

Año 28 No. 103
JULIO-SEPTIEMBRE, 2023



Año 28 No. 103

JULIO-SEPTIEMBRE, 2023

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

Como citar: Nugra-Betancourth, M., Illescas-Espinoza, W., Cuadros Garcia, P., y Sancho López, C. S. (2023). Gestión hotelera en el cantón Machala, Ecuador: dinámica competitiva e indicadores de desempeño turístico. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(103), 1256-1273. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.21>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 28 No. 103, 2023, 1256-1273
JULIO-SEPTIEMBRE
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Gestión hotelera en el cantón Machala, Ecuador: dinámica competitiva e indicadores de desempeño turístico

Nugra-Betancourth, Mónica*
Illescas-Espinoza, Wilmer**
Cuadros Garcia, Paquita***
Sancho López, Cristian Stalin****

Resumen

En Ecuador, el turismo se ha constituido en un sector económico de principal interés para el desarrollo nacional, por ello y en el marco del Plan Nacional de Turismo 2030, la investigación se enfoca en analizar la gestión hotelera en el cantón Machala desde la perspectiva de la competitividad, para tal fin se desarrolla una investigación de tipo documental bibliográfica y hemerográfica, sustentada en base de datos tales como Redalyc, Scielo, Dialnet, Scopus, repositorios de instituciones universitarias y de instituciones oficiales, nacionales e internacionales; se discriminaron los documentos por su fecha de publicación (últimos 5 años) y por país de origen, con preferencia por los países latinoamericanos y del Caribe. El método de investigación es el descriptivo y el procesamiento de la información responde al análisis de contenido. Entre los aspectos de mayor impacto para la consolidación de la competitividad en el sector turístico destacan el marketing, la innovación, la calidad del servicio, la gestión del conocimiento, entre otros, que pueden generar condiciones óptimas para lograr la satisfacción y fidelidad de los turistas tanto nacionales como internacionales. Por su parte, el sector hotelero (alojamiento y alimentos), es un eslabón clave de la cadena de

Recibido: 05.12.22

Aceptado: 09.03.23

- * Docente Universitaria - Magíster en Planificación y Gestión de Proyectos Turísticos. Doctora en Turismo, Universidad de Islas Baleares, España. Consultora Turística - Empresaria Turística. Ecuador. Email: manugra@utmachala.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6148-6516>
- ** Docente investigador en la Universidad Técnica de Machala. Máster en Administración de Empresas y Software (c). Sus áreas de interés son Grafos del conocimiento, analítica de datos y agronomía. Machala-Ecuador. Email: willescas@utmachala.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5171-7210>
- *** Docente investigador en la Universidad Técnica de Machala e Instituto Superior Tecnológico Huaquillas. Candidata a Doctora en ciencias de la computación por la Universidad Nacional de La Plata. Las áreas de interés son Web Semántica, Analítica de datos y aprendizaje automático. Machala-Ecuador. Email: pacuadros@isthuaquillas.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0734-6114>
- **** Docente investigador en el Instituto Superior Tecnológico Huaquillas. Magister en Telecomunicaciones por la Escuela Superior del Litoral y Candidato a Magister en Ciberseguridad por la Universidad Católica de Cuenca. Las áreas de interés son Internet de las cosas, Telecomunicaciones y Ciberseguridad. Huaquillas-Ecuador. Email: cssancho@isthuaquillas.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2974-5896>

servicios necesarios para generar una experiencia de alto impacto que incorporé elementos de valor en la escala de destinos preferidos para los visitantes. La gestión del sector hotelero requiere del uso apropiado de información relacionada con demanda, tráfico de pasajero, destinos, preferencias, expectativas, deseos, representando una oportunidad para alinear los recursos propios con los comunes en aras de desarrollar ventajas competitivas que potencien el turismo como fuente de desarrollo.

Palabras clave: Gestión hotelera; dinámica competitiva; indicadores de desempeño turístico.

Hotel management in the canton of Machala, Ecuador: competitive dynamics and tourism performance indicators

Abstract

In Ecuador, tourism has become an economic sector of main interest for national development, for this reason and within the framework of the National Tourism Plan 2030, the research focuses on analyzing hotel management in the Machala canton from the perspective of competitiveness, for this purpose a documentary bibliographic and newspaper research is developed, supported by databases such as Redalyc, Scielo, Dialnet, Scopus, repositories of university institutions and official, national and international institutions; The documents were discriminated by their date of publication (last 5 years) and by country of origin, with preference for Latin American and Caribbean countries. The research method is descriptive and the information processing responds to content analysis. Among the aspects with the greatest impact for the consolidation of competitiveness in the sector are tourism marketing, innovation, service quality, knowledge management, among others, which can generate optimal conditions to achieve tourist satisfaction and loyalty. both national and international. For its part, the hotel sector (accommodation and food) is a key link in the chain of services necessary to generate a high-impact experience that incorporates elements of value in the scale of preferred destinations for visitors. The management of the hotel sector requires the appropriate use of information related to demand, passenger traffic, destinations, preferences, expectations, desires, representing an opportunity to align own resources with common ones in order to develop competitive advantages that promote tourism as a source developmental.

Keywords: Hotel management; competitive dynamics; tourism performance indicators.

1. Introducción

Un sector de gran impacto en las economías de los países es el turístico, su alcance e incorporación de actores, agrupa grandes esfuerzos y voluntades de empresas públicas, privadas, entes sociales e iniciativas independientes que actúan a favor del desarrollo de un sector, una región o un país es por ello que se constituye; además, en tema de interés para la investigación científica como un fenómeno de observación y análisis ilimitado, producto de sus variados matices.

En el 2018, la Organización Mundial del Turismo destaca este sector como el tercero en impacto en el comercio internacional, no solo por su aporte al Producto Interno Bruto mundial (10,4 %), si no por su capacidad en la generación de empleo e impulso en el logro de los Objetivos de Desarrollo sostenible (Márquez et al., 2020). En el 2019, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020b: 1), arroja cifras sobre la participación del turismo en el impacto económico en el Caribe y América Latina, representando “el 42% y el 10% de las exportaciones totales (bienes y servicios) en el Caribe y en América Latina, respectivamente”, señalando que, en algunos países del Caribe, aumenta a 50 %. Igualmente,

La economía del turismo, que incluye tanto el turismo como todos los sectores que dependen de él, representó el 26% del PIB total en el Caribe y el 10% en América Latina. Dado que la economía del turismo es muy intensiva en mano de obra, representó el 35% del empleo en el Caribe y el 10% en América Latina. En el Caribe, el sector turístico depende casi totalmente de los visitantes extranjeros. En cambio, los visitantes nacionales representan casi tres cuartas partes del total en México, mientras que en algunos países de

América del Sur (como la Argentina, el Brasil, Chile y el Perú) esta proporción es superior al 50%(CEPAL, 2020a: 1)

Resulta cierto que, como consecuencia de la pandemia del Covid-19, la economía asociada al turismo sufrió una estrepitosa caída y en la actualidad se comienza a recuperar; no obstante, “los balances de servicios, de rentas y de transferencias corrientes, medidos en relación con el PIB, se han mantenido relativamente estables” (Cepal, 2022: 51). De forma optimista, los ajustes adoptados por los países para salir del estancamiento poscovid han permitido mejorar las actividades asociadas al sector turístico, por ejemplo, según la Organización Mundial del Turismo:

“Activando el tráfico de turistas internacionales a América del Sur aumentaron un 371% en los primeros siete meses del año respecto del mismo período del año anterior, seguidas por las llegadas a Centroamérica, que presentaron un incremento del 129%, y finalmente al Caribe, cuyo crecimiento fue del 50%” (Cepal, 2022: 54).

En otros indicadores, la CEPAL (2022) muestra como el sector de servicios generales se ubicó en niveles similares a los alcanzados antes de la pandemia, mientras que transporte y comunicaciones, entre otros, obtuvieron mejores resultados, comparativamente, con periodos [anteriores](#). En consideración, se observa que el tránsito de turistas impacta de forma positiva en la economía de un país, incrementa el Producto Interno Bruto, favorece las tasas de ocupación, permite el ingreso de divisas sumado a lo generado por los gastos de visitantes nacionales; por ello, las inversiones que se realizan en el sector turismo generan mayores ingresos y consecuentemente un crecimiento proporcional del sector

(Naranjo y Martínez, 2022).

Por otro lado, según datos de la Subsecretaría de Migración (2018), existe una demanda de servicios turísticos que proviene, principalmente, de los países fronterizos, Colombia y Perú; no obstante, en el 2017, Ecuador recibió un flujo importante de turistas de América Latina y El Caribe, Estados Unidos y Canadá, Alemania, España, Francia, Italia y Reino Unido, llegando a contabilizar 2.427.660 turistas (MINTUR, 2019).

Todo parece confirmar que en Ecuador el turismo se perfila como un sector de interés para el desarrollo económico, tomando como referencia el crecimiento logrado durante el año 2018, apuntándose como la tercera fuente de ingresos no petroleros después del banano y el camarón, adicional al aporte en la generación de empleos (Márquez et al, 2020). “Los ingresos por turismo del Ecuador han generado un superávit de balanza turística al mantener un saldo positivo sostenido por 7 periodos consecutivos del 2011 al 2018”. (Ministerio de Turismo de Ecuador[MINTUR], 2019)

Ecuador cuenta con recursos turísticos, atractivos turísticos, sitios de visitas y espacios turísticos, estos últimos pueden ser naturales, culturales y mixtos; también dispone de facilidades turísticas que proveen las condiciones necesarias para recibir y atender los requerimientos de los visitantes. Algunos espacios turísticos de gran atractivo son: Volcán Cotopaxi; Laguna de Limpiopungo; Cueva de los Búhos; La Perla; Jardines del Malecón; islas; playas; parques; lagunas; sitios culturales y arquitectónicos (MINTUR, 2018).

Específicamente, el Cantón Machala, es reconocido como la capital

bananera del mundo, su movimiento comercial está basado en la agricultura; principalmente, la actividad bananera en conjunto con la siembra y cosecha de camarón. Por ser la capital de la Provincia de El Oro, es la ciudad más grande y poblada, en la cual se generan diversas actividades políticas, económicas y financieras, al igual cuenta con atractivos turísticos y culturales, sitios de visitas y espacios turísticos (Ecured.cu, s.f.; Gaona et al, 2020).

El 58.33% de los sitios recreacionales pertenecen a la jerarquía II, lo que determina que son: “Atractivo con algún rasgo llamativo, capaz de interesar a visitantes que hubiesen llegado a la zona por otras motivaciones turísticas, o de motivar corrientes turísticas nacionales” y el 41.67% a la jerarquía III que así mismo establece que son “Atractivo con rasgos excepcionales, capaz de motivar por sí solo o en conjunto con otros atractivos contiguos, una corriente actual o potencial de visitantes nacionales o extranjeros.” (MINTUR, 2017; como se citó en Gaona et al, 2020)

En consecuencia, existen oportunidades de mejora para el desarrollo de sitios recreacionales en el cantón de Machala, lo que implica gestión y acondicionamiento de espacios turísticos para el disfrute pleno de los visitantes; es decir, no es suficiente contar con los recursos naturales, culturales y arquitectónicos, se hace necesario la gestión integral de todos los actores y factores, es decir, la suma de voluntades claramente cohesionadas a través de una planificación.

Desde esa concepción, debe surgir un interés particular por explorar y acondicionar los recursos disponibles para lograr que el turismo se constituya en un sector económico de crecimiento

y competitivo. El análisis de la competitividad, implica la capacidad que tienen las empresas, en este caso, los países y/o regiones, para aprovechar las oportunidades del mercado y los cambios que se producen, reduciendo las debilidades y amenazas del entorno, utilizando en ello sus recursos, la gestión de marketing, la innovación, la gestión del conocimiento (Ibarra et al, 2017, como se citó en Samán et al, 2022), y el resto de procesos y funciones requeridos para el funcionamiento organizacional; particularmente, para construir empresas e instituciones generadoras de valor a la gestión turística, capaces de atraer y retener a los visitantes por la calidad del servicio (Parra y Frías, 2021).

Ecuador ha impulsado diversas iniciativas que se evidencian en el Decreto Ejecutivo 1424, publicado en el Registro Oficial 309 de 19 de abril del 2001, en el cual se señala como Política Prioritaria de Estado el desarrollo del turismo (Congreso Nacional de Ecuador, 2002); el Manual Metodología para Jerarquización de Atractivos y Generación de Espacios Turísticos (MINTUR; 2018); el Plan Nacional de Turismo 2030 (MINTUR; 2019); entre otros Manuales de rutas, productos, mapa gastronómico, oferta turística (MINTUR; 2021). De igual modo, ha creado espacios de comunicación e información como herramientas para promover los destinos turísticos y actividades relacionadas, el Ministerio de Turismo de Ecuador lidera con su página web, en donde comparte documentos, manuales, informes, que van desde la capacitación hasta las directrices para la evaluación y control; también, indicadores y estadísticas que se constituyen en datos fundamentales para la toma de decisión.

Entonces, como se mencionó,

alrededor del sector turístico gravitan diversas actividades económicas, que abarcan desde el sector primario hasta, propiamente, el terciario, en el cual se ubica el turismo y los servicios asociados, entre otros, transporte, alimentos, entretenimiento, por mencionar algunos; pero, específicamente, el alojamiento se constituye en el interés de este trabajo al proponer el análisis de la gestión hotelera desde la perspectiva de la competitividad, tomando como referentes estudios relacionados así como indicadores asociados al área.

Para tal fin, se propone un abordaje metodológico documental descriptivo, sustentado en bases de datos tales como Redalyc, Scielo, Dialnet, Scopus, repositorios de instituciones universitarias y de instituciones oficiales, nacionales e internacionales; los documentos fueron seleccionados tomando en consideración su fecha de publicación, prefiriendo aquellos publicados en los últimos 5 años, otro criterio establecido fue el país de origen prefiriendo los países latinoamericanos y del Caribe.

2. Política pública y estrategias en el sector turístico de Ecuador

La necesidad de enfrentar los retos del mercado, posterior a la pandemia del Covid-19 y el marcado avance de las tecnologías de información, ha impulsado nuevas formas de hacer negocios o alentado actividades paralizadas, en ambos comportamientos el propósito es reactivar la economía de los países, sectores o empresas, aprovechando los recursos disponibles para la construcción de competitividad. Sin lugar a dudas, uno de los sectores con

mayores consecuencias fue el turístico y todas las actividades asociadas. El confinamiento, el cese de vuelos, la prohibición de entrada a los países, así como otras restricciones de movilidad y agrupación de personas, paralizaron la demanda de servicios turísticos, ocasionando grandes pérdidas que aún siguen impactando la economía del sector.

No obstante, la oportunidad de retomar acciones para impulsar la economía turística lleva a analizar los factores y elementos asociados, observar el mercado y los consumidores para determinar las expectativas de estos y diseñar proyectos que aborden dichos requerimientos, incorporando los negocios, en toda la cadena de producción y servicio, que impulsen la competitividad en el sector, tomando como norte la satisfacción de los visitantes y la creación de experiencias de valor que generen un vínculo emocional que asegure la intención de repetir la vivencia (Naranjo y Martínez, 2022; Collins-Kreiner y Ram, 2020).

La página web del Observatorio Integral de la Región Turística de Bahía de Banderas (s.f.) muestra una descripción interesante del turismo como un modelo (más adelante se revisarán modelos teóricos de competitividad en el turismo) que se constituye por cuatro (4) dimensiones: la territorial, la económica, la dimensión social y la ambiental. La primera se ocupa de la integración de los pueblos y culturas, potenciar la economía local y nacional y ampliar territorios a favor del turismo. En cuanto a la dimensión económica, resalta el conjunto de actividades y empresas que se integran alrededor del sector; por su parte, la dimensión social analiza el impacto que genera el turismo en la sociedad y, como última, la ambiental

orientada a promover un turismo sustentable y disminuir el impacto que esta actividad económica ocasiona en el medio ambiente.

Conviene, desde esa perspectiva, abordar los procesos de gestión asociados al sector; para ello, un buen punto de partida son las políticas y leyes que los Estados promulgan, una vez que sus gobernantes han tomado conciencia de los beneficios que se pueden alcanzar al estimular el desarrollo del área. Sosa (2023) refiere que la planeación en el desarrollo turístico es una actividad de nueva data, los primeros aportes teóricos se encuentran en la década de los 70 de la mano de Gunn, Getz e Inskeep y, en Latinoamérica, por Roberto Boullom, en orden de prioridad primero se destacó el interés económico, luego la planificación se enfocó en los atributos físicos y más adelante se vislumbraron los aspectos sociales, culturales y ambientales; por último

Entre los diversos enfoques de planeación que surgieron en este trayecto tenemos: Enfoque desarrollista, Enfoque económico, Enfoque estratégico, Enfoque espacial o físico, Enfoque de política económica, Enfoque urbanístico y Enfoque comunitario o regional; cada uno de ellos con un énfasis puesto en determinados elementos de planificación, pero a la vez con limitaciones para impulsar un desarrollo turístico sostenible. (Blanco, 2019, como se citó en Sosa, 2023: 42)

De manera puntual, la planificación debe considerar al menos las 4 dimensiones señaladas, considerando sus relaciones y consecuencias; atendiendo los requerimientos de las comunidades receptoras y motivando su participación, no solo en las actividades relacionadas, sino en los beneficios que se desprenden de estas; estudiando los perfiles de los posibles visitantes y evaluando la realidad de cada territorio

para impulsar un turismo sostenible (Márquez et al, 2020).

Al respecto con lo anterior, la realidad de cada país, más aquellos en vías de desarrollo, muestra desigualdades económicas y estructural producto de serias contradicciones que se dan en la distribución de los recursos, entonces conviven destinos turísticos bordeados por desarrollo urbanos de escasos recursos tales como barrios y otras zonas menos favorecidas, que enfrenta a los actores que hacen vida en ambas realidades, muchas veces, incluso, generando rechazo hacia el turista y hacia quienes se benefician de forma directa de dicho sector económico (Sosa, 2023).

Estimular el turismo es una estrategia de gran impacto para los países y repercute de forma directa en el rendimiento económico y por ende en el desarrollo de las economías locales, regionales y nacionales. El beneficio se distribuye entre los diferentes actores, más aún cuando se orienta al enfoque sostenible que promueve y compromete la participación de la comunidad receptora; en este sentido, es generador de empleos y; consecuentemente, activa el círculo económico que gravita en torno a las operaciones asociadas, puntualmente Gaviria (1998, como se citó en Proaño-Lucero et al, 2021:33) señala:

El aumento del turismo influye sobre las variables macroeconómicas de las regiones receptoras, afectando positivamente sobre: mano de obra, que incluye el empleo: directo, como resultado de los gastos turísticos directos (hospedaje y gastronomía); indirecto, como resultado de los gastos de apoyo al sector turístico (transporte); inducido: como resultado de los gastos de residentes debido a los ingresos del turismo (aumento del consumo personal). Balanza de Pagos:

al generar entrada y salida de divisas por medio del gasto turístico.

En general, el turismo dinamiza la economía, permitiendo la integración de las empresas privadas y públicas con la sociedad en pro de alcanzar un objetivo de desarrollo, lograr tal dinámica requiere de la generación de políticas, regulaciones, planes de acción y normas de funcionamiento que definan un norte común y; sobre todo, asegure el provecho de los beneficios de forma equilibrada y consciente, en especial, cuando se trata de proteger los atractivos naturales, arqueológicos, históricos. Buenos ejemplos de esta dinámica económica se evidencia en países como Estados Unidos, China, España, Italia, Alemania que reciben billones de dólares por esta actividad; igual, países menos desarrollados como Jamaica, Islas Maldivas, Jamaica sostienen gran parte de su economía de los beneficios que genera el turismo, impactando en un porcentaje alto el PIB de esas naciones.

La transformación de la economía ecuatoriana hacia el desarrollo del sector de los servicios (Castillo y Herrera, 2016) enfoca como primera opción el turismo y las actividades complementarias; por ello, desde el Ministerio de Turismo se lideran programas de estímulo para la participación de la empresa privada y de la sociedad en general a través de emprendimientos y otras figuras de asociación que trabajan en agregar valor a los eslabones de la cadena de servicios asociados a este rubro (Proaño-Lucero et al, 2021).

Entre las más recientes iniciativas está la declaración de interés señalada en el Plan Nacional de Turismo 2030 (MINTUR, 2019: 4) de convertir el turismo en la “segunda fuente de ingresos no petroleros” y alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

acordados por las Naciones Unidas en el 2015 (CEPAL, 2018), reconociendo que es un reto ambicioso, el Estado está convencido de la necesidad de crear la estructura político-administrativa necesaria para evitar que el turismo se convierta en una experiencia negativa iniciando con la instrumentación de esta política pública que busca orientar las acciones y esfuerzos necesarios para alcanzar el gran objetivo.

El Plan Nacional de Turismo 2030 pretende formular lineamientos que impulsen al sector turístico en el país, a través de la implementación de un modelo de gestión sostenible, accesible e inclusivo basado en políticas y estrategias de planificación territorial y turística; legislación y regulación; diversificación de productos; promoción y marketing inteligente; comercialización y mercadeo apuntando a una demanda real; infraestructura y equipamiento; impulso a la innovación e inversión a través del impulso al emprendimiento; desarrollo de recursos humanos a través de la capacitación, formación y generación de empleo; y fortalecimiento institucional, de tal forma que se invierta en la competitividad internacional del país como destino turístico destacado. (MINTUR, 2019: 5)

A su vez, el interés de alcanzar altos niveles de competitividad en el sector, ha llevado al gobierno de Ecuador a establecer convenios y acuerdos internacionales, incluso a aplicar estrategias de *bechmarking* para aprender de las mejores prácticas del sector; por ello, surge el Programa de Desarrollo de Localidades Pueblos Mágicos Ecuador – 4, Mundos, “una alianza con SECTUR de México que bajo los lineamientos del programa inicial mexicano, se orienta de manera específica a la identificación y puesta en valor de las poblaciones que cuenten con potencial”. (MINTUR,

2021b). Específicamente, el programa busca desarrollar la actividad turística local, potenciando y promoviendo los atractivos naturales y culturales.

Mientras tanto, el Ministerio del Turismo también interviene directamente en el acompañamiento a las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) a través del programa ‘Reactívatelo Turismo’, que tiene como objetivo brindar auxilio a empresa en crisis a partir de “la reactivación de destinos, protocolos de bioseguridad y acceso a financiamiento”. (Proaño-Lucero et al., 2021: 35). Es así como, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, refiere que Ecuador ofrece reducción en la tasa del impuesto sobre la renta y líneas de crédito, acompañado de facilidades para el pago de los servicios de agua y electricidad a las empresas relacionadas con el sector turismo (CEPAL, 2020).

Adicional, el Estado, en conjunto con las aerolíneas, ha impulsado la apertura de nuevas rutas para mejorar la conectividad entre países, en especial con Europa y Norteamérica. A pesar de todo lo anterior, los avances en la materia han sido pocos, según la Cámara de Turismo, que representa a la empresa privada en Ecuador, existe descontento ante las inconsistencias que se generan entre las políticas promovidas por el Estado y su aplicación a la realidad de cada destino turístico (Proaño-Lucero et al, 2021: 35).

En consideración, es necesario unir esfuerzos para lograr un desarrollo equilibrado del turismo con un enfoque sostenible y de accesibilidad, es decir, que tome en cuenta la protección del medio ambiente, de los territorios y sus comunidades; además, conciba un turismo inclusivo donde todos los ciudadanos y visitantes, sin distinción,

tengan la oportunidad de disfrutar por igual los destinos turísticos. Entonces, implica políticas que estimulen la participación de las comunidades residentes y políticas de inclusión que prevean las condiciones necesarias para garantizar de un disfrute integral a cualquier visitante sin importar la existencia de alguna discapacidad.

Positivamente, existen algunos buenos ejemplos de turismo accesible en Ecuador tales como el impulsado en la Ciudad de Baños, con hoteles y senderos adecuados para las personas con movilidad reducida; Fantasía de Volar, un emprendimiento, para practicar deportes de riesgo, que se ocupa de atender a personas con limitaciones físicas, intelectuales o visuales; La Tarabita en la comunidad de Chin Chin; propuestas de la operadora de turismo Ecuador forAll para personas con discapacidad que disponen de cabañas en la Reserva de Biósfera Sumaco adaptadas para personas con necesidades especiales; no obstante, son pequeños esfuerzos entre los grandes cambios que deben acometerse para poder alcanzar un turismo accesible, logrando mejorar así la competitividad del sector desde un asunto poco atendido por los países (Sánchez et al, 2020).

3. Gestión hotelera del cantón Machala. Dinámica e indicadores de desempeño turístico

A nivel global, durante los últimos años, se han establecido parámetros de medición para la actividad turística, reconociendo este sector como un importante contribuyente a la economía de los países y formando, especialmente a las economías noveles en la materia,

para los procesos de gestión; es decir, para la planificación, ejecución y control de los recursos naturales, materiales, humanos, técnicos y económicos disponibles para el desarrollo. La pandemia Covid-19 generó un alto en las estadísticas que venían apuntalando a un crecimiento del sector; no obstante, la recolección de datos se mantiene, tomando como directriz uno de los propósitos de la ONU en el marco de los ODS 2030 que señala el interés por

Promover la integración de los procesos de medición necesarios para la producción de los indicadores de los ODS en las Estrategias Nacionales y Regionales de Desarrollo Estadístico, así como la consolidación de los sistemas estadísticos nacionales (SEN) y el rol rector de las oficinas nacionales de estadística (ONE) (CEPAL, 2018: 13)

En este sentido, el uso de la información se convierte en una herramienta de planificación que permite diseñar las estrategias necesarias para alcanzar el desarrollo de las naciones, en particular, y del grupo de países miembros, en general. Considerando que la información es poder, a partir de las estadísticas es que se proyectan las acciones necesarias para alcanzar los objetivos de desarrollo en cada país; al respecto, el Ministerio de Turismo de Ecuador, recopila y muestra información en su página web sobre el sector, lo que se constituye en un valioso insumo para el análisis y toma de decisión de los entes relacionados.

Vale resaltar que la información adquiere valor cuando esta se usa de forma relacionada y sustentada con base a lo existente, lo previsible y lo deseable, es allí donde se ubican los indicadores como recursos estratégicos que según la Organización Mundial de Turismo (2015: 10) son:

medidas de la existencia de dificultades

o de la gravedad de las ya conocidas, indicios de situaciones o problemas por venir, medidas del riesgo y de la necesidad potencial de acción, y medios para identificar y evaluar los resultados de nuestras acciones. Los indicadores son conjuntos de información formalmente seleccionada que se utiliza con carácter regular en la medición de los cambios pertinentes para el desarrollo de la gestión del turismo. Pueden medir: a) cambios en las propias estructuras turísticas y factores internos; b) cambios en los factores externos que afectan al turismo y c) las repercusiones del turismo. Para la elaboración de indicadores sobre la sostenibilidad es igualmente útil la información cuantitativa como la cualitativa.

Definir un indicador implicar tener claridad sobre lo que se desea evaluar para alcanzar los objetivos, los indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos y describen los comportamientos asociados a los fenómenos de estudio, alguno de los indicadores comunes en el sector turismo son: en lo cuantitativo, tasa de inversión, tasa de ocupación, Ingresos por habitación disponible (RevPar), beneficio operativo bruto (GOT), mientras los indicadores cualitativos establecen parámetros sobre percepción y opinión de los públicos (Márquez et al, 2020; Serrano-Amaya y Poveda-Cedeño, 2020; Millán-García y Gómez-Díaz, 2018).

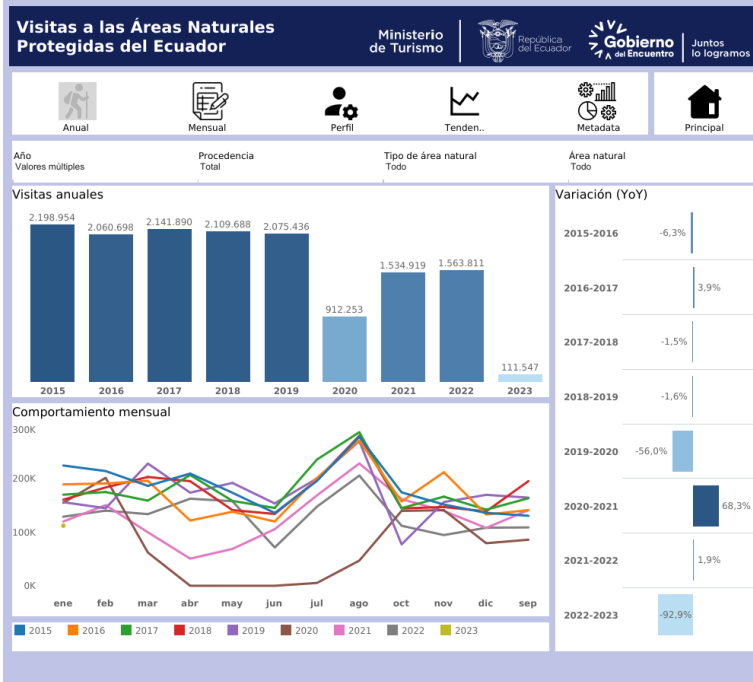
Puntualmente, los indicadores cuantitativos de mayor uso son el GOT, aplicable no solo al turismo, permite identificar la rentabilidad del negocio y consiste en restar los costos y los gastos directos e indirectos de los ingresos. El porcentaje de ocupación relaciona las habitaciones disponibles contra las que se ocupan en un periodo determinado, puede indicar también satisfacción del cliente al relacionarlo con la demanda

total del mercado e incluso, al usarlo como elemento de comparación, permite medir competitividad (Millán-García y Gómez-Díaz, 2018)

Otro indicador de desempeño financiero es RevPAR, registra la tarifa promedio por habitación, mostrando la variabilidad de esta de acuerdo a temporadas, formas de reservación, servicios incluidos, y otras negaciones que pueden establecer los hoteles con sus clientes e intermediarios, resulta ser uno de los indicadores más dinámico. "Para calcularlo se sigue una fórmula que consiste primero en obtener la tarifa promedio de las habitaciones rentadas, esto es, el ADR (AverageDailyRate) y después se multiplica por el porcentaje de ocupación" (Millán-García y Gómez-Díaz, 2018: 10); no obstante, el mismo autor señala un indicador evolución del anterior y es TRevPAR, ya que considera no solo la rentabilidad por habitación, sino que incluye los servicios complementarios como restaurantes, salones de alquiler, gimnasio, cafés, bar, entre otros. Se suma la cuota de mercado como un referente que de manera general describe las preferencias de los turistas en relación con los sitios, el tipo de servicio que necesitan, es un buen dato para asociar calidad vs. precio desde la percepción de los clientes.

Al respecto, el Ministerio de Turismo de Ecuador presenta en su página web diversos indicadores tales como: visitas, establecimientos, plazas, cama, habitaciones, sitios naturales, sitios arqueológicos, tráfico de turistas y más datos. Como ejemplos, la imagen #1 refleja las visitas anuales a las áreas naturales protegidas del Ecuador, en donde se evidencia un crecimiento sostenido durante los años 2015-2019 con una variación promedio de 2.8% (Ilustración 1).

Ilustración 1 Visitas anuales a las áreas naturales protegidas del Ecuador



Fuente: MINTUR, (2023).

Otro ejemplo de los indicadores disponibles en la página del Ministerio, puede observarse en la tabla 1, en donde se muestra información sobre disponibilidad de camas en Machala;

no obstante; la gran mayoría de las estadísticas están desactualizadas o sesgadas, es decir, no se encuentra información de todas las provincias.

Tabla 1
Establecimientos registrados en Machala

CATEGORÍA	REGISTRO	HAB.	CAMAS	PLAZAS CAMAS
5 ESTRELLAS	1	69	40	107
4 ESTRELLAS	5	237	325	382
3 ESTRELLAS	7	272	452	473
2 ESTRELLAS	15	659	1065	1164
TOTAL GENERAL	28	1.237	1.882	2.126

Fuente: MINTUR, (2023).

Los datos asociados a la oferta de sitios adecuados para la recepción y pernocta de turistas, forma parte, en conjunto con otras actividades como transporte, alimentación, entretenimiento, seguridad, de la mezcla de servicios necesarios para satisfacer los deseos, intereses y expectativas de los visitantes. En servicios de alojamiento la oferta en Machala es variada, abarcando: hoteles, hostales, hosterías, casa de huéspedes y proporcionando un total de 2.126 plazas camas en establecimientos registrados.

En el año 2018 se creó la Red de Turismo de Universidades del Sur, integrada por la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), Universidad del Azuay (UDA) y Universidad Técnica de Machala (UTMACH), cuyo propósito es construir series estadísticas confiables de oferta y demanda turística, a través de la generación de indicadores básicos que apoyen el crecimiento de los diferentes territorios, de esta forma la universidad se integra a uno de los sectores económicos con mayor oportunidad para apuntalar el desarrollo del sector terciario. Particularmente, en Machala, el equipo de investigación de la UTMACH apunta a la recolección y generación de datos que favorezcan el desarrollo del sector turístico, con base en indicadores e información estadística, que facilite el análisis de escenarios y la toma de decisión.

La integración y activación de estos grupos de investigación permitirán disponer de información fundamental para poder gestionar eficientemente no solo la oferta hotelera, sino todos los servicios relacionados, los cuales son necesarios para ofrecer a los visitantes una experiencia positiva. Garantizar la disponibilidad y variedad de establecimientos, productos y servicios

de acuerdo a las características de los posibles turistas, su procedencia, motivos de visita, expectativas, preferencias, de acuerdo a pronósticos e indicadores, facilitará la toma de decisión y la adecuación de la infraestructura para promover un turismo eficiente que se constituya en una fuente de desarrollo.

4. Hacia la consolidación de la competitividad: estrategias de acción

Los aportes que se generan desde la información estadística buscan orientar la toma de decisión y la gestión de organizaciones, países, sectores, o de cualquier índole, con la visión de elevar los niveles de competitividad, en este sentido, se hace necesario un registro minucioso de los datos de mayor impacto, para orientar la gestión las empresas asociadas al sector turismo.

En el 2001, la Comisión Económica para América Latina, propone un modelo sistémico para analizar la competitividad desde 4 niveles, que se solapan para lograr la integración los diferentes eslabones necesarios para impulsar un sector, en este caso, el turismo. En relación, el primer nivel denominado meta, describe los asuntos relacionados con las industrias, organización política y orienta las decisiones en torno a la estructura requerida para alcanzar la competitividad en general.

En el nivel macro: se enfoca en la estructura económica del país y de las empresas en relación con las variables económicas, políticas, fiscales, comerciales, cambiarias, entre otros elementos regulatorios. El nivel meso: estudia el comportamiento de las empresas en el diseño y ejecución de

la estrategia de desarrollo de un sector. Por último, el nivel Micro: se enfoca en lo específico de cada organización y adecúa las variables del macro ambiente a la especificidad de un sector geoGráfico, área de negocio, u otro interés, utilizando para ello sus recursos económicos, materiales y humanos en correlación con las variables del entorno.

Otro enfoque, para el análisis de la competitividad, es el propuesto por el Foro Económico Mundial (WEF) que propone 12 áreas y 3 pilares, de forma global incorpora en el pilar básico: instituciones, infraestructura, entorno macroeconómico, salud y educación primaria; en el pilar secundario: mercados laborales, financieros, de bienes, capacitación y educación superior y preparación tecnológica; el pilar terciario: la sofisticación e innovación comercial (Millán-García y Gómez-Díaz, 2018).

Según Garcés et al, (2018), en el mundo ha surgido interés por determinar los factores que impactan en la competitividad de un destino turístico, se han elaborado modelos de competitividad específicamente para destinos turísticos adaptando los conceptos y herramientas de análisis de Porter al campo del turismo (Monfort, 1999; Flores y Barroso, 2009), entre los trabajos más citados cabe destacar: Crouch y Ritchie, (1999); Dwyer y Kim, (2003); Gooroochurn y Sugiyarto, (2005); Hong, (2009); Jiménez y Aquino, (2012).

En cuanto a los modelos mencionados, destaca el de Crouch y Ritchie, 1999, que trabaja la competitividad desde las ventajas comparativas y las competitivas que adaptadas al turismo realza comparativamente los recursos naturales, materiales, humanos; mientras que promueven la competitividad agregando valor a los elementos

comunes. En el 2003, los autores, reafirman su posición, pero dando mayor relevancia a los recursos naturales como elemento de competitividad.

Dwyer y Kim (2003), proponen el modelo integrado de la competitividad del destino turístico, en el cual resaltan los recursos heredados, los recursos creados y los recursos de soporte como generadores de la competitividad. Este modelo, siendo el más integral, requiere un cuidadoso levantamiento y control de información para su aplicabilidad. Se suma a lo anterior, la incorporación de elementos como la innovación, la sofisticación del mercado de productos, la cultura empresarial, la eficiencia de las instituciones, el medio ambiente (Samán et al, 2022); también, el marketing, la satisfacción del cliente, calidad del servicio y los precios, tecnología e innovación, los costos de operación, como indicadores de competitividad (Millán-García y Gómez-Díaz, 2018).

Complementariamente, Jiménez y Aquino (como se citó en Garcés et al, 2018) presentan el análisis de la competitividad en el sector turístico, midiendo la satisfacción del turista al final del proceso, relacionando rentabilidad, impacto ambiental, productividad, eficiencia económica. Asimismo, surge la teoría de las capacidades dinámicas: Marketing, actividad innovadora y gestión del conocimiento, sustentado en estas funciones, el éxito en el manejo de los recursos permitirá el desarrollo de la competitividad con especial adecuación a los niveles meso y micro (Esparza et al, 2022), en general,

no existe consenso en la literatura a la hora de determinar diversos factores o fuentes internas de competitividad, los estudios han mostrado factores internos que explican las diferencias de competitividad en un mismo sector. (Aragón et al., 2010); entre los cuales

resaltan: la innovación (Lloyd-Reason, et al., 2002; Li, 2000); la calidad del producto o servicio (Aragón & Rubio, 2005), la dirección y desarrollo de los recursos humanos (Warren & Hutchinson, 2000; Li, 2000); la capacidad del directivo para gestionar la empresa (Camisón, 1997; Rogoff et al., 2004) y las competencias en marketing, (Li, 2000; Aragón & Rubio, 2005) (Santis-Puche, 2021: 56).

Punto de reflexión, el planteamiento de Esparza et al, (2022) quienes señalan, con base en diversos autores, que un elemento de la competitividad se posiciona sobre la capacidad que tiene el recurso humano para proveer y dar valor al servicio, puntualmente refieren que gestionar el conocimiento, el talento humano de las empresas puede mejorar los niveles de competitividad sustancialmente.

En el sector turismo, como ya se ha referido, son muchas las actividades económicas que deben engranarse para crear una oferta de servicios que pueda atraer el interés de visitantes locales, nacionales e internacionales. Las características propias de los servicios, en donde se incluye el turismo, obliga a atender los aspectos de satisfacción y calidad, trasciende la promoción de los sitios turísticos o las riquezas naturales, va más allá de la disponibilidad de hoteles, restaurantes, paquetes turísticos y demás servicios que se puedan ofrecer, se trata de lograr integrar de tal manera todos los eslabones de la cadena que puedan garantizar una experiencia de gran valor para los visitantes, en este sentido, la hospitalidad influye directamente en la percepción del visitante y puede convertirse en un elemento diferenciador (Santamaría et al, 2020).

En este sentido, en Ecuador, se está trabajando para alcanzar mayores

niveles de calidad en todos los servicios asociados al turismo, se ha generado una cartera de empresas que están debidamente identificadas, tomando en consideración que para prestar servicios en el sector turismo se requiere de registro y licencia de turismo de funcionamiento que la otorga el Ministerio del Turismo del Ecuador (Santamaría, 2020). Hay un interés particular en generar información asociada que permita a los responsables de los negocios asociados la toma de decisión con base a estadísticas e indicadores; sin lugar a dudas, esto debe inducir a una mejora en la competitividad de las empresas, por ende, del sector y el país, en general.

Entonces, lograr la competitividad implica el manejo eficiente de los recursos empresariales de manera individual y grupal, evaluando el comportamiento del mercadeo y tomando decisiones para aprovechar las oportunidades que se presentan, mejor aún, que se generan desde la visión de negocio. Los gerentes al frente de las empresas turísticas tienen que mantenerse innovando, desarrollando estrategias de marketing y sobre todo cuidando, formando y motivando al talento humano que, al final, de cuenta hace efectivo el momento de la verdad (Esparza et al, 2022).

Sumando, en el caso de los hoteles, la gestión hotelera, como parte de la cadena asociada al servicio, debe agregar valor a la competitividad de cualquier destino, puede convertirse en una ventaja comparativa o competitiva que potencia el desarrollo y logre beneficios no solo para las empresas sino para la comunidad residente, especialmente, como generador de empleos, por otro lado, debe incorporar, como estrategia, la integración del hotel con otros servicios, de forma tal que

el visitante reciba en un solo sitio los beneficios de todo el sector.

5. Conclusiones

La eficiente gestión hotelera puede constituirse en un impulso para la competitividad del sector turismo, que requiere del trabajo integrado de todos los actores políticos, económicos y sociales, encaminado a crear un destino interés para los visitantes locales y nacionales, en este sentido, diseñar una oferta turística atractiva es el resultado de las políticas de Estado en conjunto con las empresas privadas y la sociedad que unen esfuerzo para lograr el desarrollo socioeconómico de un territorio.

Se evidencia, en el marco de las políticas y acciones, un esfuerzo por parte de Ecuador por impulsar el sector turismo como fuente de desarrollo, no obstante, existen aún reservas por parte de las empresas privadas en la aplicabilidad de estas iniciativas; en este sentido, acciones como las impulsadas por las instituciones universitarias abonan al camino de crecimiento del sector.

Establece indicadores de gestión, contar con información estadística actualizada de los elementos de interés para sector, se constituye en una herramienta fundamental para alcanzar altos estándares en la gestión de los recursos humanos, naturales, materiales, técnicos y económicos; sin embargo, el desarrollo del turismo como una fuente económica no solo implica gestionar los establecimientos o espacios físicos dispuestos para ello, incluye alcanzar una visión holística y ética de cada uno de los entes y personas involucradas, concientizar sobre la importancia del turismo y su alcance requiere una sensibilidad especial hacia los otros y

hacia el medio ambiente y los recursos disponibles.

Referencias bibliográficas

Castillo, E. y Herrera, G. (2016). Impacto económico del turismo en la economía del Ecuador. *Revista Anais Brasileiros de Estudos Turísticos/ ABET*, 6(2), 69–81. https://www.researchgate.net/publication/309429253_IMPACTO_ECONOMICO_DEL_TURISMO_EN_LA_ECONOMIA_DEL_ECUADOR/link/581093be08aea04bbcbd04bd/download

Collins-Kreiner, N. y Ram, Y. (2020). National tourism strategies during the Covid-19 pandemic. *Annals of Tourism Research*, 89. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.103076>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe –CEPAL (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe- CEPAL (2020a). *Informes COVID-19: Medidas de recuperación del sector turístico en América Latina y el Caribe: una oportunidad para promover la sostenibilidad y la resiliencia*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45770-medidas-recuperacion-sector-turistico-america-latina-caribe-opportunidad-promover>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe- CEPAL (2020b). *The impact of the COVID-19 pandemic on the tourism sector in Latin America and the Caribbean, and options for a sustainable and resilient recovery*. International.

- Trade Series N° 157. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46502/S2000751_en.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe- CEPAL (2022). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2022*. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/48574>
- Congreso Nacional de Ecuador (2002). *Ley 97, Ley de Turismo*. Registro Oficial Suplemento 733 de 27-dic.-2002. <http://www.annaobserva.org/observatorio/ley-de-turismo-congreso-nacional-no-2002-97/>
- Crouch, G. I., y Ritchie, J. R. B. (1999) Tourism, competitiveness and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44,137-152. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00196-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00196-3)
- Dwyer, L., y Kim, CH. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414. https://www.researchgate.net/publication/228777665_Destination_Competitiveness_Determinants_and_Indicators
- [Ecured.cu](https://www.ecured.cu/Machala). (s.f.). *Machala, Ecuador*. <https://www.ecured.cu/Machala> (Ecuador)
- Esparza García, I. G., Clark Mendivil, Y. & Sánchez Guerrero, M. (2022). Capacidades dinámicas e innovación: Origen de la competitividad en empresas de servicios turísticos en México. *Revista De Ciencias Sociales*, 28, 395-411. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38854>
- Flores, D. y Barroso, M. (2009). *Análisis de la competencia en la actividad turística*. Septem ediciones, Oviedo.
- Gaona Suarez, N., RogelMontesdeoca, M., y Calle Iñiguez, M. (2020). Análisis del grado de accesibilidad visual en los atractivos turísticos del cantón Machala (Ecuador). *Revista Espacios*, 41(50), 316-328. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n50/a20v41n50p22.pdf>
- Garcés Pérez, Y., Sarmiento Ramírez, Y., y Paneca González, Y. (2018). *La competitividad turística: su medición y factores determinantes*. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales (En línea)*. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/06/competitividad-turistica.html>
- Gooroochurn, N. y Sugiyarto, G. (2005). Competitiveness indicators in the travel and tourism industry. *Tourism Economics*, 11 (1):25-43. https://www.researchgate.net/publication/233658221_Competitiveness_Indicators_in_the_Travel_and_Tourism_Industry
- Hong, W.C. (2009). Global Competitiveness Measurement for the Tourism Sector. *Current Issues in Tourism*, 12(2), 105-132. https://www.researchgate.net/publication/240535782_Global_competitiveness_measurement_for_the_tourism_sector
- Jiménez Baños, P y Aquino Jiménez, F.K. (2012): Propuestas de un modelo de competitividad de destinos turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21, 977 – 995. <http://www.scielo.org.ar/pdf/eyp/v21n4/v21n4a10.pdf>
- Márquez, L., Cuétara, L., Bernardo, J., y Mera, D. (2020). Sistema de indicadores para la evaluación de la sostenibilidad económica del sector hotelero en la parroquia Crucita, Manabí, Ecuador. *Revista Espacios*, 41(03), 5-13. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n03/a20v41n03p03.pdf>

- Millán-García, C. y Gómez-Díaz, M. (2018). Factores e indicadores de competitividad hotelera. *Compendium*, 21(40). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88055200021>
- Ministerio de Turismo de Ecuador - MINTUR. (2019). *Plan Nacional de Turismo 2030*. [Archivo pdf]. https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/03/PLAN-NACIONAL-DE-TURISMO-2030-v.-final-Registro-Oficial-sumillado-comprimido_compressed.pdf
- Ministerio de Turismo de Ecuador - MINTUR (2018). *Manual Metodología para Jerarquización de Atractivos y Generación de Espacios Turísticos*. [Archivo pdf]. <https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/InventarioAtractivosTuristicos/MANUAL-ATRATIVOS-TURISTICOS.pdf>
- Ministerio del Turismo de Ecuador - MINTUR. (2021a). *Gestión y desarrollo turístico*. <https://servicios.turismo.gob.ec/portfolio/gestion-y-desarrollo-turistico>
- Ministerio del Turismo de Ecuador - MINTUR. (2021b). *Pueblos Mágicos. Ecuador*. <https://servicios.turismo.gob.ec/portfolio/pueblos-magicos>
- Ministerio del Turismo de Ecuador - MINTUR. (2023). *Visualizador de información turística del Ecuador*. <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-18-21-11-17/establecimientos-registrados>
- Monfort, M. V. (1999): *Competitividad y factores críticos de éxito en los destinos turísticos mediterráneos: Benidorm y Peníscola*. [Tesis doctoral, Universidad de Valencia, Valencia]. <https://www.cervantesvirtual.com/obra/competitividad-y-factores-criticos-de-exito-en-los-destinos-turisticos-mediterraneos-benidorm-y-peniscola--0/>
- Naranjo, M. R., y Martínez, M. A. (2022). Reflexiones teóricas sobre la demanda turística global: Incidencia en la gestión y comercialización turística. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(Especial 5), 359-375. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/38169>
- Observatorio integral de la región turística de Bahía de Banderas. (s.f.). *Observatorio- Región*. <https://observatorioit.org/temas-a-desarrollar-y-medir/>
- Organización Mundial del Turismo –OMT (2005). *Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos Guía práctica*. [Archivo pdf]. https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-07/tema2/OMTIndicadores_de_desarrollo_de_turismo_sostenible_para_los_destinos_turisticos.pdf
- Parra Cárdenas, A. & Frías Jiménez, R. (2021). Procedimiento para evaluar la competitividad en destinos turísticos rurales. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(6), 435-442. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000600435&lng=es&lng=es
- Proaño-Lucero, G., López-Paredes, C., y Chérrez-Bahamonde, R. (2021). La situación turística actual de Ecuador y su incidencia en la reactivación económica. *FIPCAEC* (Edición. 25), 6(1), 29-39. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i1.426>
- Samán Chingay, S. N., Mendoza Alfaro, W. I., Miranda Guerra, M. del P., & Esparza Huamanchumo, R. M. (2022). Resiliencia y competitividad empresarial: Una revisión sistemática, período 2011 – 2021. *Revista De Ciencias*

- Sociales*, 28(3), 306-317. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i3.38476>
- Sánchez Ruiz, J., Loarte Tene, M., & Caisachana Torres, D. (2020). Turismo accesible e inclusivo en el Ecuador, frente al turismo accesible en otros países. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 225-231. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-225.pdf>
- Santamaría Freire, E., López Pérez, S., Miranda López, R. y López Pérez, E. (2020). Cadena de suministro en servicios turísticos en Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 869-884.
- Santis-Puche, M. (2021). Los factores claves de la competitividad en el sector hotelero: una propuesta desde la teoría de los recursos y capacidades (VBR). *Revista Científica Anfibios*, 4(1), 53-64. <https://doi.org/10.37979/afb.2021v4n1.84>
- Serrano-Amaya, S. E., & Poveda-Cedeño, E. (2020). Modelo de gestión-hotelera de la ciudad de Portoviejo. *Revista YACHASUN*, 4(6 Ed. esp.), 11-31. <https://doi.org/10.46296/yc.v4i6edesp.0026>
- Sosa, M. (2023). La planeación del desarrollo turístico como una industria comunitaria. *Revista Científica Visión de Futuro*, 27(1), 40-51. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.27.01.002.es>