Reducción de la Pobreza en América Latina y el Caribe*. Banco Mundial. Washington, D. C.

González, J., Rojas, M., Arboleda, C. y Botero, S. (2014). Project Finance y Asociaciones Público Privada para la provisión de servicios de infraestructura en Colombia. *Obras y Proyectos* 16, 61-82.

Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, Special Issue 19: 293–317.

Hernández, D. (2014). Aspectos a considerar para la conformación de Alianzas Estratégicas. Experiencia en Cuba. Universidad de Cienfuegos, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Departamento de Ciencias Contables. Recuperado de: <http://www.uec.cu>

Hill C.W. y Jones G.R. (2005). *Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado*. McGraw – Hill Interamericana. 6ª Edición. México.

Mc Beath, M. (2015) Alianzas estratégicas entre prestadores de servicios turísticos estatales y no estatales en Cárdenas. Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo no publicada, Departamento de Turismo, Universidad de Matanzas.

MINTUR (Ministerio de Turismo) (2014). *Plan Integral de Marketing Turístico de Ecuador (PIMTE, 2014 actualización)*, Quito: Autor.

MINTUR. (2015a). *Boletín de Estadísticas Turísticas, 2010-2014*. Quito: Autor.

MINTUR. (2015b). *Plan Estratégico Institucional 2014 – 2017 (Actualización)*. Quito: Autor.

Oficina Nacional de Estadísticas e Información de Cuba. (ONEI). (2015). *Anuario Estadístico de Cuba 2014*. La Habana: Autor.

Norman, C.; Brown, B.; Cochran, S. (1970). “The delphi method, III: Use of self rating to improve group estimates”. *Technological forecasting and social change*, vol. 1.

Órgano del Gobierno de Ecuador. (2015). *Ley orgánica de Incentivos para asociaciones público-privadas y la inversión extranjera*. (2 Año III - N° 652). Quito: Autor.

Organización Mundial del Turismo (OMT). (2016). Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2015. [Recuperado de http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284416875](http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284416875)

Padilla, N. (2015). Alianzas estratégicas entre prestadores de servicios turísticos estatales y no estatales, con enfoque de mercado. Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo no publicada, Departamento de Turismo, Universidad de Matanzas.

Pavón, L.I. (2016). Inclusión financiera de las pymes en el Ecuador y México. CEPAL. Serie financiamiento para el desarrollo No. 263. Naciones Unidas. ISSN 1564 -4197 LC/L. 4269. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40848/1/S1601083_es.pdf

PCC. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana: Autor.

PCC. (2016). Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de visión de nación, ejes y sectores estratégicos. Séptimo Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana: Autor.

Peñate Suárez, Y. (2013). Alianzas estratégicas entre el sector público y privado en pos del desarrollo turístico local. Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo no publicada, Departamento de Turismo, Universidad de Matanzas.

ProMexico. (2010). Alianzas estratégicas: una herramienta de competitividad internacional. Ciudad de México: Autor.

Ramiro, P., (2012). Alianzas público-privadas para el desarrollo: RSC y relaciones ONGD-empresas. Oñati Socio-legal Series [online], 2 (4), 196-210. Recuperado de <http://ssrn.com/abstract=2083467>

Registro Oficial (2008). Reglamento General a la Ley de Turismo. (Decreto Ejecutivo 1186 09-ene-2008). Quito: Autor.

Romero-Brito TP, Buckley RC, Byrne J (2016) NGO Partnerships in Using Ecotourism for Conservation: Systematic Review and MetaAnalysis. PLoS ONE 11(11): e0166919. doi:10.1371/journal.pone.0166919

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades). (2013). Plan Nacional de Desarrollo / Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017. Disponible en www.buenvivir.gob.ec, Quito: Autor.

SELA. (2010). Tendencias y Oportunidades de la Cooperación Internacional para Apoyar el Desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina y el Caribe. (SP/Di N° 7-10. XXI). Caracas: Secretaría Permanente del SELA.

Vanegas, B. (2003). Diseño de una guía metodológica sobre alianzas estratégicas. Trabajo para optar por el título de Administración de Empresas. Medellín: Institución Universitaria CEIPA. Escuela de Administración de Empresas.

Vassallo, J. M. (2015) APP. Asociación público-privada en América Latina: Aprendiendo de la experiencia. (ISBN: 978-980-422-009-). Bogotá: Editor CAF.

Vergara, P., Araya, J. P., Donoso, S. y Fuster, X. (2016). Reflexiones críticas sobre las Alianzas Público Privadas (APP) como instrumentos de respuesta frente a catástrofes socio-naturales. Universitas Humanística, 82, 219-247. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.uh82.rcap>

World Tourism Organization
UNWTO. (2017). World Tourism Barometer.
Volume 15 • Advance Release January 2017.
Published and printed by the World Tourism
Organization. ISSN: 1728-9246. Madrid. Spain.
Recuperado de:
http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barom17_01_january_excerpt.pdf

Zhang, X. and Chen, S. (2013). A
systematic framework for infrastructure
development through public private
partnerships. IATSS Research 36(2), 88–97
Recuperado de <http://ac.els-cdn.com/S0386111212000337/>