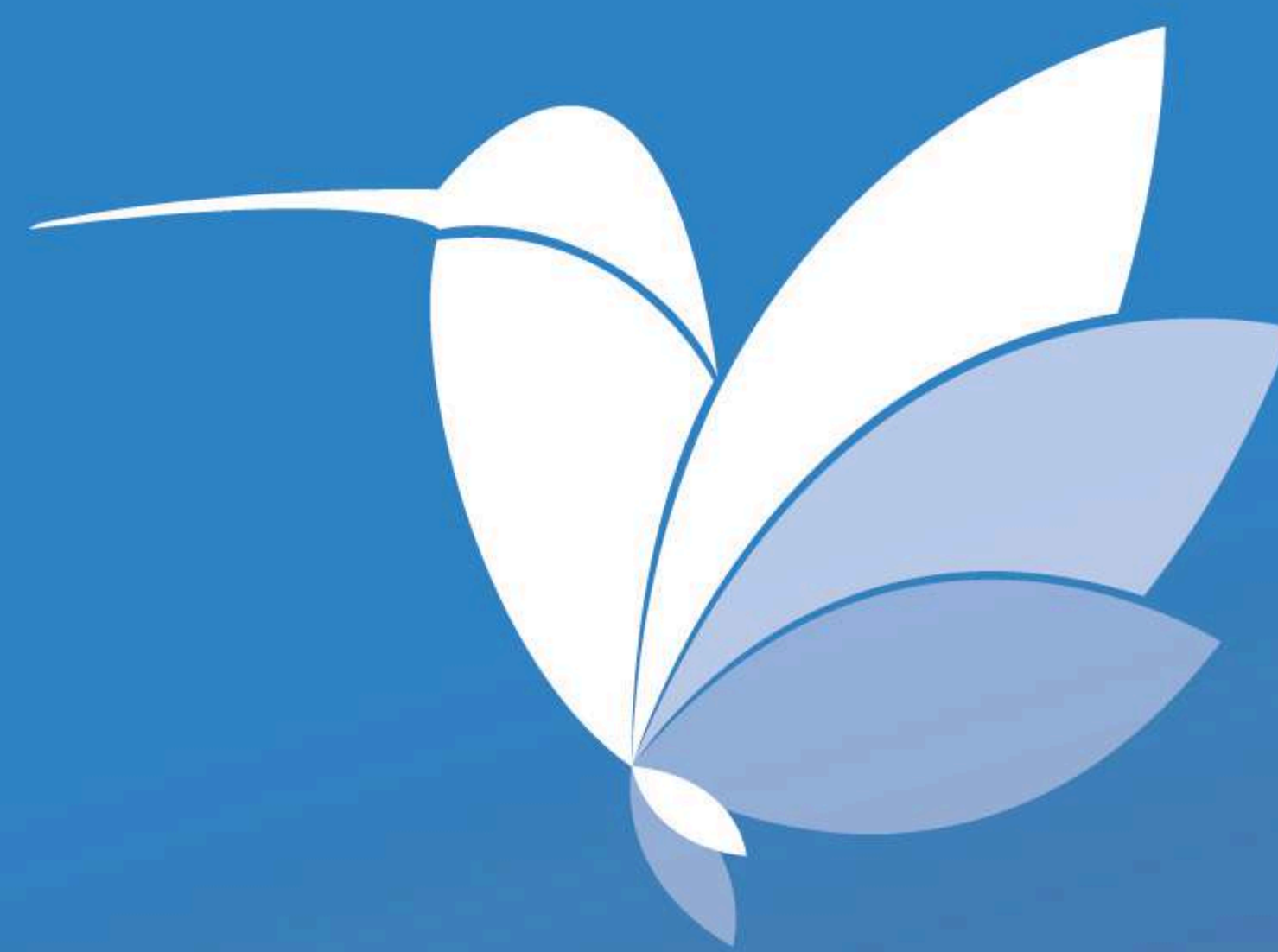




Turismo, Desarrollo y Buen Vivir

REVISTA DE INVESTIGACIÓN TURÍSTICA

# RICIT

ISSN: 1390-6305

ISSN-e : 2588-0861

n. 18

diciembre 2024

Publicación Anual







Turismo, Desarrollo y Buen Vivir

REVISTA DE INVESTIGACIÓN DE LA CIENCIA TURÍSTICA

# RICIT

ISSN: 1390-6305

ISSN -e: 2588-0861

## Nro. 18

(Diciembre - 2024)



Turismo, Desarrollo y Buen Vivir. Revista de Investigación de la Ciencia Turística-RICIT, número 18, diciembre- 2024, es una publicación anual con artículos que fomenta el intercambio y generación de producción científica de temas relacionados al turismo y afines.

Comité Editorial

Editora General

MSc. Nataly Cáceres S.  
Universidad de Especialidades Turísticas - Ecuador  
ncaceres@udet.edu.ec

Editor de RICIT

MSc. Gonzalo Cadena  
Universidad de Especialidades Turísticas - Ecuador  
gcadena@udet.edu.ec

Editores de Sección

MSc. Sylvia Herrera  
Universidad de Especialidades Turísticas - Ecuador  
sherrera@udet.edu.ec

MSc. Sergio Lasso  
Universidad de Especialidades Turísticas- Ecuador  
slasso@udet.edu.ec

MSc. Jorge Mora Forero  
UNIMINUTO, Bogotá- Colombia  
jorge.moraf@uniminuto.edu

Dra. Claudia Olivas  
Universidad Autónoma de Occidente - México  
Universidad Autónoma Intercultural de Sinaloa - México  
claudiaolivas@uaim.edu.mx

MSc. Edith Villaseñor Arreola  
Universidad Autónoma de México, México  
kolombrinituricultura@gmail.com

Dr. Nelson Cuba  
Universidad San Martín de Porres - Perú  
n\_cuba001@yahoo.es

Dr. Ángel Rodríguez Pallas  
Universidade da Coruña -España  
angel.rodriguez.pallas@udc.es



CUERPO EDITORIAL

Comité Científico

Dr. Maximiliano Korstanje  
Universidad de Palermo-Argentina  
maxikorstanje@arnet.com.ar

Dra. Raquel Huete

Universidad de Alicante-España  
r.huete@ua.es rhueteua@gmail.com

Dra. Regina Schlueter

Directora y Editora de Estudios y Perspectiva en Turismo - Argentina  
regina.cieturisticos@gmail.com

Dra. Maribel Osorio

Universidad Autónoma de México-México  
maribelosorio2@gmail.com

Traducción al inglés

MSc. Xavier Páez  
Universidad de Especialidades Turísticas- Ecuador  
xpaez@udet.edu.ec

Redacción y Estilo

MSc. Sergio Lasso  
Universidad de Especialidades Turísticas- Ecuador  
slasso@udet.edu.ec

Turismo, Desarrollo y Buen Vivir. Revista de Investigación de la Ciencia Turística- RICIT, número 18, diciembre- 2024

Quito-Ecuador

Publicación Anual

ISSN: 1390-6305

ISSN-e: 2588-0861

Una producción de: Universidad de Especialidades Turísticas-UDET. Dirigida por la Dirección de Investigación e Innovación

Dirección: Calle Machala OE6-160 y José Carrión.

Teléfono: (593) (02) 2492-190 Ext. 120

Indización

LATINDEX 2.0 es el Sistema Regional de información en línea para revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal de la Universidad Autónoma de México (UNAM)

Fundación DIALNET de la Universidad de La Rioja – España es un servicio de alerta especializado en revistas hispanas sobre contenidos científicos, elaborado en un entorno de cooperación bibliotecaria.

Red de revistas LATINREV, Red Cooperativa de revistas y asociaciones de revistas académicas del campo de las ciencias sociales y las humanidades, creada a instancias del área de Estado y Políticas Públicas y de la Biblioteca de Ciencias Sociales “Enzo Faletto”, de FLACSO Argentina, en junio de 2017.

LATINOAMERICANA Asociación de Revistas Académicas de Humanidades y Ciencias Sociales. Red de difusión, publicación e intercambio académico relevante en varias disciplinas.

REDIB es una plataforma de agregación de contenidos científicos y académicos en formato electrónico producidos en el ámbito iberoamericano, relacionados con él en un sentido cultural y social más amplio y geográficamente no restrictivo.

DOAJ lista revistas de acceso libre, científicas y académicas, que cumplan con estándares de alta calidad al utilizar la revisión por pares o control de calidad editorial y que sean gratuitas para todos al momento de su publicación, sobre la base de la definición de acceso libre adoptada en la Budapest Open Access Initiative (BOAI).

Copyright Turismo, Desarrollo y Buen Vivir.

Revista de Investigación de la Ciencia Turística-RICIT, número 18, diciembre- 2024  
Revista de Acceso Abierto.

Para la utilización de contenidos publicados, reconocer la autoría correspondiente.

Las opiniones vertidas en el contenido de los artículos, estudios de caso, ensayos y otros productos científicos son de entera responsabilidad de los autores.



5-6 **Presentación**

7–19 **El ecoturismo en Chile: perfiles y caracterización de los turistas ecológicos**

Jose Alberto Crespo Jareño, Bruno Wilfrido Soria de Mesa

20-39 **Infraestructura y promoción como variables de interés del marketing turístico en la Región de la Cañada en Oaxaca, México**

Nelly Eblin Barrientos Gutiérrez

40-58 **Aplicación de la prueba de Colores de Lüscher como herramienta de gestión generacional hotelera en Cancún, Quintana Roo, México**

Ricardo Sonda de la Rosa, Damayanti Estolano Cristerna, Mauro Berumen Calderón

59-74 **Análisis sobre la sustentabilidad, políticas, empleo y retos del desarrollo turístico de la ciudad de Las Termas de Río Hondo, provincia de Santiago del Estero-Argentina, en los últimos 15 años**

Jorgelina Anahi Cajal

75-90 **El manejo de la experiencia turística y recreativa a partir de los límites de cambio aceptable en el Área Nacional de Recreación El Boliche; una propuesta para el control de visitantes**

Jefferson Damián Almeida Peñaherrera, Pablo Diego Jiménez Taco



Turismo, Desarrollo y Buen Vivir. Revista de Investigación de la Ciencia Turística – RICIT presenta su núm. 18 (2024), un número que reúne aportes desde Chile, México, Argentina y Ecuador, con investigaciones que abordan el turismo desde la perspectiva del visitante, la gestión hotelera, las políticas públicas y la conservación de áreas naturales protegidas.

El primer artículo, “El ecoturismo en Chile: perfiles y caracterización de los turistas ecológicos”, tuvo como objetivo caracterizar el perfil del turista ecologista en Chile, a partir de una encuesta a 406 personas que realizaron actividades de turismo de naturaleza. Los resultados muestran que este segmento cuenta con un nivel educativo y una estabilidad económica altos, viaja predominantemente en grupos familiares o de amigos, y muestra especial interés por la observación de aves, las visitas a parques y el senderismo — información que el estudio propone como base para estrategias de marketing turístico más eficaces.

El segundo trabajo, “Infraestructura y promoción como variables de interés del marketing turístico en la Región de la Cañada en Oaxaca, México”, describió la infraestructura y la promoción turística disponibles en la Región de la Cañada, en Oaxaca, México, una zona que alberga un área natural protegida reconocida como Patrimonio de la Humanidad. Mediante un enfoque cualitativo y exploratorio, el estudio identificó debilidades importantes en infraestructura de acogida, promoción del destino y capacitación del sector, en contraste con otras regiones del estado con mayor desarrollo turístico.

El tercer artículo, “Aplicación de la prueba de Colores de Lüscher como herramienta de gestión generacional hotelera en Cancún, Quintana Roo, México”, aplicó la prueba psicométrica de Colores de Lüscher a 61 colaboradores de un hotel en Cancún, México, con el objetivo de identificar rasgos de personalidad diferenciados por generación como base para estrategias de gestión de talento humano. Los resultados evidenciaron diferencias significativas entre generaciones en aspectos como autoridad, crecimiento profesional, relaciones interpersonales, estabilidad laboral y disciplina, y concluyeron que cada grupo generacional requiere un enfoque de motivación particular.

El cuarto trabajo, “Análisis sobre la sustentabilidad, políticas, empleo y retos del desarrollo turístico de la ciudad de Las Termas de Río Hondo, provincia de Santiago del Estero-Argentina, en los últimos 15 años”, analizó, mediante análisis documental, el desarrollo turístico de la ciudad de Las Termas de Río Hondo, en Santiago del Estero, Argentina, durante los últimos quince años.



El estudio identifica que, pese a la inversión en infraestructura y diversificación de la oferta, la falta de políticas públicas eficientes ha derivado en empleo estacional y migración de trabajadores, limitando un desarrollo turístico verdaderamente sostenible.

El quinto y último artículo, “El manejo de la experiencia turística y recreativa a partir de los límites de cambio aceptable en el Área Nacional de Recreación El Boliche; una propuesta para el control de visitantes”, aplicó la metodología de Límites de Cambio Aceptable en el Área Nacional de Recreación El Boliche, Ecuador, con el objetivo de proponer estrategias de control de visitantes que concilien la experiencia turística con la conservación ambiental. Los resultados determinaron un nivel de afectación de bajo riesgo y el estudio propone estrategias como el reciclaje, el uso de productos reutilizables y programas de educación ambiental para mitigar impactos futuros.

El equipo editorial de RICIT extiende su reconocimiento a las autoras y los autores que confiaron en la revista para difundir el resultado de sus investigaciones, así como a los pares evaluadores externos, cuyo trabajo riguroso y desinteresado bajo la modalidad de doble ciego es la base de la calidad académica de cada número.

Un agradecimiento especial también a las y los coeditores de sección, cuya dedicación en la revisión editorial y el acompañamiento a los autores hacen posible que cada número de RICIT vea la luz.

MSc. Nataly Andrea Cáceres Santacruz  
Editora general



## **El ecoturismo en Chile: perfiles y caracterización de los turistas ecológicos**

### **Ecotourism in Chile: profiles and characterization of ecological tourists<sup>1</sup>**

**Jose Alberto Crespo Jareño**

<https://orcid.org/0000-0003-2237-4049>

josealberto.crespo@uclm.es<sup>2</sup>

**Universidad de Castilla La Mancha, España**

**Bruno Wilfrido Soria de Mesa**

<https://orcid.org/0000-0002-6230-403X>

bruno\_soria@hotmail.es<sup>3</sup>

**Universidad Estatal de Bolívar, Ecuador**

---

<sup>1</sup> Manuscrito recibido el 9 de abril del 2024 y aceptado tras revisión editorial y de pares doble ciego el 30 de septiembre de 2024. Turismo, desarrollo y buen vivir. Revista de Investigación de la Ciencia Turística- RICIT. no. 18 (2024) Publicación anual. ISSN: 1390-6305 ISSN-e: 2588-0861.

<sup>2</sup> Profesor de la Universidad de Castilla La Mancha. Phd en Economía y Empresa

<sup>3</sup> Profesor de Sociología en la Universidad Estatal de Bolívar, Ecuador.



## Resumen

El objetivo principal de este estudio es obtener una comprensión profunda del perfil del turista ecologista en Chile, un país que se destaca como un destino relevante para el ecoturismo. Se llevó a cabo una encuesta en línea en la que participaron 406 individuos que habían realizado actividades turísticas en la naturaleza chilena. La encuesta recopiló datos detallados sobre diversos aspectos sociodemográficos, incluyendo nivel educativo, ocupación, ingreso mensual y estructura familiar. Estos datos permitieron delinear un perfil claro y preciso del ecoturista en Chile. Los resultados del estudio revelan que los ecoturistas en Chile tienden a tener un alto nivel educativo y una ocupación estable, con ingresos mensuales que les permiten invertir en experiencias de ecoturismo. Además, se observó que la estructura familiar también juega un papel en las decisiones de viaje, con muchos ecoturistas viajando en grupos familiares o con amigos. En cuanto a las actividades preferidas, se identificó un marcado interés por la observación de aves, las visitas a parques y el senderismo. Este análisis brinda información valiosa a distintas organizaciones relacionadas con el turismo de naturaleza en Chile, aportando datos que pueden emplearse para crear y poner en marcha estrategias de marketing turístico más eficaces.

**Palabras clave:** perfil turístico, Chile, segmentación, ecoturismo, residentes.

## Abstract

The main objective of this study is to obtain an in-depth understanding of the profile of ecotourism in Chile, a country that stands out as a relevant destination for ecotourism. An online survey was conducted in which 406 individuals who had undertaken tourism activities in Chilean nature participated. The survey collected detailed data on various sociodemographic aspects, including educational level, occupation, monthly income, and family structure. These data allowed a clear and precise profile of ecotourism in Chile to be drawn up. The results of the study reveal that ecotourists in Chile tend to have a high level of education and a stable occupation, with monthly incomes that allow them to invest in ecotourism experiences. In addition, it was observed that family structure also plays a role in travel decisions, with many ecotourists traveling in family groups or with friends. In terms of preferred activities, a strong interest in bird watching, park visits, and hiking was identified. This analysis provides valuable information to different organizations involved in nature tourism in Chile, providing data that can be used to create and implement more effective tourism marketing strategies.

**Keywords:** tourism profile, Chile, segmentation, ecotourism, residents.

## Introducción

El ecoturismo es una actividad que se desarrolla en todos los espacios naturales con potencial turístico basado en la biodiversidad, especialmente en la flora y fauna endémicas, y está dirigida a un segmento de mercado especializado debido al alto nivel de conocimiento temático y al alto poder adquisitivo de los participantes (Flores et al., 2023; Lorenzo et al., 2023). De igual manera Crespo (2020) indica que el ecoturismo se define como una actividad turística que se lleva a cabo en áreas naturales y que se enfoca en la conservación del entorno, la valorización de la cultura local, la generación de beneficios para las comunidades lugareñas y la educación de los visitantes. Esta definición debe adaptarse a cada contexto específico, evitando una visión cosmopolita y considerando el relativismo cultural que caracteriza a cada entorno.

Los visitantes de los espacios naturales en Chile fueron 2.271.929, lo que hace que este país austral sea uno de los destinos ecoturísticos más brillantes de América Latina (Senatur 2022). Este atractivo se atribuye en gran medida a un extenso sistema de espacios naturales protegidos, que cubre aproximadamente el 19,2% del territorio chileno, equivalente a unas 14,5 millones de hectáreas protegidas. Además, la contribución de donaciones privadas al gobierno chileno por parte de filántropos ha contribuido al aumento de estas áreas protegidas, alcanzando hasta un 20% en la actualidad (Cué, 2017).

La creciente importancia del ecoturismo como motor de desarrollo sostenible en Chile subraya la necesidad de conocer en detalle el perfil de estudios en esta materia, ante la ausencia de estudios en el ámbito austral (Lorenzo et al., 2023). La identificación y comprensión de las características educativas y profesionales de quienes se dedican al ecoturismo es fundamental para diseñar programas académicos y de formación que respondan adecuadamente a las demandas del sector. Esto no solo contribuirá a mejorar la calidad de los servicios turísticos ofrecidos, sino que también promoverá prácticas sostenibles y una gestión ambiental responsable. Además, un conocimiento profundo del perfil educativo permitirá alinear mejor las competencias de los profesionales con las necesidades del mercado, fomentando así un crecimiento equilibrado y sostenible del ecoturismo en el país.

## **Marco teórico**

A finales del siglo XX, surgió una nueva modalidad de turismo de naturaleza conocida como ecoturismo, que ha ido evolucionando a lo largo de las últimas décadas (Weaber y Lawton, 2002). La noción de turismo sostenible, que promueve la idea de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer el futuro, se ha consolidado desde la publicación del Informe Brundtland (ONU, 1987). La "Declaración de Quebec" (OMT, 2002) ha sido un hito posterior que ha impulsado el desarrollo del turismo sostenible, promoviendo el respeto y la contribución a las comunidades locales, así como a los patrimonios naturales y culturales, y ha influido en la evolución del ecoturismo como una nueva forma de turismo.

En este contexto, el surgimiento del ecoturismo ha sido impulsado por diversas razones, como la búsqueda de entornos libres de contaminación, el escape de las ciudades en busca de una mejor calidad de vida, el crecimiento de la conciencia ambiental desde los años setenta y la demanda de experiencias turísticas alternativas (Toselli, 2014). El ecoturismo se define como un viaje responsable a áreas naturales que protege el medio ambiente y mejora el bienestar de las comunidades locales. Su objetivo es estudiar, admirar y disfrutar la naturaleza y el paisaje, además de aprender sobre las características culturales de las comunidades locales. Dado sus efectos positivos y el alto interés en visitar áreas naturales, el desarrollo del ecoturismo es esencial.

La figura del ecoturista es relativamente nueva en el mercado turístico, y tanto la academia como las empresas han dedicado esfuerzos desde sus inicios para comprender su perfil y segmentación.

El perfilado de visitantes en destinos turísticos es esencial para los mercadólogos del turismo. Esta actividad forma parte de la segmentación del mercado, una estrategia clave para



identificar comportamientos potenciales de los turistas en diferentes destinos. Comprender los perfiles de los visitantes ayuda a identificar mercados objetivo, crear mensajes significativos y desarrollar productos y recursos que satisfagan demandas específicas. El perfil y comportamiento de los visitantes es un factor determinante crítico que influye en la gestión para lograr objetivos como la alta satisfacción de los visitantes y la sostenibilidad del sitio.(Constantin et al., 2021)

Inicialmente, esta segmentación se basaba en aspectos sociodemográficos, aunque posteriormente fue cuestionada por la academia (Dolnicar y Long, 2009). Más tarde, se incorporaron aspectos relacionados con el comportamiento durante el viaje (Meric y Hunt, 1998), y en una etapa posterior, la investigación del ecoturista se ha centrado en aspectos psicográficos, aunque la combinación de estos tres aspectos parece ser la más apropiada.

En cuanto a las actividades que realizan durante sus viajes, según Nel.lo y Llanes (2016) haciendo referencia a un estudio de WWF de 1998 en América Latina y el Caribe, se destacan la observación de aves, la observación de fauna silvestre, paseos en barca, estudios botánicos, senderismo, aprendizaje sobre las culturas locales, caminatas por la selva y montañismo. Es notable que estas actividades están más orientadas hacia la exploración y la interacción directa con la naturaleza, en contraste con las actividades más generales o recreativas asociadas al turismo tradicional. Estos autores observan que los ecoturistas tienden a desplazarse en pequeños grupos acompañados de guías especializados, lo que resalta su preferencia por experiencias más íntimas y personalizadas. En términos de consumo, suelen optar por adquirir paquetes turísticos que implican un gasto diario elevado, lo que refleja su disposición a invertir en experiencias de alta calidad y autenticidad durante sus viajes ecoturísticos.

Para garantizar un turismo ecológico sostenible y responsable, es crucial considerar el perfil del turista ecologista. El aumento en la popularidad del ecoturismo ha llevado a una mayor interacción entre los humanos y la vida silvestre, lo que destaca la importancia de que los turistas ecológicos tengan un alto nivel de conciencia ambiental y respeto por la naturaleza. Además, dado el conflicto humano-vida silvestre asociado con el ecoturismo, es fundamental que los turistas ecologistas estén informados y sean conscientes de cómo minimizar su impacto en los ecosistemas naturales y cómo actuar en situaciones de conflicto. Asimismo, se requiere que estos turistas tengan una comprensión profunda de las comunidades locales y sus valores, contribuyendo así a la distribución equitativa de los beneficios del ecoturismo y a la integración de las perspectivas locales en la toma de decisiones sobre áreas protegidas. En resumen, el turista ecologista debe ser consciente, respetuoso, informado y comprometido con la conservación y el desarrollo sostenible de los destinos ecoturísticos.(Birendra et al., 2022; Lorenzo et al., 2023).

**Tabla 1.** Tipologías de ecoturista según la formas de segmentación

| Variable de segmentación | Lugar del estudio | Mercado    | Segmentos | Encuestados | Método  | Autores                      |
|--------------------------|-------------------|------------|-----------|-------------|---------|------------------------------|
| Beneficio                | Belice            | Ecoturismo | 4         | 206         | Clúster | Palacio y McCoy (1997)       |
| Beneficios del viaje     | Portugal          | Ecoturismo | 5         | 779         | Clúster | Marques <i>et al.</i> , 2010 |

|                                               |            |                         |   |      |         |                                                                                                       |
|-----------------------------------------------|------------|-------------------------|---|------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Comportamiento</b>                         | Australia  | Ecoturismo              | 3 | 1180 | Clúster | Weaver y Lawton (2002)                                                                                |
| <b>Motivación</b>                             | Gold Cotas |                         |   |      |         |                                                                                                       |
|                                               | Taiwán     | Ecoturismo              | 3 | 405  | Clúster | Kerstetter <i>et al.</i> , (2004)                                                                     |
| <b>Motivación del viaje</b>                   | Italia     | Ecoturismo para jóvenes | 5 | 365  | Clúster | Cini <i>et al.</i> , (2010) Carvache-Franco <i>et al.</i> , (2022). Constantin <i>et al.</i> , (2021) |
| <b>Motivaciones</b>                           | Japón      | Ecoturismo              | 4 | 1703 | SEM     | Neuts <i>et al.</i> , (2017)                                                                          |
|                                               | Hakkaido   |                         |   |      |         |                                                                                                       |
| <b>Preferencias en el viaje</b>               | Panamá     | Ecoturismo              | 4 | 162  | Clúster | Thurau <i>et al.</i> , (2017)                                                                         |
| <b>Satisfacción por el viaje</b>              | Japón.     | Destino ecoturístico    | 3 | 437  | Clúster | Kim (2017)                                                                                            |
|                                               | Nabary     |                         |   |      |         |                                                                                                       |
| <b>Sostenibilidad-preocupación ambiental</b>  | Australia  | Ecoturismo              | 4 | 243  | Clúster | Beaumont (2011)                                                                                       |
| <b>Valores actitudinales y aspiracionales</b> | EE. UU.    | Hotel ecológico         | 4 | 553  | Clúster | Barber (2014). Birendra <i>et al.</i> , (2022)                                                        |
| <b>Valores ambientales</b>                    | Escocia    | Ecoturismo              | 4 | 305  | Clúster | Lorenzo <i>et al.</i> , (2023)                                                                        |
| <b>Valores sociales</b>                       | Australia  | Ecoturismo              | 4 | 1680 | Clúster | Blamey y braithwaite (1997)                                                                           |

Elaboración propia, 2024.

## Metodología

El presente estudio se llevó a cabo en el territorio chileno, abarcando a individuos de 16 años en adelante, en colaboración con una entidad especializada en investigación de mercado. La metodología adoptada fue estratificada, tomando como referencia estudios previos. Con el fin de mejorar la calidad del estudio, se incluyó una pregunta inicial destinada a descartar a aquellos participantes que no estuvieran involucrados en actividades de ecoturismo (Han, Hwuang y Lee, 2016).

En primer lugar, se destaca que el estudio se llevó a cabo en el período de septiembre a octubre de 2017, proporcionando un marco temporal específico para la recopilación y análisis de datos.

En cuanto a la forma de la investigación, se colaboró estrechamente con una empresa especializada en marketing, lo que aseguró un enfoque profesional en la ejecución del estudio y la gestión de los datos recopilados. En colaboración con una empresa de marketing (Netquest), se llevó a cabo una investigación en línea, previamente diseñada, con el propósito de alcanzar los objetivos en cuanto a edad y género, así como de promover el anonimato y la comodidad de los encuestados.

Además, se adoptó un enfoque de análisis de datos descriptivos y tablas de frecuencias bivariantes, lo que permitió una comprensión más profunda de las tendencias y patrones dentro de la muestra.



En cuanto al universo de la investigación, se centró en los ecoturistas chilenos residentes en el país, lo que garantizó la relevancia y aplicabilidad de los hallazgos para el contexto local. La muestra final incluyó a 406 individuos, con un margen de error del 95% y un índice de confianza basado en una probabilidad de éxito del 50%. El procedimiento de muestreo se llevó a cabo por cuotas, específicamente en términos de género y edad, lo que aseguró una representación equitativa de diferentes segmentos de la población ecoturística. Además, se aplicaron medidas de control, como un pretest realizado con alumnos de la Universidad UCN-Antofagasta, para garantizar la validez y fiabilidad de los instrumentos de medición utilizados. En resumen, esta tabla proporciona una sólida estructura metodológica que respalda la credibilidad y relevancia de nuestro estudio sobre el perfil del ecoturista chileno.

## Resultados

Los resultados obtenidos en la primera fase de este estudio proporcionan una visión detallada de los datos sociodemográficos recopilados de los 406 participantes entrevistados. En términos de género, se observa una distribución equitativa, con 193 hombres y 213 mujeres dentro de la muestra.

En cuanto a la ubicación residencial de los ecoturistas, los datos muestran que la mayoría reside en áreas urbanas. Específicamente, el 94% de los encuestados provienen de localidades con una población de más de 10,000 habitantes, mientras que solo un 6% reside en áreas con menos de 10,000 habitantes.

**Tabla 2.** Grupos etarios

| Tramo de edad | Chile Frecuencia | Chile Porcentaje |
|---------------|------------------|------------------|
| 16-29         | 128              | 31,5%            |
| 30-44         | 124              | 30,5%            |
| 45-64         | 126              | 31,03%           |
| >=65          | 28               | 6,99%            |
| Total         | 406              | 100%             |

Elaboración propia, 2024.

La tabla 3 presenta un desglose detallado de la ocupación de los participantes en nuestro estudio sobre el perfil del ecoturista chileno. Los datos revelan una variedad de ocupaciones representadas dentro de la muestra de 406 individuos.

El grupo más numeroso dentro de la muestra es el de los empleados, que constituyen el 50,74% del total. Esto sugiere que una parte significativa de los ecoturistas chilenos tiene empleo remunerado.

En segundo lugar, se encuentran los estudiantes, que representan el 15,02% de la muestra. Esto indica que una proporción considerable de los ecoturistas están aún en proceso de formación académica.

Otras ocupaciones incluyen a los trabajadores independientes, desempleados, empresarios, personas jubiladas, y aquellos dedicados a labores del hogar, cada uno representando porcentajes menores dentro de la muestra.

En conjunto, esta tabla nos ofrece una visión comprehensiva de la diversidad ocupacional entre los ecoturistas chilenos, lo cual es crucial para comprender sus perfiles y necesidades en relación con esta actividad turística.

**Tabla 3.** Ocupación

|                          | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|------------|
| <b>Empleado/a</b>        | 206        | 50,74%     |
| <b>Independiente</b>     | 72         | 17,73%     |
| <b>Desempleado/a</b>     | 15         | 3,69%      |
| <b>Empresario/a</b>      | 12         | 2,96%      |
| <b>Labores del hogar</b> | 11         | 2,71%      |
| <b>Estudiante</b>        | 61         | 15,02%     |
| <b>Jubilado/a</b>        | 24         | 5,61%      |
| <b>Otros</b>             | 5          | 1,23%      |
| <b>Total</b>             | 406        | 100%       |

Elaboración propia, 2024.

La tabla 4 ofrece una perspectiva detallada sobre el nivel educativo de los participantes en nuestro estudio sobre el perfil del ecoturista chileno. Estos datos son fundamentales para comprender el perfil educativo de los ecoturistas y su posible influencia en sus preferencias y comportamientos turísticos.

Destaca que la mayoría de los encuestados, el 51,97%, posee un nivel universitario, lo que indica un alto nivel de educación entre los ecoturistas chilenos. Esto sugiere un interés significativo en la naturaleza y el medio ambiente entre personas con una formación académica más avanzada.

El siguiente grupo más numeroso corresponde a los participantes con formación técnica superior, representando el 22,41% de la muestra. Esto sugiere que una proporción considerable de los ecoturistas posee una formación técnica especializada que puede influir en su comprensión y apreciación de los entornos naturales.

El nivel medio de educación representa el 12,07% de la muestra, mientras que los participantes con estudios de postgrado o doctorado constituyen el 13,55%. Estos datos revelan una diversidad educativa dentro de la muestra, desde niveles básicos hasta niveles más avanzados, lo que proporciona una visión amplia y completa del perfil educativo de los ecoturistas chilenos.

**Tabla 4.** Estudios

|                     | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------|------------|------------|
| Sin estudios        | 0          | 0%         |
| Nivel básico        | 0          | 0%         |
| Nivel medio         | 49         | 12,07%     |
| Técnico Superior    | 91         | 22,41%     |
| Nivel Universitario | 211        | 51,97%     |
| Postgrado/D         | 55         | 13,55%     |
| Total               | 406        | 100%       |

Elaboración propia, 2024.



En relación a los ingresos mensuales brutos de los hogares familiares en Chile, los cuales constituyen el 32,27% de la muestra total, se observa que el grupo más predominante está compuesto por hogares con ingresos superiores a 1.450.000 pesos mensuales, seguido por aquellos que ganan entre 950.001 y 1.450.000 pesos mensuales, representando un 22,17%. Otro grupo significativo corresponde al 15,02% de los ecoturistas, cuyos ingresos familiares mensuales oscilan entre 650.001 y 950.000 pesos, seguido por aquellos con ingresos entre 45.0001 y 650.000 pesos mensuales, constituyendo un 12,07%. Por último, un 4,8% de los encuestados indican que los ingresos brutos de sus hogares oscilan entre 0 y 450.000 pesos mensuales. Cabe destacar que un 4,4% de los encuestados chilenos optaron por no responder esta pregunta.

Tabla 5. Salario mensual

|                            | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------|------------|------------|
| Sin ingresos propios       | 16         | 3,94%      |
| Muy por debajo de la cifra | 32         | 7,88%      |
| Cercano/a a la cifra       | 68         | 16,75%     |
| Por encima de la cifra     | 174        | 42,86%     |
| Muy por encima de la cifra | 95         | 23,40%     |
| Prefiero no contestar      | 21         | 5.17%      |
| Total                      | 406        | 100%       |

Elaboración propia, 2024.

La tabla 5 detalla los niveles de salario mensual de los participantes en nuestro estudio sobre el perfil del ecoturista chileno. Estos datos son esenciales para comprender la situación económica de los ecoturistas y cómo puede influir en sus decisiones de viaje y actividades turísticas.

Destaca que el 42,86% de los encuestados tiene un salario mensual por encima de la cifra, lo que sugiere que una parte significativa de los ecoturistas chilenos disfruta de ingresos considerables que les permiten acceder a experiencias turísticas más exclusivas.

Por otro lado, el 23,40% de los encuestados tiene un salario mensual muy por encima de la cifra, lo que indica que hay un segmento importante de la muestra con ingresos notablemente altos, lo que puede influir en sus preferencias y elecciones de viaje.

Sin embargo, también es importante tener en cuenta que el 16,75% de los encuestados tiene un salario mensual cercano a la cifra, y el 7,88% tiene un salario mensual muy por debajo de la cifra. Esto sugiere que hay una diversidad económica dentro de la muestra, con algunos participantes enfrentando desafíos financieros que pueden afectar sus opciones de viaje.

En relación a las formas de realizar viajes de ecoturismo (véase tabla 6), más de la mitad de la muestra señala que lo hace de forma independiente, y solo un 2% lo hace siempre a través de un tour organizado. Uno de cada 4 señala, que a veces lo hace de forma independiente y otras de forma organizada.

**Tabla 6.** Estadísticos sobre la forma de realizar los viajes

|                                | frecuencia | porcentaje |
|--------------------------------|------------|------------|
| De forma independiente         | 232        | 57,14%     |
| A través de un tour organizado | 8          | 1,97%      |
| Ambas,                         | 166        | 40,89%     |
| Total                          | 406        | 100%       |

Elaboración propia, 2024.

La forma de alojarse en vital a la hora de hacer turismo, en este estudio hemos dado la opción a los encuestados de señalar distintas opciones, pudiendo señalarse más de una. En el caso los alojamientos en campin, hostales son los más empleados (véase tabla 7).

**Tabla 7.** Estadísticos sobre el alojamiento durante el viaje por país.

|                            | Frecuencia |
|----------------------------|------------|
| Hotel                      | 98         |
| hostal/albergue/hostel     | 220        |
| hotel ecológico            | 48         |
| camping/carpa/cabañas      | 275        |
| alojamiento rural          | 118        |
| casa de amigos o conocidos | 187        |
| otros                      | 7          |

Elaboración propia, 2024.

En relación a la preguntas sobre con quien se viaja, siguiendo la propuesta de Juric, Cornwell y Mather (2002), dando la opción a los encuestados de señalar más de una, obtenemos del análisis de frecuencias que la más habitual es viajar con la familia a destino de naturaleza (véase tabla 12).

En relación a las personas con las que se viaja los resultados señalan que la mayoría de los participantes optan por viajar acompañados, ya sea en pareja (179 casos), con familiares (219 casos) o con amigos (185 casos). Sin embargo, también es notable el número significativo de individuos que eligen viajar en solitario, representando 83 casos en la muestra. Además, se identifican 9 casos en los que los participantes indicaron viajar con compañía no categorizada dentro de las opciones predeterminadas

En relación a las actividades y experiencias que pueden realizase en un viaje ecoturístico, se empleó un pregunta donde se podían escoger opciones múltiples siguiendo a Weaver y Lawton (2002) y Toselli (2014). Las tres actividades ecoturísticas más interesantes (ver tabla 8) son: senderismo, observación de paisajes y visita a parques naturales.

**Tabla 8.** Actividades

|                                                | Frecuencia |
|------------------------------------------------|------------|
| Observación de paisajes naturales              | 348        |
| Senderismo y excusiones por sendas delimitadas | 315        |
| Visitas a parques naturales, nacionales        | 327        |

\*Nota: En el cuestionario se incluyó un listado amplio de actividades

La observación de paisajes naturales con 348 participaciones, reflejando el fuerte interés de los ecoturistas por disfrutar y admirar la belleza escénica de la naturaleza. Seguido de cerca, encontramos la observación de flora silvestre con 270 participaciones y la observación de fauna con 262, lo que subraya el deseo de los ecoturistas de explorar la biodiversidad y la vida silvestre en su entorno natural.

Continuando con las actividades de senderismo y excursiones por sendas delimitadas, con 315 participaciones, que demuestran el gusto por explorar a pie los entornos naturales y conocer su flora, fauna y características geográficas. Asimismo, las visitas a parques naturales y nacionales, con 327 participaciones, indican un fuerte interés por proteger y preservar los ecosistemas naturales.

A medida que avanzamos hacia actividades menos frecuentes, encontramos la observación de aves con 161 participaciones, seguida de paseos a caballo por espacios naturales con 116, lo que sugiere una preferencia por actividades guiadas y en contacto directo con la naturaleza. Más adelante, nos encontramos con actividades como la visita a comunidades indígenas y el conocimiento de culturas locales con 128 participaciones, revelando un interés por la interacción cultural en entornos naturales.

Finalmente, observamos actividades menos comunes como la eco arqueología y la exploración geológica y espeleológica, con 42 y 52 participaciones respectivamente, así como la pesca deportiva con 44 participaciones, lo que sugiere un interés más específico y especializado por parte de algunos ecoturistas en actividades relacionadas con la historia natural y la aventura.

## **Conclusiones**

De forma resumida y alineada con el objetivo de esta investigación podemos resumir que predominan los ecoturistas chilenos con educación universitaria (51.97%) y formación técnica superior (22.41%), mientras que el 50.74% tienen empleos remunerados y un 42.86% percibe salarios por encima de la media. Prefieren viajes independientes (57.14%) y alojamientos en campings y hostales, participando principalmente en observación de paisajes naturales, senderismo y visitas a parques. La gestión sostenible del ecoturismo, mediante el control de visitantes y la comprensión de perfiles, es crucial para identificar mercados, crear mensajes significativos y asegurar la conservación y el desarrollo económico y educativo en Chile.

En la contemporaneidad, la sociedad posmoderna exhibe una tendencia marcada hacia el disfrute y la valoración de la naturaleza durante sus momentos de ocio, lo que ha impulsado un florecimiento de diversas formas de turismo alternativo, entre las que destaca el turismo ecológico o ecoturismo. Este fenómeno, caracterizado por un aumento significativo en el número de visitantes a destinos naturales, representa una oportunidad sin precedentes para las empresas turísticas y de ecoturismo, ya que les permite conjugar el crecimiento económico con la conservación y protección del medio ambiente.

En este contexto, comprender a fondo el perfil de las personas que participan en el turismo ecológico o ecoturismo, así como sus expectativas específicas en cuanto a los servicios



turísticos, se vuelve esencial. Tal comprensión implica proporcionar información detallada y precisa a los operadores turísticos, quienes pueden emplear estos conocimientos para desarrollar planes estratégicos, estrategias de marketing y campañas de promoción adaptadas a las necesidades y deseos de los ecoturistas. Este enfoque no solo mejora la experiencia de viaje de los ecoturistas en todas sus etapas, desde la planificación hasta la post-experiencia, sino que también contribuye significativamente a la promoción de la educación ambiental inherente al turismo ecológico.

Es importante reconocer que, si bien este estudio proporciona valiosos conocimientos sobre el perfil y las expectativas de los ecoturistas, también sugiere la necesidad de realizar investigaciones adicionales para explorar más a fondo las variables cuantitativas relacionadas con este tipo de turismo. Asimismo, se destaca la importancia de mejorar la calidad de la muestra utilizada en tales investigaciones, lo que garantizaría resultados más sólidos y representativos.

Además, la investigación de perfiles de ecoturismo puede tener un alcance tanto global como específico, permitiendo identificar tendencias y preferencias a nivel mundial, así como en contextos regionales o locales específicos. Este enfoque estratégico proporciona una comprensión más profunda de las necesidades y deseos de los ecoturistas, lo que a su vez puede informar el diseño y la implementación de políticas y prácticas más efectivas en el sector turístico, beneficiando tanto a los viajeros como a los destinos ecoturísticos.

Las propuestas de futuros estudios relacionados con esta investigación arrancan del espacio que existe en el estudio de los perfiles de ecoturismo en cada uno de los territorios. De igual manera, es de interés la realización de estudios del perfil en actividades concretas como el senderismo como actividad principal.

Las limitaciones del estudio radican, en la necesidad de la investigación en aspectos psicográficos y no solo demográficos o socioeconómicos para mejorar el conocimiento del perfil del ecoturista.

## Referencias

- Barber, N. A. (2014). Profiling the potential “green” hotel guest: Who are they and what do they want? *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(3), 361-387. <https://doi.org/10.1177/1096348012451462>
- Birendra, K.C., Min, J., & Serenari, C. (2022). Segmenting wildlife value orientations to mitigate human-wildlife conflict for ecotourism development in protected areas. *Tourism Planning & Development*, 19(4), 339-356.
- Blamey, R. K., & Braithwaite, V. A. (1997). A social values segmentation of the potential ecotourism market. *Journal of Sustainable Tourism*, 5(1), 29-45. <https://doi.org/10.1080/09669589708667274>
- Carvache-Franco, M., Carrascosa-López, C., & Carvache-Franco, W. (2022). Market segmentation by motivations in ecotourism: application in the posets-maladeta natural park, Spain. *Sustainability*, 14(9), 4892. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/9/4892>

- Cheung, L. T., & Jim, C. Y. (2014). Expectations and willingness-to-pay for ecotourism services in Hong Kong's conservation areas. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 21(2), 149-159. <https://doi.org/10.1080/13504509.2013.859183>
- Cini, F., Leone, L., & Passafaro, P. (2012). Promoting ecotourism among young people: A segmentation strategy. *Environment and Behavior*, 44(1), 87-106. <https://doi.org/10.1177/0013916510389313>
- Constantin, C. P., Papuc-Damașcan, V., Blumer, A., Albu, R. G., Suciu, T., Candrea, A. N., & Ispas, A. (2021). *Profiling visitors to Romanian ecotourism destinations*. *Sustainability*, 13(5), 2958. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/5/2958>
- Crespo Jareño, J. A. (2020). Orígenes e impactos del ecoturismo. *Kalpana- Revista de Investigación*, (18), 5–32. Recuperado a partir de <https://publicaciones.udet.edu.ec/index.php/kalpana/article/view/8>
- Cué. C.E. (17 de marzo de 2017). Chile recibe la mayor donación de tierras privadas para parques naturales del planeta. *El País*. Recuperado 17 de marzo de 2017 en [http://internacional.elpais.com/internacional/2017/03/16/actualidad/1489630315\\_709386.html](http://internacional.elpais.com/internacional/2017/03/16/actualidad/1489630315_709386.html).
- Dolnicar, S., & Long, P. (2009). Beyond ecotourism: The environmentally responsible tourist in the general travel experience. *Tourism Analysis*, 14(4), 503-513. <https://doi.org/10.3727/108354209X12596287114291>
- Flores-Ramírez, R., Sosa-de-la-Cruz, C., Gonzales-Pinedo, H., Rodríguez-Espejo, Y., & Córdova-Calle, E. (2023). *Bird watching to promote ecotourism in the Ricuricocha lagoon in Peru*. <https://riat.utalca.cl/index.php/test/article/view/638>
- Han, H., Hwang, J., y Lee, M. J. (2016). The value-belief-emotion-norm model: investigating customers' eco-friendly behavior. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/10548408.2016.1208790>
- Kerstetter, D. L., Hou, J. S., & Lin, C. H. (2004). Profiling Taiwanese ecotourists using a behavioral approach. *Tourism management*, 25(4), 491-498. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00119-5](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00119-5)
- Kim, S. (2017). Study on possibilities of expansion of Japanese-Type ecotourism-focusing on naturebased daytrip tourists to ecotourism regions in Nabari City. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 8(1), 14-25. <https://doi.org/10.1515/ejthr-2017-0003>
- Lorenzo-Romero, C., & Del Amo M.C. & Crespo-Jareño, J. A. (2023). Heterogeneous attitudes and behaviors about participation in ecotourism: Do customer segments play a role?. *Heliyon*, 9(7).
- Marqués, C., Reis, E., & Menezes, J. (2010). Profiling the segments of visitors to Portuguese protected areas. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(8), 971-996. <https://doi.org/10.1080/09669582.2010.497222>
- Meric, H. J., & Hunt, J. (1998). Ecotourists' motivational and demographic characteristics: A case of North Carolina travelers. *Journal of Travel research*, 36(4), 57-61. <https://doi.org/10.1177/0047287502040003004>
- Neuts, B., Romão, J., Nijkamp, P., & Shikida, A. (2016). Market segmentation and their potential economic impacts in an ecotourism destination: An applied modelling study on Hokkaido, Japan. *Tourism Economics*, 22(4), 793-808. <https://doi.org/10.1177/1354816616654252>
- OMT (2002). Declaración de Quebec. 2002. Recuperado el 5 de febrero de 2017 de : [http://www.cinu.org.mx/eventos/turismo2002/doctos/dec\\_quebec.pdf](http://www.cinu.org.mx/eventos/turismo2002/doctos/dec_quebec.pdf).

- ONU (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Recuperado 20 de diciembre de 2016 de: <http://www.un-documents.net/our-commonfuture.pdf>
- Palacio, V. & McCool (1997). Identifying ecotourists in Belize through benefit segmentation: A preliminary analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, 5(3), 234-243. <https://doi.org/10.1177/1356766711423322>
- SENATUR (2022) Anuario de turismo. <https://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2023/10/anuario-estadistico-de-turismo-2022.pdf>
- Thurau, B., Seekamp, E., Carver, A. D., & Lee, J. G. (2015). Should cruise ports market ecotourism? A comparative analysis of passenger spending expectations within the Panama Canal watershed. *International journal of tourism research*, 17(1), 45-53. <https://doi.org/10.1002/jtr.1965>
- Toselli, C. (2014). *Turismo ecológico: aspectos generales sobre esta nueva tendencia*. Signos Universitarios, 12(24).
- Weaver, D. B., & Lawton, L. J. (2002). Overnight ecotourist market segmentation in the Gold Coast hinterland of Australia. *Journal of Travel Research*, 40(3), 270-280. <https://doi.org/10.1177/004728750204000305>





**Infraestructura y promoción como variables de  
interés del marketing turístico en la Región de la  
Cañada en Oaxaca, México**

**Infrastructure and promotion as variables of  
interest in tourism marketing in the Cañada Region  
in Oaxaca, Mexico<sup>1</sup>**

**Nelly Eblin Barrientos Gutiérrez**  
<https://orcid.org/0000-0002-7962-067X>  
[nellyeblin@gmail.com](mailto:nellyeblin@gmail.com)<sup>2</sup>

**CONAHCYT, México**

---

<sup>1</sup> Manuscrito recibido el 30 de abril de 2024 y aceptado tras revisión editorial y de pares doble ciego el 30 de septiembre de 2024. Turismo, desarrollo y buen vivir. Revista de Investigación de la Ciencia Turística- RICIT. no. 18 (2024) Publicación anual. ISSN: 1390-6305 ISSN-e: 2588-0861.

<sup>2</sup> Doctora en Estudios Regionales. Desde el 2015 labora como Investigadora por México para el Consejo Nacional de Humanidades, Ciencia y Tecnologías (Conahcyt) comisionada desde el 2024 a la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH). Actualmente es miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNI) nivel I.

## Resumen

Oaxaca, México, es un estado rural con alta vocación turística. En él, la Secretaría de Turismo promueve como producto la Ruta Reserva de la Biósfera, situada dentro de la Región Cañada, la cual se destaca por comprender un área natural protegida reconocida como Patrimonio de la Humanidad. Este estudio describe la infraestructura de la que se dispone en la Región Cañada para vivir la experiencia turística, y la promoción para orientar al turista a vivir dicha experiencia. El diseño de investigación es cualitativo y de enfoque exploratorio, usando como herramientas la revisión documental y el análisis de contenido. Los principales hallazgos identifican debilidades en la infraestructura de acogida, en la promoción del destino y en la capacitación del sector necesarios para una oferta de calidad. Se ha encontrado, también, importantes contrastes entre la capacitación, promoción e infraestructura que promueve el Estado en la región de estudio con respecto a otras, como Costa y Valles Centrales, las cuales son las más robustas en la entidad.

**Palabras clave:** mercadotecnia, mercadotecnia turística, infraestructura turística, promoción turística, turismo

## Abstract

Oaxaca, Mexico, is a rural state with a high tourist vocation. In it, the Ministry of Tourism promotes as a product the Biosphere Reserve Route, located within the Cañada Region which stands out for comprising a protected natural area recognized as a World Heritage Site. This study describes the infrastructure available in the Cañada region to live the tourist experience, and the promotion to guide tourists to live said experience. The research design is qualitative and exploratory in approach, using documentary review and content analysis as tools. The main findings identify weaknesses in the reception infrastructure, in the promotion of the destination and in the training of the sector necessary for a quality offer. Important contrasts have also been found between the training, promotion and infrastructure promoted by the State in the study region with respect to others, such as the Coast and Central valleys, which are the most robust in the entity.

**Key words:** marketing, tourism marketing, tourism infrastructure, tourism promotion, tourism

## Introducción

La mezcla de mercadotecnia (*marketing mix*) se documenta, por García et al. (2022), estudiada por diversos autores como una herramienta que da muchas luces sobre la orientación que deben seguir las empresas para comercializar bienes y servicios, y la cual es empleada desde la década de los 50's cuando el vocablo hizo aparición. Pero, por la gran cantidad de información que se demanda para un análisis oportuno, pues implica la comprensión del mercado, los competidores, los clientes, la empresa y el propio producto a comercializarse, entre otros aspectos, se ha llegado a considerar a este conjunto de datos como un sistema, Sistema de Información de la Mercadotecnia (SIM), el cual demanda un enfoque metodológico para acopiar o generar información para una toma de decisiones razonada y firme (Fisher y Espejo, 2011).

La investigación de mercados propone como ruta inicial para alimentar el (SIM) una investigación generalmente cualitativa y exploratoria, que permita conocimientos básicos sobre la realidad que se desea conocer, cuyo cometido final sea lograr la mejor política de mercadotecnia para la empresa (Fisher y Espejo, 2011). Es, de igual manera, una ruta

recomendada para plantear hipótesis de investigación basadas en un buen conocimiento de la realidad (Benassini, 2014).

En México, el turismo es una empresa importante conducida por el Estado a través de la Secretaría de Turismo (SECTUR), pues ha sido una estrategia de desarrollo durante las últimas décadas (Barrientos, 2016). A saber, durante el 2021 la actividad turística en México significó el 7.5% del PIB nacional, lo que representó un monto 1 805 328 millones de pesos (INEGI, 2022). Y en la actualidad su territorio presenta una gran diversificación de productos turísticos, así como una gran heterogeneidad de las condiciones físicas, sociales y culturales en las que se da el desarrollo de la actividad. De su territorio el estado de Oaxaca destaca por poseer la división político territorial más complicada, puesto que se integra por 8 regiones y 570 municipios divididos en 30 distritos (Gobierno del Estado de Oaxaca, 2021). Se caracteriza, además, por ser el estado con el mayor número de pueblos indígenas (14 con mayor presencia) (INPI, 2020) y por su carácter rural. De acuerdo al Banco Mundial (2021) para el 2020 existen 24 844 052 personas en condición rural en México. Y en Oaxaca se registran 1 611 205 personas en áreas rurales, de una población total de 2 396 076 de personas, es decir, el 67.2% de los habitantes en el estado (SEMARNAT, 2021).

Adicionalmente Oaxaca es un estado con una alta diversidad natural. Y según el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF, por sus siglas en inglés) es la entidad que registra la mayor biodiversidad del país. Por citar algunos datos, WWF informa que de las 22 350 especies de plantas conocidas en México 8 400 tienen presencia en el territorio oaxaqueño, y cuenta con al menos el 50% de las especies de vertebrados terrestres presentes en el país (WWF, 2021).

Fierro (2015) afirma que el turismo es una actividad que plantea la edificación, innovación y disponibilidad de los espacios y las ciudades a fin de participar en una lógica económica de mercado, donde será siempre la competitividad y la productividad un factor de interés para orientar la conducta del consumidor hacia el destino y permanecer en él. Fierro (2015) también expresa que el turismo es una actividad económica habitualmente vinculada como estrategia de desarrollo en regiones empobrecidas o que no alcanzan despuntes significativos en el progreso de otro tipo de actividades económicas. Mientras que Rodríguez et al. (2018) trazan una relación importante entre la inversión publicitaria y la demanda del sector turístico y explican, además, que existen muchos motivos que pueden influir en la decisión del turista para visitar un destino, pero que en su conjunto pueden ser transmitidos por la comunicación comercial del mismo.

Además de que la Organización Mundial del Turismo (OMT) manifiesta dentro de sus prioridades la mejora de la competitividad turística. Dicha competitividad supone para el Gobierno de México (2021) crear e intercambiar conocimientos, desarrollar recursos humanos y promover la excelencia al planificar el turismo, las estadísticas y las tendencias del mercado, el desarrollo sostenible de la actividad, el desarrollo de productos turísticos, la gestión de riesgos y de crisis y el *marketing* y la promoción o publicidad. México, desde 1970, ha adoptado los estatutos de la OMT, por lo que el desarrollo de productos turísticos es una de las estrategias económicas en su territorio.

En Oaxaca el turismo es definido como una vocación por el propio gobierno, el cual precisa el *marketing* y las pautas de la promoción de destinos turísticos en su último plan estratégico publicado. El Plan Estratégico Sectorial Turismo 2016-2022 propone cuatro grandes objetivos: 1) Fortalecer, incrementar y diversificar la oferta turística estatal mediante el diseño e implementación de planes, programas y proyectos integrales de desarrollo turístico desde criterios de competitividad y sustentabilidad; 2) Impulsar la excelencia de los servicios turísticos mediante programas de profesionalización para incrementar consistentemente la competitividad de la oferta turística estatal; 3) Promover eficazmente los destinos turísticos de Oaxaca para su mejor posicionamiento en los mercados nacionales e internacionales, y 4) Diseñar sistemas eficientes y actualizados de comercialización para apoyar las labores de promoción y posicionamiento de la oferta turística de Oaxaca (Gobierno del Estado de Oaxaca, 2016). Bajo este marco legislativo se han emprendido acciones importantes para diversificar los productos turísticos en la entidad, como ha sido la creación de nuevas rutas turísticas, dentro de ellas la Ruta Reserva de la Biósfera.

De las 8 regiones que se promueven para el estado de Oaxaca, la de menor tamaño es la Región Cañada, que cuenta con una superficie de 4 381.61 Km cuadrados y cuya población aproximada para el 2021 es de 200 140 habitantes asentados en 45 municipios y agrupados en dos distritos (Gobierno del Estado de Oaxaca, 2021). Ver Mapa 1.

De los dos distritos que conforman la región, el Instituto Mexicano de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2015) reportó que el distrito Cuicatlán se integraba por 229 localidades con una población de 51 724 personas. De las 229 localidades sólo una alcanzaba como criterio una cantidad entre 2 500 y 4 999 habitantes. Mientras que el distrito Teotitlán se integró por 678 localidades con una población de 144 534 personas. De las 678 localidades sólo una localidad registró una cantidad mayor a los 10 000 habitantes. La mayor parte de las localidades del distrito Teotitlán, 295 localidades (43.5%), se encontraron en el rango de tamaño de entre 100 y 499 habitantes; mientras que el distrito Cuicatlán reportó 103 localidades (45%) entre 1 y 49 habitantes. Cabe mencionar que la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2021) propone considerar como ciudad a una población de al menos 50 000 habitantes en áreas lindantes densamente pobladas (más de 1 500 habitantes por kilómetro cuadrado), criterio que sirve como referencia al Sistema Urbano Nacional en México. Esto destaca el carácter comunitario rural de la región de la Cañada.

La región Cañada, además, compromete su territorio como parte de la Reserva de la biósfera Tehuacán- Cuicatlán, reserva que comprende 20 municipios de Puebla, y 31 de Oaxaca. De los citados 31 municipios de Oaxaca, 17 (55%) se localizan en la Región Cañada y son los siguientes: Concepción Pápalo, Mazatlán Villa de Flores, San Antonio Nanahuatipan, San Juan Bautista Cuicatlán, San Juan de los Cués, San Juan Tepeuxila, Santa María Ixcatlán, Santa María Pápalo, Santa María Tecomavaca, Santa María Texcatitlán, San Martín Toxpalan, San Pedro Jaltepetongo, San Pedro Jocotipac, Santiago Nacaltepec, Santos Reyes Pápalo, Teotitlán de Flores Magón y Valerio Trujano (SEMARNAT, 2013).



La Reserva de la biósfera Tehuacán- Cuicatlán cuenta con una designación internacional que la reconoce como Patrimonio Mundial desde 2018 debido a su riqueza biológica, geológica, cultural e histórica (CONANP, 2019). Su presencia en la Región Cañada ha dado nombre a la ruta turística actualmente prevista para ésta: Ruta Reserva de la Biósfera. Esta reserva forma parte del programa *Man and Biosphere* (Hombre y Biósfera) de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) desde el 2012, el cual promueve las ciencias ecológicas para el desarrollo sostenible, y quien ha elegido esta reserva por contar con una de las concentraciones de cactus columnares más grandes en el mundo, una alta biodiversidad comparada con otros desiertos como los de Australia y Norte América, y poseer numerosas especies endémicas, en peligro de extinción y especies florísticas raras. Aunado a ello, el valle de Tehuacán- Cuicatlán es considerado un sitio clave del desarrollo de la agricultura en Mesoamérica (UNESCO, 2012).

Además de la conformación de una ruta en la región, otras acciones se suman al desarrollo y promoción de la oferta turística en la Cañada. Y al considerarse estrategias relativamente nuevas no estás descritas o documentadas en estudios turísticos regionales recientes ni se expresan las condiciones materiales que dan pauta a dicha promoción y al desarrollo de servicios turísticos en la región. A consecuencia, ha sido propósito de este estudio describir, a partir de datos disponibles en línea de fuentes oficiales, los problemas identificados que enfrenta la comercialización estratégica de los productos turísticos de la Región cañada en Oaxaca, México.

## Marco teórico-referencial

Este estudio plantea como referente las aportaciones de Armstrong y Kotler (2013), quienes proponen a la mercadotecnia como “[...] la gestión de relaciones redituables con los clientes” (p. 5), cuyo principal sentido es satisfacer las necesidades de éstos. El punto de partida es la comprensión de las necesidades de los consumidores para ofrecer un valor que estén dispuestos a intercambiar al establecer un precio justo para los productos y/o servicios, y promoverlos y distribuirlos de forma adecuada. Todas esas decisiones que permiten desarrollar estrategias y elegir herramientas para satisfacer necesidades y establecer relaciones perdurables es lo que generalmente se conoce como mezcla de mercadotecnia. Se trata, en palabras de Armstrong y Klotler, de “[...] un proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar el valor de sus clientes” (2013, p.5). Así que necesariamente hablar de productos turísticos implica los propósitos de la mercadotecnia y la elaboración de una mezcla que las empresas formulan para su logro y que de acuerdo a estos autores en su forma más básica significa planificar el producto, el precio, la plaza y la promoción de los bienes o servicios que quieren comercializarse.

Ahora bien, Van Laethem et al. (2013) explican que el modelo de cuatro P históricas de la mezcla de mercadotecnia (producto, precio, plaza y promoción) que identificó Jerome McCarthy en 1960 ha sido reemplazado. Mientras que Lovelock y Wirtz (2009) señalan que los servicios demandan una mezcla mercadológica más amplia. Van Laethem et al. (2013) se inclinan por un modelo propuesto en el 2011 por un blog francés de estrategias de

mercadotecnia que incluye como variables, además de las 4 P tradicionales, las siguientes: persona, proceso del cliente, prueba, participación en sociedad, permiso y púrpura (color). Para estos autores las diez P constituyen la oferta propuesta al mercado. Lo interesante de la idea de las 10 P es que se promueve como un análisis mercadológico centrado tanto en productos como en servicios. Estos últimos, los servicios, un tema que es notable en el siglo en curso, pues, cada vez más un gran número de empresas dedicadas a la fabricación y venta de productos optan por incluirlos como un valor diferencial para competir en el mercado. Esta propuesta no es la primera en ampliar el número de variables argumentando una mejor aproximación a la comprensión de los servicios. Autores como Lovelock y Wirtz (2009) plantean para la mezcla de mercadotecnia 8 P. En ellas se integran las tradicionales: producto, precio, plaza y promoción, además de cuatro elementos relacionados con la entrega del servicio: entorno físico, proceso, personal y productividad y calidad. Pearson (2014), por su parte, desarrolla la idea de 20 P en la mezcla de mercadotecnia. Las agrupa en principios básicos, acciones que efectúa el gerente del producto, mediciones del éxito y conductas de los interesados. En principios básicos suma a las 4 P tradicionales la P de *packing* (empaqué); en acciones que efectúa el gerente del producto postula *planning* (planeación), *persuasion* (persuasión), *publicity* (relaciones públicas), *push-pull* (empujón-tirón) y *positioning* (posicionamiento); para mediciones del éxito incluye *profit* (utilidades), *productvity* (productividad), *parthership* (sociedades), *power* (poder) y *perception* (percepción), y para las conductas de los interesados integra *people* (personas), *positiveness* (positivismo), *professionalism* (profesionalismo), *passion* (pasión) y *personality* (personalidad).

A pesar de las diversas propuestas para pensar el desarrollo de la mezcla mercadológica, y en particular para las empresas oferentes de servicio, como lo son las empresas turísticas, Kotler et al. (2011) precisan sobre *marketing* turístico a las cuatro P clásicas como un punto de partida suficientemente robusto para la puesta en marcha de una estrategia comercial.

A consecuencia, y por la naturaleza de los datos encontrados en este estudio, de las 4 P tradicionales de la mezcla de mercadotecnia propuestas por Kotler et al. (2011) se explorarán dos de ellas en el espacio regional referido: plaza y promoción. Cabe mención que se entiende por producto turístico a

“[...] una combinación de elementos materiales e inmateriales, como los recursos naturales, culturales y antrópicos, así como los atractivos turísticos, las instalaciones, los servicios y las actividades en torno a un elemento específico de interés, que representa la esencia del plan de comercialización de un destino y genera una experiencia turística integral, con elementos emocionales, para los posibles clientes. Un producto turístico se comercializa a través de los canales de distribución, que también fijan el precio, y tiene un ciclo vital” (OMT, 2021).

Coll-Hurtado (2016) refiere que la infraestructura es una característica física que condiciona la vocación natural de los destinos turísticos, y que sus particularidades, incluso, determinan el tipo de obra a realizar y llega, en ocasiones, a implicar inversiones enormes. A pesar de ello, señala, las condiciones preexistentes de las comunidades son un referente importante para el desarrollo de servicios turísticos. Aunque también puede observarse que los

destinos muchas veces son tipificados por la calidad de las instalaciones con la que cuentan. No todas las características físicas necesarias para el desarrollo de la actividad turística en las regiones de México pueden ser controladas por los oferentes turísticos. La red de agua potable, las vías carreteras, el suministro de energía, entre otros servicios, dependen en mayor medida de la planificación territorial que el Estado lleva a cabo, ya sea para la urbanización del territorio o el impulso a actividades económicas concretas, como el turismo. En México, en la década de los 70's, con la aparición de los Centros Integralmente Planificados (CIP) se establece uno de los precedentes más importante para el desarrollo de infraestructura turística impulsado por el Estado (Coll-Hurtado, 2016). En esa década, en 1974, se da vida al Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR), cuyos precursores son el Fondo de Garantía y Fomento al Turismo (FOGATUR) fundado en 1952 y el Fondo de Promoción e Infraestructura Turística (INFRATUR) creado en 1969 (Gobierno de México, 2014).

Con respecto a la Promoción (P), Guo et al. (2024) señalan dos tipos de publicidad que pueden impactar la intención de visita de un turista: publicidad abstracta y publicidad concreta, donde la primera ofrece al posible consumidor información general sobre el producto o servicio (el destino), mientras que la segunda provee información específica. La primera, la publicidad abstracta, responde a la pregunta por qué, mientras la segunda, la publicidad concreta, responde a la pregunta cómo. Y de acuerdo a las pruebas de estudio de estos autores, la publicidad abstracta de un destino genera mayor intención de visita que la publicidad concreta. Por su parte, Royo y Serarols (2005) proponen para la promoción de destinos con componentes rurales y de riqueza histórico-patrimonial un *marketing* turístico basado en la imagen del destino, pues ésta, aseguran los autores, permite integrar las nociones de calidad del servicio y experiencias del turista. Entre otras estrategias para su logro, sugieren que dicha imagen debe

“[...] promover los aspectos emocionales asociados a este tipo de destinos”; gestionar los aspectos histórico-patrimoniales para comunicarlos al segmento turístico que se desee atraer; “[...] gestionar el trato al turista y la calidad del servicio mediante formación en atención al cliente y calidad de servicio [...]” y “[...] gestionar la limpieza urbana y de residuos, el ruido ambiental y la armonía arquitectónica del núcleo urbano [...]” (Royo y Serarols, 2005: 215).

El análisis de la Plaza (P) y la Promoción (P) supone también valorar el tipo de estrategia de *marketing* empleada y su relación con el ciclo de vida de un producto (Kotler et al., 2011; Fisher y Espejo, 2011). Hair et al. (2019) señalan cuatro estrategias de *marketing* para el crecimiento de las empresas: penetración del mercado (productos actuales en mercados actuales), desarrollo del mercado (productos actuales en nuevos mercados), desarrollo de productos (nuevos productos en mercados actuales) y diversificación (nuevos productos en nuevos mercados). Cyr y Gray (2013) plantean que el ciclo de vida del producto consta de 4 fases: introducción, crecimiento, madurez y declive. La introducción es propia de un bien o servicio nuevo, donde el consumidor no conoce el producto y por lo tanto la empresa debe orientar sus estrategias hacia dar a conocer su producto o cartera de productos y orientar al consumidor a la compra. El crecimiento está relacionado a las ventas que aumentan paulatinamente, aunque el consumidor puede no sentir aún lealtad por la marca, una aspiración importante para el marketing actual: fidelizar al cliente. La madurez es vista como la etapa en

la que el crecimiento de ventas es bajo, pero la penetración o posicionamiento en el mercado es alto, en tanto que hay un número importante de consumidores que son fieles a la marca o, en este caso, al destino; mientras que en el declive es simplemente el producto del desinterés del mercado o consumidor por un bien y servicio, lo que lo lleva a disminuir sus ventas o a su desaparición.

Campillo-Alhama y Martínez-Sala (2021), explican, además, la existencia de un nuevo paradigma para el *marketing* turístico que impacta la elección de estrategias a partir del empleo del Internet y sus redes sociales, los cuales, señalan, han transformado la manera en que se promocionan y comercializan los destinos considerados patrimonio mundial, particularmente mediante cambios en las formas en que el consumidor los localiza e identifica y en las posibilidades que se generan para que el turista sea co-creador del valor conferido al producto turístico al poder opinar sobre su propia experiencia, incluso calificándola. Al opinar sobre su propia experiencia los turistas pueden promover los productos turísticos por más de una vía, un ejercicio referido como propio de las economías colaborativas (Almeida-Santana et al., 2020; Climent y Haftor, 2021; Nadeem et al., 2020; Raza, 2021).

## Metodología

En el 2021 bajo las tareas diseñadas para el proyecto 2466 “Análisis socio-cultural-económico que permita el desarrollo turístico sostenible en la Chinantla” del Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (Conahcyt) se invitó a las investigadoras participantes a replicar la metodología de planificación turística en dos poblados de la Región de la Cañada en el estado de Oaxaca, México: San Gabriel Casa Blanca e Ignacio Mejía. Como parte de esos estudios fue necesario, dentro de las diversas tareas, comenzar a identificar las políticas públicas en materia de turismo para la región y los productos turísticos que ya se ofrecían y estaban siendo promovidos por el Estado mexicano a través de la Secretaría de Turismo en ella, así como las condiciones de la oferta, a fin de tener una visión más amplia de las características contextuales a considerar en la planeación de los poblados señalados, particularmente las relativas a la promoción y la infraestructura física, para prospectar la factibilidad de los objetivos que se desarrollarían junto a las comunidades y establecer algunas premisas para el desarrollo de la investigación. Se inició, entonces, esta investigación de corte cualitativo, con enfoque exploratorio.

Para su desarrollo se ha empleado como principal herramienta la consulta documental de las publicaciones en línea disponibles en el 2021 por la Secretaría de Turismo, tanto a nivel federal como estatal, así como de instituciones asociadas al logro de las previsiones del Estado mexicano de las estrategias de desarrollo de la actividad turística al interior de su territorio, como es el caso del Fondo Nacional de Fomento al Turismo. A partir de la información dispuesta en línea por dichas instituciones son dos los aspectos que se plantearon examinarse con mayor detenimiento. Por un lado, la infraestructura física como un recurso fundamental para el turismo que el mismo Estado promueve y, por otro lado, la promoción turística administrada también por la misma entidad institucional.



Con respecto a la infraestructura, en este estudio será referido como un elemento clave del análisis de la plaza (P) en la comercialización de un servicio turístico, pues se le piensa como una estrategia de lugar, dado que las condiciones del lugar atraen o no la demanda del servicio. Aunque la infraestructura podría ser también llegada a considerar un aspecto de planeación mercadológica de la P de producto, en tanto entendemos a los destinos turísticos como los propios productos.

En general, se ha empleado el análisis de contenido bajo el modelo de las 4 P tradicionales de la mezcla de mercadotecnia (producto, precio, plaza y promoción) propuesto por Kotler et al. (2011), con énfasis en el tratamiento de la P de promoción (publicidad) y la P de plaza (lugar). Ver figura 1. Las variables para las P analizadas fueron adecuadas a las implicaciones y diferencias entre la comercialización de un bien y de un servicio, al tratarse la oferta turística de un servicio, puesto que los autores en cuestión afirman que cada variable o aspecto puede ser referido o interpretado independientemente de dicha diferenciación, adecuándose de forma autónoma a la información recabada por la empresa para su análisis.



Figura 1. Las 4 P de la mezcla de marketing

*Nota:* La figura muestra los elementos de análisis que incluye cada P de la mezcla de mercadotecnia. Tomado de Kotler et al., 2011 (p. 53).

Este es un punto de partida importante si se considera el gran número de herramientas y enfoques aplicativos y metodológicos que el estudio del mercado puede propiciar, desde el punto de la vista del oferente (empresa) o del consumidor. En este caso, Kotler et al. (2011) refieren el análisis de la mezcla de la mercadotecnia como una herramienta de análisis desde el punto de vista de la empresa.

## Resultados

Las estrategias de mercadeo para la promoción turística en México cuentan con expresiones muy concretas. En ellas la participación de la Secretaría de Turismo y sus representaciones estatales, así como la del Fondo Nacional de Fomento al Turismo

(FONATUR) resultan sustantivos para el impulso de los destinos turísticos del país tanto al interior como al exterior. Así, el FONATUR divulga la existencia, promueve la visita y alienta el regreso a los destinos turísticos (productos turísticos), en tanto que la Secretaría de Turismo, a nivel federal y estatal, trabaja de forma activa para conseguir la competitividad y calidad deseada en tales destinos.

El análisis de datos disponibles en línea reporta que la Región Cañada en Oaxaca es una de las regiones con menor presencia dentro del catálogo nacional de servicios turísticos en el país promovido por el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR). En dicho catálogo, llamado Registro Nacional de Turismo (RNT), la consulta para los estados puede realizarse observando los siguientes indicadores: 1) Agencias de viaje, 2) Alimentos y bebidas, 3) Operadoras de buceo, 4) Embarcación de servicios turísticos, 5) Hospedaje, 6) Operadora de marina, 7) Transportadoras turísticas terrestres y 8) Otras (Secretaría de turismo, 2021). En la opción “Otros” se compendia el total de registros de los rubros y se adicionan algunos más no catalogados en las etiquetas (aunque pueden corresponderse). En este rubro, ‘Otros’ se relacionan para el estado de Oaxaca 1 026 servicios turísticos, de los cuales la Región Cañada es, tan sólo detrás de la Región Sierra Sur, la de menor porcentaje de establecimientos que han registrado su constancia de inscripción al RNT, como se ilustra en la Tabla 1. Cabe mencionar que sólo bajo el rubro “Otros” se reportan registros para la Región Cañada.

**Tabla 1.** Municipios por región y número de establecimientos para el turismo en Oaxaca

|                  | Municipios | Establecimientos | % Establecimientos |
|------------------|------------|------------------|--------------------|
| Cañada           | 1          | 6                | 0.6                |
| Costa            | 9          | 418              | 40.7               |
| Itsmo            | 4          | 16               | 1.6                |
| Mixteca          | 7          | 40               | 3.9                |
| Papaloapan       | 5          | 25               | 2.4                |
| Sierra Norte     | 8          | 37               | 3.6                |
| Sierra Sur       | 3          | 4                | 0.4                |
| Valles Centrales | 31         | 480              | 46.8               |
| Total            | 68         | 1026             | 100%               |

*Nota:* La tabla muestra los establecimientos destinados al servicio turístico en Oaxaca, México inscritos al Registro Nacional de Turismo (RNT) del país. Elaboración propia, con datos de FONATUR, 2021

Por la lejanía de la Región Cañada con el litoral del estado, las categorías del RNT Operadoras de buceo, Embarcación de servicios turísticos y Operadora de marina son poco relevantes. Sin embargo, las categorías Agencias de viaje, Alimentos y bebidas, Hospedaje y Transportadoras turísticas terrestres pudieron resultar de interés para valorar la actividad formal promovida a través de FONATUR. Tras la revisión, puede describirse que en Oaxaca existe un total de 68 agencias de viajes registradas en la categoría “Agencias de viaje”, de las cuales el 67.6% se ubican en la capital, Oaxaca de Juárez; el 10.3% en Santa María Huatulco; el 5.9% en San Pedro Mixtepec; 2.9% en San Pedro Etla y el resto (13.3) distribuidos en 9 municipios más no inscritos a la Región Cañada. Con respecto a la categoría “Prestadores de servicios y alimentos y bebidas” se registran para Oaxaca 214 establecimientos. Nuevamente, ninguno de

ellos adscritos a la Región Cañada, mientras que los municipios de Oaxaca de Juárez, San Pedro Mixtepec y Santa María Tonameca cuentan con el número más alto de establecimientos: 57(26.6%), 29(13.6%) y 27(12.6%), respectivamente.

Asimismo, el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR) no registra para la Región Cañada ningún establecimiento de hospedaje bajo la categoría “Hospedaje y transportadoras turísticas”, mientras que cuentan en total con 39 registros de establecimientos en ese giro para otras regiones, en las cuales Oaxaca de Juárez y Santa María Huatulco constituyen los porcentajes más importantes con 18 (46.2%) y 11 (28.2%) establecimientos, respectivamente. Con respecto a transportadoras turísticas registradas, se reportan un total de 85 de éstas, de las cuales 45.9% se ubican en San Pedro Mixtepec (39); 27.1%, en Oaxaca de Juárez (23), y 10.6% están establecidas en Santa María Huatulco (9). Ninguna transportadora turística está registrada en la Región Cañada (SECTUR, 2021). Sin embargo, como ya se ha dicho, se evidenció 6 registros para la Región Cañada en la categoría “Otros”, los cuales se presentan en la Tabla 2.

**Tabla 2.** Establecimientos turísticos en el RNT en la Región Cañada

| Nombre                    | Tipo                     |
|---------------------------|--------------------------|
| Casa Cejota               | Hospedaje & Spa          |
| Hotel Santa Julia         | Hospedaje                |
| Cocina mexicana La joya   | Alimentos y bebidas      |
| La terraza                | Alimentos y bebidas      |
| Fidencio García Pineda    | Transportadora turística |
| Filogonio Alvarado García | Transportadora turística |

*Nota:* La tabla enlista el número total de establecimientos turísticos disponibles en la Región Cañada enlistados en el Registro Nacional de Turismo (RNT) de México. Elaboración propia, con datos de la Secretaría de turismo (2021).

Los 6 registros corresponden al municipio Huautla de Jiménez. Dicho municipio pertenece al Programa Pueblos Mágicos desde el 2015 (SECTUR, 2019). Cabe mencionar que Oaxaca cuenta con 5 registros en el programa Pueblos Mágicos: San Pablo Villa de Mitla, Capulálpam de Méndez, Mazunte, San Pedro y San Pablo Teposcolula y Huautla de Jiménez. Ver Tabla 3.

**Tabla 3.** Municipios de registro al Programa Pueblos Mágicos en Oaxaca, México

| Municipio                         | Región           | Distrito                                | Año  |
|-----------------------------------|------------------|-----------------------------------------|------|
| San Pablo Villa de Mitla          | Valles centrales | Tlacolula                               | 2015 |
| Capulálpam de Méndez              | Sierra Norte     | Benemérito Distrito de Ixtlán de Juárez | 2007 |
| Mazunte (Santa María Tonameca)    | Costa            | Pochutla                                | 2015 |
| San Pedro y San Pablo Teposcolula | Mixteca          | Teposcolula                             | 2015 |
| Huautla de Jiménez                | Cañada           | Teotitlán                               | 2015 |

*Nota:* La tabla muestra los municipios de Oaxaca por región, distrito y año inscritos al Programa Pueblos Mágicos en México. Elaboración propia, con datos de la SECTUR (2019) y Gobierno del Estado de Oaxaca (2021)

Pueblos mágicos es una marca que ha sido una estrategia importante para la Secretaría de Turismo en el impulso de destinos desde el 2001, por lo que es notable que dentro de la

promoción que la Secretaría realiza para Huautla de Jiménez como Pueblo mágico se refieren 7 sugerencias de establecimientos que ofrecen alimentos y bebidas distintas a las 2 aludidas en el Registro Nacional de Turismo (RNT), y son: Restaurant Rosita, Restaurant Garibaldi, Restaurant San Ángel, Restaurant *Nda Ti Gee*, Restaurant Bambú, Cafetería Tejao Café y Marisquería La Nave del Olvido. Asimismo, se sugieren 5 sitios dónde dormir. Dentro de ellos se alude al Hotel Santa Julia (1 y 2) con registro RNT disponible en línea, y 3 opciones más que aún no se relacionan en el citado registro: Hotel Rinconcito, Hotel 1º de Mayo y Hotel Real del Fortín (Secretaría de Turismo de Oaxaca, 2021).

Para la Región Cañada Huatla de Jiménez es un punto de alta promoción. No sólo se incluye en el Atlas turístico de México, sino que cuenta con un Plan de *marketing* de consulta pública que da por menores de sus principales atractivos turísticos. Es oportuno describir sobre el Atlas turístico que si bien éste ofrece información estatal sobre las principales actividades turísticas no detalla a nivel regional los destinos que se proponen, ni correlaciona la información disponible con las rutas turísticas de los estados. A saber, si la búsqueda se centra en los destinos dentro del estado se Oaxaca se ofrece como opciones: Huatulco, Oaxaca, Puerto Escondido y Tuxtepec (Ninguno pertenece a la Región Cañada). Y si bajo el mismo criterio se decide revisar las rutas turísticas, la única aludida es “Oaxaca gastronómico” que no reporta nada para Región Cañada. En el Atlas turístico, en general, destaca el marcado iconográfico de los pueblos mágicos. La marca Paraísos indígenas, de la que se habla líneas adelante, no está incluida como criterio de búsqueda.

Con respecto al Plan de *marketing* para el pueblo mágico Huautla de Jiménez, es un documento de 27 páginas, incluyendo portada, en donde se plasman las principales orientaciones para impulsar un esquema de mercadeo estratégico. Para tal efecto se analiza la oferta, los principales factores medio ambientales que condicionan la empresa turística y la demanda del destino, y se describen en él los productos turísticos más importantes para el lugar, los cuales son cuatro y son los siguientes: Casa Museo de María Sabina, Catedral de San Juan Evangelista, Casa de Cultura María Sabina y Grutas de San Sebastián o Sótano de San Agustín. El plan de *marketing* para dicho destino reporta, también, un listado de 5 hoteles, 9 restaurantes y 2 agencias de transporte como servicios que se ofrecen en el lugar. Y promueve 5 fechas y festividades de la comunidad distintas de posible atractivo turístico. Asimismo, propone como mercado meta un mercado internacional procedente centralmente de Estados Unidos y Canadá, aunque el documento indica también el crecimiento continuo del número de visitantes, reportados en su mayoría como familias y turistas nacionales (Gobierno del Estado de Oaxaca, 2020).

Adicionalmente, los pueblos mágicos en México han desarrollado alianzas y proyectos para la promoción de los 132 pueblos mágicos. Dentro de los proyectos destaca el Tianguis de Pueblos mágicos. Mientras que dentro de las principales asociaciones despuntan la *app* Pueblos mágicos, las Rutas mágicas de color y la Lotería nacional. El tianguis de Pueblos mágicos es un pabellón de cita de negocios cuya primera edición tuvo lugar en la ciudad de Guadalajara, como feria, en el 2014, mientras que el último evento ha tenido lugar, en Pachuca Hidalgo, en el 2023.

Con respecto a la *app* Pueblos mágicos, ésta se ha desarrollado en colaboración con la empresa México Desconocido, se trata de una aplicación para computadora y teléfonos inteligentes en donde pueden consultarse los datos más relevantes de los pueblos mágicos de México (Secretaría de Desarrollo Agrícola, Territorial y Urbano, 2021). En ella se promueve como principales atractivos la Casa de María Sabina, el mercado dominical, el templo de San Juan Evangelista y el mirador Loma de Chapultepec; mientras que se señalan como actividades de interés vivir una experiencia espiritual al subir el cerro de la adoración; saborear mole, pozole, seguesa o tamales de pilte de pollo acompañados con una taza de café; vivir una sesión de sanación con hongos con Julieta Casimiro, y practicar espeleología por los sótanos y cavernas del Sistema Huautla. Mientras que de la categoría festividades se promueve el Día de todos los santos a finales de octubre e inicios de noviembre, en la que se puede observar la Danza de los huhuentones (México Desconocido, 2021).

Rutas mágicas de color, por su parte, es una colaboración con la empresa de pinturas Comex, la cual busca mejorar la imagen urbana de los pueblos mágicos de México. Mientras la colaboración con la Lotería Nacional ha redundado en un acuerdo de realizar billetes representativos a los 132 pueblos mágicos (SEDATU, 2021).

Otro hallazgo interesante en el análisis es el número de capacitaciones recibidas para los estándares de competitividad en turismo más usuales por Región. Cabe mencionar que en México la Secretaría de Turismo promueve la competitividad del sector a partir de 9 distintivos importantes: 1) Acreditación de guías de turistas; 2) Sello de calidad Punto Limpio V2020; 3) Programa de calidad tesoros de México; 4) programa de calidad Distintivo S; 5) Programa de manejo higiénico de los alimentos, 6) Distintivo H; 7) Programa de calidad Moderniza; 8) Segmentos especializados; 9) Certificación de playas.

En el 2016, la Secretaría de Turismo reportó qué regiones en Oaxaca recibieron capacitación para el Distintivo H, el Distintivo M y el Distintivo “Punto limpio”. De estos tres distintivos destaca por su número el Distintivo H, el cual es un reconocimiento que se brinda a establecimientos de alimentos y bebidas que cumplen con los estándares de higiene que marca la Norma Mexicana NMX-F-605-NORMEX-2018. Para el 2015 existían un total de 4 100 distintivos H vigentes para el país (SECTUR, 2015).

En Oaxaca se reportaban 102 unidades de negocios con la distinción H en el año 2016. De ellas, las regiones que tuvieron el mayor número fueron la Región Costa (64 unidades de negocio) y la Región Valle Centrales (33 unidades de negocio), lo que representó el 62.7% y 33.4% respectivamente. Cabe mencionar que para Valles Centrales la Ciudad de Oaxaca significó capacitación en 32 unidades de negocio de las 33 reportadas para la región, mientras que las regiones Cañada, Sierra Sur y Papaloapan no registraron ninguna capacitación para el distintivo (Secretaría de Turismo de Oaxaca, 2017).

En el 2021 se ofreció el curso “Turismo: regreso seguro” que promueve la Secretaría de Turismo junto al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), curso que guardó como cometido reducir el número de infecciones del SARS-COV-2 entre trabajadores del sector,



turistas y público en general (SECTUR, 2021). Este curso aún no reporta indicadores de consulta por región en los estados.

Con respecto a la promoción de rutas turísticas existentes en la entidad, propuestas por la Secretaría de Turismo, en total existen 12 rutas. Cada una promueve la visita de un número distinto de municipios al interior, e integra un folleto promocional disponible en línea que permite identificar lugares de interés, actividades, así como brinda sugerencias dónde comer y dónde dormir. El número de páginas destinado a cada ruta varía de acuerdo al número de atractivos presentados y sugerencias ofrecidas. Ver Tabla 5. De las cuales, la Ruta Reserva de la Biósfera implica a la Región Cañada. Se promueve para dicha ruta la visita a 6 municipios: San Juan Bautista Cuicatlán, San José del Chilar, Santiago Quiotepec (Región Sierra Norte), Concepción Pápalo, Santa María Tecomavaca y Huautla de Jiménez. El número de páginas destinadas a promover la Región Cañada como destino turístico es el menor de todos los trípticos disponibles para cada una de las rutas, sólo después de la Ruta Itsmo, ocho y seis páginas respectivamente, mientras que a la ruta de la Sierra Juárez se le destina 172 páginas y a la Ruta de la Chinantla 168 páginas, por citar un par de casos de contraste (Gobierno de México, 2021). Ver tabla 4.

**Tabla 4.** Rutas turísticas en Oaxaca y promoción turística impresa

| Ruta                          | Municipios | Páginas promoción |
|-------------------------------|------------|-------------------|
| Ruta Caminos del mezcal       | 6          | 91                |
| Ruta Mágica de las Artesanías | 9          | 82                |
| Ruta de la Fe Juquila         | 7          | 143               |
| Ruta Sierra Juárez            | 11         | 172               |
| Ruta de la Costa              | 5          | 106               |
| Ruta de la Chinantla          | 8          | 168               |
| Ruta de la Mixteca            | 9          | 86                |
| Ruta del Café                 | 8          | 122               |
| Ruta Reserva de la Biósfera   | 6          | 8                 |
| Ruta Itsmo                    | 6          | 2                 |

*Nota:* La tabla muestra las rutas turísticas existentes en el estado de Oaxaca y el número de municipios que cada ruta comprende, así como el número de páginas impresas de información turística contenida en las guías turísticas que promueve el Estado hacia el turismo potencial vía Secretaría de Turismo. Elaboración propia, con datos del Gobierno de México, 2021

En esta ruta se señalan atractivos tanto culturales como naturales, así como fiestas y tradiciones para las seis poblaciones que la integran. La Tabla 5. Muestra un resumen de los mismos.

**Tabla 5.** Atractivos turísticos en la Ruta Reserva de la Biósfera en Oaxaca

| Nombre                                   | Atractivos |           |         |
|------------------------------------------|------------|-----------|---------|
|                                          | Culturales | Naturales | Fiestas |
| San Juan Bautista Cuicatlán              | 6          | 4         | 0       |
| San José del Chilar                      | 2          | 2         | 2       |
| Santiago Quiotepec (Región Sierra Norte) | 3          | 2         | 1       |
| Concepción Pápalo                        | 4          | 1         | 1       |
| Santa María Tecomavaca                   | 2          | 2         | 1       |
| Huautla de Jiménez                       | 5          | 4         | 5       |

|  | Total | 22 | 15 | 10 |
|--|-------|----|----|----|
|--|-------|----|----|----|

*Nota:* La tabla relaciona los atractivos culturales, naturales y fiestas que se señalan por la Secretaría de Turismo para la Ruta Reserva de la Biósfera en Oaxaca, México. Elaboración propia, con datos del Gobierno del Estado de Oaxaca, 2020.

Otro programa que promueve el turismo al interior del Estado mexicano es el de Paraísos indígenas, el cual fue creado en el 2015 con el propósito de agrupar a destinos turísticos con importante valor natural, cultural e histórico bajo el cuidado de comunidades indígenas. La cobertura del programa comprende 105 pueblos indígenas, de los cuales 19 (18%), el número más alto entre los 15 estados que participan en el programa, pertenecen al estado de Oaxaca (Gobierno de México, 2018). De ellos 11 (57.9%) se encuentran en la Región Sierra Norte; 4 (21%), en la Región Valles Centrales; 2 (10.5%), en la Región Mixteca; 1(5.3%), en la Región Costa, y 1 (5.3%) está ubicado en la Región Sierra Sur (México Desconocido, 2021). Ninguno en la Región Cañada.

De las estrategias propuestas por Hair et al. (2019) las que se están generando en la Región Cañada son la penetración del mercado (Huautila de Jiménez como pueblo mágico) y el desarrollo del mercado (Ruta Reserva de la Biósfera). La aparición de la Ruta Reserva de la Biósfera, que sitúa sus principales atractivos en la Región Cañada, nos hace ver el interés del estado de Oaxaca, México, por concretar las políticas de Estado para ampliar y diversificar la oferta turística al interior de la entidad, tal como lo propone el Plan Estratégico Sectorial de Turismo al establecer como parte del objetivo 1 la evaluación y el acceso a nuevos segmentos (Estrategias 1.3., 1.4. y 1.5.) Asimismo, en materia de promoción se incluye el atender a segmentos diferentes de mercado para diversificar y consolidar la oferta turística de Oaxaca como una de las estrategias (3.2.). (Gobierno del Estado de Oaxaca, 2016). Esta ruta de acción resulta muy importante si se considera que para la generalidad del territorio mexicano la actividad turística ha representado una de las actividades económicas de mayor aporte.

En cuanto al ciclo de vida del producto considerado por Cyr y Gray (2013), la investigación demostró que en la región Cañada se pueden distinguir productos que se encuentran en una etapa de introducción y desarrollo. La ruta turística, Ruta Reserva de la Biósfera, es un producto que se halla en la etapa de introducción, mientras que el pueblo mágico Huautila de Jiménez es un producto que si bien cuenta con mayor tiempo en el mercado aún no alcanza su madurez. A consecuencia, ambos productos necesitan estrategias diferenciadas. Aunque Huautila de Jiménez constituye hoy parte de la nueva ruta. Estos mismos autores advierten para nuevos productos un lento crecimiento y un alto nivel de gasto en la producción y promoción del producto. Sugiere para este tipo de productos un consumidor “innovador”, que es por lo general joven y dispuesto en explorar nuevos productos. Es gustoso, además, de publicaciones especializadas. Con respecto al precio se estima conveniente un precio alto si el público no es muy sensible al mismo o si no existe alta competencia, mientras que la comunicación debe ser informativa y poner énfasis en ser la emoción de ser el primero. Las ferias comerciales es una de los canales que se sugieren como adecuados en esta etapa (Cyr y Gray, 2013), por lo que el espacio de tianguis de Pueblos mágicos favorece mucho más a aquellos destinos recientes bajo dicha categoría. En cambio, para un producto en crecimiento, habrá que ampliar los canales de comunicación y ofrecer una calidad mejorada o valor

diferencial para penetrar el mercado. Al inicio del crecimiento los precios se sugieren altos, mientras que al final de esta etapa los precios deberán disminuir. Huautla de Jiménez ha sido promovido como pueblo mágico desde el 2015, es decir, lleva casi 10 años en desarrollo como destino. En esta etapa los testimonios de otros usuarios son relevantes, lo que deberá tenerse en cuenta, particularmente si se piensa en las transformaciones del *marketing* de este siglo, tendiente al empleo de redes sociales y a la participación cada vez más activa de usuarios. Quizá deberá, además, considerarse el estilo de vida como una variable diferencial. Cabe recordar que desde la década de los 90's del siglo XX la segmentación según el estilo de vida, introducida por Manazec en Europa, ha demostrado sus posibilidades de éxito en el sector turístico y de ocio (Valls, 2014).

Adicionalmente, para lograr un mejor posicionamiento habrá de considerarse, además de la promoción de los destinos la infraestructura turística, los servicios turísticos en sí mismos (alojamiento, alimentación, agencias, guías, transportación, comercios), la oferta y demanda de los destinos, así como el desarrollo de estándares de la calidad que impactan la competitividad de los mismos. Si bien hoy el gobierno del estado de Oaxaca apunta a crear programas de infraestructura turística prioritaria, sigue siendo una tarea desafiante dada la orografía del territorio oaxaqueño y la cantidad de municipios de los que goza en cada región, incluyendo a la Región Cañada, y las condiciones de servicios e infraestructura actuales. La infraestructura turística en las líneas de acción del plan estratégico para Oaxaca se enfoca a fortalecer los productos innovadores y diversificados, y consolidar los destinos turísticos tradicionales, las Rutas Turísticas con las que cuenta el estado de Oaxaca, y los Pueblos Mágicos (Gobierno del Estado de Oaxaca, 2016). Los datos registrados indican que la Región Cañada, como otras regiones del estado de Oaxaca, se encuentran en desventaja con respecto a los destinos de sol y playa y la capital del estado, donde se concentra no sólo el mayor número de distintivos o certificaciones para el desarrollo de la actividad turística sino también el disfrute de mejores condiciones de acceso e infraestructura para los mismos, por lo que la brecha es grande entre la región Cañada y las regiones Valles Centrales y Costa, donde en estas últimas la infraestructura es mucho más robusta, así como la promoción de sus destinos y productos turísticos.

## Conclusiones

La infraestructura y accesibilidad son dos condiciones de la diversificación de la cartera de productos turísticos en la política turística para el estado mexicano y, en Oaxaca, estado con ocho regiones, la actividad turística tiene un crecimiento dispar aun cuando es intensión del Estado mexicano y oaxaqueño el impulso por igual de todas las regiones con vocación turística. Diversificar las modalidades del turismo en México –nuevos productos para nuevos mercados, así como desarrollar el mercado turístico ya existente – productos actuales en nuevos mercados- y brindar condiciones para ello es una oportunidad para las regiones menos favorecidas, como es el caso de la Región Cañada, en Oaxaca, y un gran reto para la política de Estado si consideramos aspectos como los aquí revisados.

Este estudio permitió observar como uno de los principales productos turísticos para la Región Cañada del estado de Oaxaca a la Ruta Reserva de la Biósfera, de muy reciente creación,

y al pueblo mágico Huautla de Jiménez, quien además de ser pueblo mágico forma parte de la Ruta referida. El análisis ha permitido presumir que la Ruta Reserva de la Biósfera debe fortalecerse con una mayor infraestructura de acogida, promoción del destino y capacitación del sector. Asimismo, los niveles de actuación municipal, estatal y federal deben coordinarse para hacer visible los nuevos destinos en espacios tradicionales de promoción: mapas turísticos, trípticos, *apps*, etc. Y generar nuevas modalidades de promoción con el empleo del Internet y el uso de redes sociales. Mientras que el pueblo mágico Huautla de Jiménez, a pesar del tiempo que tiene de promoción en el mercado, aún no es un producto maduro; mientras que en él la capacitación del sector es también un área de oportunidad.

En general, ambos productos, la Ruta Reserva de la Biósfera y el pueblo mágico Huautla de Jiménez, necesitan fortalecer la promoción y la infraestructura de acogida y servicios turísticos disponibles a fin de orientar al turista hacia la visita de estos destinos. Una de las condiciones básicas para orientar una decisión de compra es, en primer lugar, contar con información del producto turístico o destino en una variedad amplia de posibilidades, como lo demandan hoy los nuevos hábitos de compra, mediados en muchos espacios regionales por la tecnología y el multicanal. Tras ello seguirá orientar la compra, persuadirlo a vivir una experiencia turística en la región hasta finalmente posicionar el destino y generar fidelidad en él; una relación perdurable.

Se sintetiza en la siguiente tabla 6 los aspectos más relevantes del análisis.

**Tabla 6.** Promoción y Plaza, análisis de los productos y/o destinos turísticos de la Región Cañada promovidos por el Estado mexicano en Oaxaca, México

| Promoción (P)       |                                                                                                                                                                                                                                                     | H de J | RRB |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----|
| Publicidad          | Participan con sus recursos la Secretaría de Turismo                                                                                                                                                                                                | X      | X   |
|                     | Participan con sus recursos el Fondo Nacional de Fomento al Turismo                                                                                                                                                                                 | X      | X   |
|                     | Se emplea la marca Pueblos mágicos (incluye Rutas mágicas de color y la colaboración con la Lotería Nacional en la promoción del destino).                                                                                                          | X      | --  |
|                     | Se emplea el tianguis de Pueblos mágicos.                                                                                                                                                                                                           | X      | --  |
|                     | Se emplea el Atlas turístico de México.                                                                                                                                                                                                             | X      | --  |
|                     | Publicación de tríptico digital                                                                                                                                                                                                                     |        | X   |
|                     | A pesar de ser estrategias de promoción importantes para el Estado no se registraron acreditaciones o distintivos o distintivos SECTUR, ni relación con la marca Paraísos indígenas.                                                                |        |     |
| Ventas personales   | No se implementan por el Estado.                                                                                                                                                                                                                    |        |     |
| Promoción de ventas | No aplica                                                                                                                                                                                                                                           |        |     |
| Relaciones públicas | Datos documentales insuficientes para evaluar                                                                                                                                                                                                       |        |     |
| Plaza (P)           |                                                                                                                                                                                                                                                     |        |     |
| Canales             | Sólo directo                                                                                                                                                                                                                                        | X      | X   |
| Cobertura           | Nacional                                                                                                                                                                                                                                            |        |     |
| Surtido             | Se observan a Huautla de Jiménez, marca Pueblo mágico, como destino, con 4 productos turísticos destacados. Para la Ruta Reserva de la Biósfera se incluyen 6 destinos, con un total de 47 atractivos (culturales, naturales y fiestas) promovidos. | 4      | 6   |

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |   |    |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|
|                    | En servicios turísticos, el surtido se corresponde al número de productos turísticos y/o destinos que se promueven.                                                                                                                                                                                                 |   |    |
| <b>Ubicaciones</b> | Seis municipios de la Región de la Cañada en la parte norte del estado de Oaxaca                                                                                                                                                                                                                                    |   |    |
| <b>Inventario</b>  | No aplica en servicios                                                                                                                                                                                                                                                                                              |   |    |
| <b>Transporte</b>  | Agencias de viaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |   |    |
|                    | Transportadoras turísticas terrestres.                                                                                                                                                                                                                                                                              | 2 | 2* |
|                    | Para los servicios se entiende el transporte relacionado a la posibilidad del turista de llegar y trasladarse en el lugar. * Sólo Huautla de Jiménez, que además de ser Pueblo mágico forma parte de la Ruta Reserva de la Biósfera, cuenta con transportadoras turísticas terrestres.                              |   |    |
| <b>Logística</b>   | Hoteles                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 2 | 2* |
|                    | Restaurantes                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2 | 2* |
|                    | Para los servicios la logística se centra en las acciones que deriven en planificar, implementar y controlar de mejor manera el flujo físico del servicio. * Sólo Huautla de Jiménez, que además de ser Pueblo mágico forma parte de la Ruta Reserva de la Biósfera, cuenta con hoteles y restaurantes registrados. |   |    |

*Nota:* la tabla muestra los aspectos adecuados y sintetizados del análisis de Promoción (P) y Plaza (P) realizados para Huautla de Jiménez (H de J) y la Ruta Reserva de la Biósfera (RRB) de la región Cañada en Oaxaca, México. Elaboración propia.

Finalmente, puede concluirse que crear nuevos mercados, particularmente locales, dadas las condiciones que derivan del contexto actual de movilidad humana, es una tarea que podría derivar en un planteamiento que destaque el estilo de vida como variable sustantiva, no sólo por las expectativas que se generan en el turista y los cambios permanentes en el comportamiento de la demanda de servicios de turistas nacionales e internacionales, cada vez más familiarizados con un marketing que empuja a la comercialización electrónica de productos turísticos.

## Referencias

- Almeida-Santana, A., David-Negre, T., & Moreno-Gil, S. (2020). New digital tourism ecosystem: understanding the relationship between information sources and sharing economy platforms. *International Journal of Tourism Cities*, 6(2), 335-345.
- Armstrong, G. y Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson.
- Barrientos Gutiérrez, Nelly Eblin (2016): Orientaciones al turismo en México para el desarrollo regional: un acercamiento a los marcos normativos de políticas públicas. En: Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional, A. C., *El desarrollo regional frente al cambio ambiental global y la transición hacia la sustentabilidad* (pp. 1-29). Ciudad de México: AMECIDER-UNAM.
- Banco Mundial. (2021). *Población rural México*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.RUR.TOTL?locations=MX>
- Benassini, M. (2014). *Introducción a la investigación de mercados*. Ciudad de México: Pearson.
- Coll-Hurtado, A. (2016). *El espacio y ocio: el turismo en México*. UNAM.
- Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas [CONANP]. (9 de Septiembre de 2019). *Reserva de la biósfera Tehuacán-Cuicatlán*. <https://www.gob.mx/conanp/documentos/reserva-de-la-biosfera-tehuacan-cuicatlan-209465>
- Climent Costa, Ricardo; Haftor, Darek M. (2021). Value creation through the evolution of business model themes, *Journal of Business Research* 122, 353–361. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.007>



- Cyr, D., y Gray, D. (2013). *Marketing en la pequeña y mediana empresa*. Norma.
- Fierro Castro, C. (2015). La relación entre turismo, diseño y regeneración urbana del espacio público en la ciudad de Pasto (Colombia). *Revista de Antropología y Sociología: Virajes*, 17 (2), 209–234. Recuperado a partir de <https://revistasoj.s.ucaldas.edu.co/index.php/virajes/article/view/3574>
- Fisher, L. y Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Fondo Mundial para la Naturaleza [WWF]. (2021). *Oaxaca*. [https://www.wwf.org.mx/que\\_hacemos/programas/oaxaca/](https://www.wwf.org.mx/que_hacemos/programas/oaxaca/)
- García Valle, L. A.; Alvitres Quiroz De García, C.C.; Alvitres Sánchez, J. A.; Perales Quiroz, J.I. (2022). Reinventando a la empresa a través del marketing mix., una revisión istemática de literatura. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 6 (4), 3498-3515. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i4.2855](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2855)
- Gobierno de México. (01 de abril de 2014). *40 aniversario del FONATUR*. Presidencia de la República. <https://www.gob.mx/epn/articulos/40-aniversario-del-fonatur>
- Gobierno de México. (2021). *Pueblos mágicos: hacia un turismo y ordenamiento territorial sostenible*. SECTUR-SEDATU-INAFED.
- Gobierno del Estado de Oaxaca. (2016). *Plan Estratégico Sectorial de Turismo 2016 - 2022*. SECTUR.
- Gobierno del Estado de Oaxaca. (2021). *Regiones*. Oaxaca. <https://www.oaxaca.gob.mx/regiones/#>
- Gobierno del Estado de Oaxaca. (Diciembre de 2020). *Huautla de Jiménez*. Plan de marketing turístico. Pueblos mágicos. <https://www.oaxaca.gob.mx/sector/wp-content/uploads/sites/65/2020/12/Plan-de-Marketing-Huautla-de-Jimenez.pdf>
- Guo, Y.; Yu, M. y Zhao, Y. (2024). Impac of destination advertising on tourists' visit intention: The influence of self-congruence, self confidence, and destination reputation. *Journal of Destination Marketing & Management*, 31. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2023.100852>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Mehta, R., y Babin, B. J. (2010). *Administración de ventas. Relaciones y sociedades con el cliente*. Cengage Learning.
- Instituto Mexicano de Estadística, Geografía e Informática [INEGI]. (2015). *México en cifras*. Oaxaca. <https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=20>
- Instituto Mexicano de Estadística, Geografía e Informática [INEGI]. (2021). *Cuenta satélite del turismo de México*, 2021. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/CST/CST2021.pdf>
- Instituto Nacional de Pueblos Indios [INPI]. (2020). *Atlas de los Pueblos Indígenas de México*. <http://atlas.inpi.gob.mx/distribucion-por-entidad-federativa/>
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., García de Madariaga, J., y Flores Zamora, J. (2011). *Marketing turístico*. Pearson.
- Lovelock, C., y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios*. Pearson.
- México Desconocido. (2021). *Pueblos Mágicos*. <https://pueblosmagicos.mexicodesconocido.com.mx/oaxaca/huautla-de-jimenez>
- Nadeem, W., Juntunen, M., Shirazi, F., & Hajli, N. (2020). Consumers' value co-creation in sharing economy: The role of social support, consumers' ethical perceptions and relationship quality. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119786. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119786>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2021). *¿Cómo definir ciudades, pueblos y áreas rurales?* ONU Habitat. <http://onuhabitat.org.mx/como-definir-ciudades-pueblos-y-areas-rurales>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2012). *Tehuacán-Cuicatlán*. Ecological Sciences for Sustainable Development.

- <http://www.unesco.org/new/en/natural-sciences/environment/ecological-sciences/biosphere-reserves/latin-america-and-the-caribbean/mexico/tehuacan-cuicatlan/>
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2021). *Desarrollo de productos*. <https://www.unwto.org/es/desarrollo-productos-turisticos>
- Raza, A; Asif, M; Ayyub, S. (2021). The era of sharing economy: factors that influence the behavioral intention. *Serbian Journal of Management*, 16 (1), 103 – 124. <https://doi.org/10.5937/sjm16-24481>
- Royo Vela, M. y Serarols Tarrés, C. (2005). El turismo rural-cultural: un modelo de gestión del marketing turístico a nivel local basado en la medida de la imagen del destino. *Cuadernos de turismo*, (16), 197-222.
- Pearson, D. (2014). Las 20 P del Marketing. Patria.
- Periáñez Cañadillas, I. y Quintana Danza, M. A. (2009). Caso práctico: la planificación estratégica del museo Guggenheim Bilbao desde una perspectiva de Marketing. *Cuadernos de gestión*, 9 (1), 99-122.
- Secretaría de Desarrollo Agrícola, Territorial y Urbano [SEDATU]. (2021). *Pueblos mágicos: hacia un turismo y ordenamiento territorial sostenible. Innovación turística en pueblos mágicos*. Ciudad de México: SEDATU.
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales [SEMARNAT]. (2013). *Reserva de la Biósfera Tehuacán - Cuicatlán*. Ciudad de México: SEMARNAT-CONAP.
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales [SEMARNAT]. (2021). *Consulta temática. Población rural y urbana*. [http://dgeiawf.semarnat.gob.mx:8080/ibi\\_apps/WFServlet?IBIF\\_ex=D1\\_DEMOGRAF01\\_02\\_D&IBIC\\_user=dgeia\\_mce&IBIC\\_pass=dgeia\\_mce&NOMBREENTIDAD=\\*&NOMBREA NIO=\\*](http://dgeiawf.semarnat.gob.mx:8080/ibi_apps/WFServlet?IBIF_ex=D1_DEMOGRAF01_02_D&IBIC_user=dgeia_mce&IBIC_pass=dgeia_mce&NOMBREENTIDAD=*&NOMBREA NIO=*)
- Secretaría de Turismo [SECTUR]. (9 de Agosto de 2019). *Huautla de Jiménez, Oaxaca*. Secretaría de Turismo. <https://www.gob.mx/sectur/articulos/huautla-de-jimenez-oaxaca-212439>
- Secretaría de Turismo [SECTUR]. (12 de Octubre de 2015). *Programa Manejo Higiénico de los Alimentos, Distintivo H*. <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/programa-manejo-higienico-de-los-alimentos-distintivo-h>
- Secretaría de Turismo [SECTUR]. (15 de Julio de 2020). *Sello de Calidad Punto Limpio*. Secretaría de Turismo. Acciones y programas. <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/sello-de-calidad-punto-limpio>
- Secretaría de Turismo [SECTUR]. (2021). *Consulta turística*. Consejo de Promoción Turística. [http://rnt.sectur.gob.mx/RNT\\_TipoPrestador.html](http://rnt.sectur.gob.mx/RNT_TipoPrestador.html)
- Secretaría de Turismo de Oaxaca. (2017). *Estadística de capacitación*. <https://www.oaxaca.gob.mx/sectur/wp-content/uploads/sites/65/2017/09/estadisticas-de-capacitacion.pdf>
- Secretaría de Turismo de Oaxaca. (2021). *Huautla de Jiménez Pueblo Mágico*. <https://www.oaxaca.gob.mx/wp-content/uploads/sites/65/2019/10/HUAUTLA.pdf>
- Valls, J.-F. (2014). *Estrategias y tácticas de marketing*. Profit.
- Van Laethem, N., Lebon, Y. y Durand-Mégret, B. (2013). *Mercadotecnia*. Grupo Editorial Patria.
- Yepez-Galarza, G. D.; Quimis-Izquierdo, N.C. y Sumba Bustamante, R. Y. (2021). El marketing mix como estrategia de posicionamiento en las MIPYMES ecuatorianas. *Polo del conocimiento*, 6 (3). <https://doi.org/10.23857/pc.v6i3.2492>



## **Aplicación de la prueba de Colores de Lüscher como herramienta de gestión generacional hotelera en Cancún, Quintana Roo, México**

### **The Lüscher Colors test as a hotel generational management tool<sup>1</sup>**

**Ricardo Sonda de la Rosa**

<https://orcid.org/0000-0002-6788-4758>

[rsonda@ucaribe.edu.mx](mailto:rsonda@ucaribe.edu.mx)<sup>2</sup>

**Damayanti Estolano Cristerna**

<https://orcid.org/0000-0002-4644-7102>

[destolano@ucaribe.edu.mx](mailto:destolano@ucaribe.edu.mx)<sup>3</sup>

**Mauro Berumen Calderón**

<https://orcid.org/0000-0002-5343-4289>

[mberumen@ucaribe.edu.mx](mailto:mberumen@ucaribe.edu.mx)<sup>4</sup>

**Universidad del Caribe, México**

---

<sup>1</sup> Manuscrito recibido el 26 de junio de 2024 y aceptado tras revisión editorial y de pares doble ciego el 30 de septiembre de 2024. Turismo, desarrollo y buen vivir. Revista de Investigación de la Ciencia Turística- RICIT. no. 18 (2024) Publicación anual. ISSN: 1390-6305 ISSN-e: 2588-0861.

<sup>2</sup> Doctor en Administración, Maestro en Turismo y Dirección Hotelera, miembro del Cuerpo Académico en Consolidación REPANET.

<sup>3</sup> Maestra en Administración con especialidad en Mercadotecnia, Ingeniera Industrial y de Sistemas, miembro del Cuerpo Académico en Formación GIT&G.

<sup>4</sup> Doctor en Dirección y Finanzas, Maestro en Administración con especialidad en finanzas, miembro del Cuerpo Académico en Formación GIT&G.

## Resumen

Algunos de los procesos principales en una eficiente gestión hotelera son los relacionados con el capital humano. La problemática radica en que, en muchas empresas, los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inclusive, las acciones para la retención del talento humano y su desarrollo suelen normalizarse y hasta generalizarse, sin saber que en realidad estos deben ser diferenciados por generación. El objetivo de la investigación es determinar rasgos generales de personalidad diferenciados por generación, teniendo como sujeto de estudio, una muestra no probabilística de colaboradores hoteleros en Cancun, Quintana Roo, México, para que, por medio de la prueba psicométrica de Lüscher se puedan definir perfiles y necesidades, a fin de desarrollar estrategias de gestión por generación que provoquen una maximización de eficiencia del capital humano. Usando una metodología mixta en un estudio de caso, fue aplicado la prueba de colores de Lüscher a 61 trabajadores de un hotel ubicado en Cancún, Quintana Roo, México, mismos que fueron observados y entrevistados, logrando la interpretación por medio de un cuadro matricial que describe cada uno de los perfiles generacionales. Los resultados indicaron diferencias significativas para todos los grupos entrevistados en los rasgos de autoridad, crecimiento, relaciones interpersonales, estabilidad laboral y disciplina. Tras la discusión, se concluye que, a pesar de que los rasgos particulares de ellas se complementan en acciones colectivas, es necesario que cada una de ellas sea atendida y motivada de manera particular, logrando de esta forma una implementación de acción efectiva en los procesos de capital humano de una operación diaria de un negocio hotelero.

**Palabras clave:** generaciones; trabajadores; hotelería; psicometría; capital humano

## Abstract

Some of the main processes for efficient hotel management are those related to human capital. The problem is that, in many companies, the processes of recruitment, selection, and hiring, including actions for the retention of human talent and its development tend to be normalized and even generalized, without knowing that these must be differentiated by generation. The objective of the research is to determine general personality traits differentiated by generation, having as a study subject, a non-probabilistic sample of hotel collaborators in Cancun, Quintana Roo, Mexico, so that, through the Lüscher psychometric test, they can be defined. profiles and needs, to develop management strategies by generation that maximize the efficiency of human capital. Using a mixed methodology in a case study, the Lüscher color test was applied to 61 workers from a hotel located in Cancún, Quintana Roo, Mexico, who were observed and interviewed, achieving interpretation through a matrix table that describes each of the generational profiles. The results indicated significant differences for all the groups interviewed in the traits of authority, growth, interpersonal relationships, job stability, and discipline. After the discussion, it is concluded that, although their features complement each other in collective actions, each of them must be attended to and motivated in a particular way, thus achieving the implementation of effective action in the processes. of human capital from the daily operation of a hotel business.

**Key words:** generations; employees; hospitality; psychometry; human capital.

## Introducción

La presente investigación se encuentra dividida en cuatro apartados: la introducción, donde se hace evidente la problemática, justificación y establecimiento del objetivo en relación a los diferentes grupos generacionales, su gestión y análisis estructurado en un marco teórico y un marco contextual. El siguiente apartado es el del método, donde se describe el uso de una metodología mixta que proporciona el rigor científico de toda investigación. Uno más es el de resultados, donde se muestran los hallazgos generados de la aplicación de la metodología y el último, el de discusión,

espacio donde se debaten los resultados con las teorías para posteriormente hacer conclusiones y plantear futuras líneas de investigación.

La prueba de colores de Max Lüscher como herramienta de gestión generacional, encuentra su fundamento en los equipos laborales de la industria de la hospitalidad. Está se constituye por múltiples generaciones, haciéndolas multifacéticas debido a la diversidad de pensamientos y personalidades que se encuentran presentes entre sus trabajadores, lo que resulta un esfuerzo mayor para cumplir con las expectativas de cada uno de los integrantes de cada una de ellas.

Las cuatro generaciones que coexisten en la actualidad laboral son: Baby Boomers, Generación X (Gen X), Generación Y (mejor conocidos como Millenials) y la Generación Z (Centennials). Con el objetivo de analizar por medio de la prueba de colores de Lüscher las características generacionales de: autoridad, crecimiento, relaciones interpersonales, estabilidad laboral y disciplina de cada integrante de los equipos de un hotel, situado en Cancún, Quintana Roo, México, fue realizada la investigación para poder articular estrategias generacionales diferenciadas para una mayor y más eficiente gestión del capital humano en el contexto de la administración turística dentro de un hotel.

Para comprender las implicaciones de dichas diferencias generacionales, es importante partir de la definición de la palabra generación; Alvarado y Alvarez-Aros (2020), afirman que las generaciones son grupos de personas que nacen y experimentan diversos eventos de índole social, afiliaciones políticas, contextos económicos en un periodo determinado y con ello se funde y se transforma una nueva manera de pensamiento social adquiriendo similitudes en cuanto a gustos, actitudes o valores.

### *Definición de las Generaciones*

El definir las generaciones obliga a comprender la gestión diferenciada que deben tener sobre todo en la comprensión de cómo éstas han ido evolucionando en la sociedad, pues tradicionalmente los grupos generacionales se dividían usando una definición biológica, como el tiempo entre el nacimiento de los padres y el de sus hijos, creando grupos con una diferencia de entre 20 y 25 años; sin embargo, debido a los cambios en la sociedad actual, esta definición se ha vuelto obsoleta (McCrindle, 2014).

En este contexto, el mismo autor presenta una nueva definición, con un enfoque más bien sociológico, donde se refiere a las generaciones como un grupo de personas nacidas en un mismo lapso de tiempo, quienes poseen edades y estilos de vida similares, y que además fueron moldeados por los mismos eventos y acontecimientos durante su desarrollo.

Los cuatro grupos generacionales que coexisten actualmente son: *Baby Boomers*, Generación X, Generación Y, y Generación Z; cada uno posee características propias que lo diferencian del resto y le otorgan una identidad, por lo que para comprenderlos es necesario realizar un análisis de manera individual. A continuación, se presentan las principales características de dichos grupos, según ha sido expresado por los diversos autores que se han dedicado a estudiarlos.

En el primer grupo se encuentran los denominados *Baby Boomers* (nacidos entre 1946 y 1964). En esta generación también llamada hijos de la Segunda Guerra Mundial (Shragay & Tziner, 2011), se caracterizan por haber crecido en un ambiente optimista, donde existía un rechazo total por la guerra y en cambio se buscaba la paz; en este entorno también existían roles sociales muy marcados, las madres eran las amas de casa y los padres los proveedores de la familia (Hershatte & Epstein, 2010).

Aunado a esto, sobresale que los *Baby Boomers* son en extremo devotos a su trabajo y están dispuestos a realizar sacrificios por su carrera. Valoran el éxito, los desafíos, la lealtad y el trabajo duro, y consideran importante mantener buenas relaciones con sus superiores (Shragay & Tziner, 2011). Simultáneamente, esta generación también destaca por su falta de habilidades para balancear sus obligaciones laborales con su vida privada.

El siguiente grupo es la Generación X, o *Gen X* (nacidos entre los años 1965 y 1979). A diferencia de sus predecesores, la Generación X creció en un entorno socioeconómico difícil, marcado por la Guerra Fría y la crisis económica. Fueron la primera generación en estar expuesta directamente a los medios de comunicación masivos, por lo que se volvieron impulsores de la tecnología. En el entorno laboral son considerados ambiciosos, encuentran satisfacción en escalar posiciones rápidamente; son muy independientes, por lo que les disgusta la supervisión; se consideran leales a su carrera, más no suelen atarse a una organización (Karriker & Hartman, 2018; Parry & Urwin, 2017; Shragay & Tziner, 2011).

La siguiente es la Generación Y, más conocidos como *Millennials* (nacidos entre 1980 y el año 2000). Hershatte y Epstein (2010), refieren que las personas de esta generación son consideradas radicalmente distintas de sus predecesoras, y se caracterizan por su actitud desafiante; se involucran con las problemáticas contemporáneas y participan activamente en la búsqueda por lograr un cambio social.

Los *Millennials* crecieron durante la época de la globalización, por lo que están habituados a la tecnología y al manejo simultáneo de grandes cantidades de información. En el ámbito laboral buscan empleos que resulten desafiantes, sin llegar a sobre estresarlos; prefieren los ambientes laborales tranquilos, donde se sienten seguros y en una atmosfera positiva (Maioli, 2017).

Finalmente está la Generación Z, también llamados *Gen Z* o *Centennials* (nacidos entre 2001–2010). Este grupo generacional nació en un mundo tecnológico y globalizado; facilidades como el internet, computadoras y *smartphones* han sido siempre parte de su vida, por lo que están



habitados al mundo hiperconectado, donde la obtención de información es fácil y rápida (Bozutti & Barreiro, 2017).

Según refiere Maioli (2017), los *Centennials* demuestran una personalidad liberal, donde se sobrepone la diversión a las responsabilidades, rechazan las formas tradicionales de trabajo y no realizan tareas que no les resulten satisfactorias; prefieren enfrentar retos sólo si obtienen un reconocimiento público por ello.

En lo relativo al trabajo y el aprendizaje, los *Centennials* tienen un enfoque distinto a las otras generaciones, pues captan información de una manera más rápida, procesan los videos e imágenes con la misma facilidad que un texto y han desarrollado grandes capacidades para el *multitasking* (Días, Caro, & Gauna, 2014).

Actualmente todos estos grupos forman parte de la fuerza laboral de las empresas, algunos, en proceso de jubilación, y otros que empiezan a integrarse, pues apenas están alcanzado la mayoría de edad. Estas diferencias generacionales, junto con lo amplio de los rangos de edad, vuelven complicada la gestión de los procesos de capital humano por lo que determinar rasgos generales de personalidad diferenciados por generación se considera relevante y pertinente.

#### *Importancia del capital humano*

Dentro de las tareas importantes en la gestión del capital humano de cualquier organización se encuentran los procesos de reclutamiento y selección de personal encargados de buscar, atraer y elegir a los candidatos más adecuados a la organización, (Alfawareh & Shaidah, 2019), estos procesos no pueden ser improvisados, ya que se deben estar alineados a políticas esenciales de la administración de la empresa (González, 2019); sin embargo, la diversidad generacional ha provocado que las empresas ajusten dicha gestión para que éstas concuerden con las nuevas necesidades y motivaciones de su nueva fuerza de trabajo.

El proceso de selección en las empresas es sin duda un elemento clave para el éxito empresarial ya que el capital humano representa el capital vivo de una empresa, es decir a todas las personas que ingresan y permanecen en una organización, y se convierte en el capital que da vida a la infraestructura (Pérez, Ramos, & Chavira, 2019), (Armijos, Bermúdez, & Mora, 2019); por ello, sin importar su nivel jerárquico, son considerados el factor más importante dentro de una organización, y deben tomarse en cuenta como una inversión y no como un costo.

Para Naranjo (2012), la selección de personal es el proceso en que la administración de la empresa asegura que sólo entrarán a ella, aquellos postulantes que cuentan con los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para ocupar el puesto vacante; durante la selección se busca entre todos los candidatos aquellos que cumplan con las características deseadas y puedan contribuir a aumentar la eficiencia y el éxito a largo plazo de la empresa.

Los procesos de selección de capital humano, deben estar claramente definidos y realizarse en un orden específico (González, 2019), el cual dependerá de cada caso en particular, incluyendo

aspectos generacionales, pues los instrumentos a utilizar a lo largo del proceso de selección varían de acuerdo a los propósitos y necesidades la organización que lo lleva a cabo (Dutra da Costa, 2023).

Es importante señalar que, después de haber seleccionado a los candidatos finales, los esquemas de contratación deben satisfacer expectativas de los nuevos trabajadores, esto con la finalidad de lograr una sinergia empresarial de ganar-ganar que beneficie a ambos y que reduzca latente estrés laboral (Astorquiza, Castillo, & Alina, 2020), y es justo con este argumento que se debe ofrecer satisfactores particulares por cada una de las generaciones que se encuentren laborando en las empresas.

Otro proceso de relevante importancia en la gestión del capital humano es el de desarrollo con fines de retención del talento humano; también conocido como promoción, ese proceso hace uso de herramientas de evaluación interna como las citadas por (López, Ortega, & León, 2018; Rivera, 2019).

- Evaluación de desempeño. Es un proceso comunicativo donde interactúan dos partes para efectos de tomar la decisión de promoción o no, por una parte, el jefe del equipo de trabajo y por otra el trabajador. Esta evaluación es una técnica muy popular debido a que permite un acercamiento directo con los trabajadores y poder adaptar los objetivos futuros de manera diferenciada por edad o antigüedad.
- Pruebas de Conocimientos. Estas pruebas son instrumentos diseñados para evaluar los conocimientos generales y específicos que poseen los candidatos respecto al puesto que desempeña en la empresa. Resultan especialmente confiables debido a que no sólo se da a conocer sus conocimientos, sino también, sus áreas de oportunidad.
- Muestras de trabajo futuro. Similar a las pruebas conocimiento, las muestras de trabajo permiten conocer el desempeño del candidato en el puesto inmediato superior para conocer su capacidad si es promovido, pues lo coloca en situaciones a las que deberá enfrentarse una vez desempeñando el futuro puesto.
- Pruebas psicológicas. Representan una manera estandarizada y objetiva de conocer la personalidad de los trabajadores, por lo que permiten evaluar, entre otras cosas, la compatibilidad de una persona con el puesto de trabajo y/o aspectos de su personalidad que ayudan a entender el presente desempeño y predecir el futuro del colaborador.

Lo interesante de este listado es evidenciar la problemática de que, en muchas empresas, estas herramientas son sólo de conocimiento teórico y no se llevan a cabalidad, ya sea por falta de tiempo, recursos económicos o por desconocimiento (Bijaya & Prakash, 2022). Lo anterior, hace relevante que la presente investigación haga uso de la prueba de colores de *Lüscher*, en una muestra representativa de colaboradores hoteleros para determinar características generacionales que permitan el establecimiento de estrategias de gestión diferenciadas definiendo potencialidades de productividad.

### *La evaluación psicométrica en el capital humano*

Las evaluaciones psicométricas se han popularizado cada vez más debido a que, proporcionan a las empresas, un amplio perfil del trabajador, enfocándose no sólo en sus aptitudes y objetivos, sino también en sus principales rasgos de personalidad (Sartori, Costantini, & Ceschi, 2022).

La psicometría, por sí misma, es una rama de la psicología, enfocada en medir los procesos psíquicos de una persona, como pueden ser sus actitudes, rasgos de personalidad, habilidades, o sus conocimientos; su importancia reside en el conocimiento de fenómenos afectivos, conductuales, actitudinales y cognitivos (González, 2019; Zanatta, 2017). Para lograr dichos conocimientos, Amariles (2016), refiere que la psicometría hace uso de la aplicación de exámenes “test”, los cuales son herramientas diseñadas para identificar características y rasgos de la personalidad de los que se someten a la prueba.

La administración de este tipo de exámenes se considera una práctica desarrollada principalmente durante el siglo XX, sin embargo existen antecedentes que los relacionan con culturas antiguas, como es el caso de la cultura china (Meneses, 2016). Dentro de su larga historia, han ocurrido sucesos clave para el desarrollo de los *test* psicométricos actuales; uno de ellos fue el diseño de los primeros instrumentos de evaluación psicológica, llevado a cabo por el psicólogo francés Alfred Binet, que dio paso a la creación del primer *test* estandarizado usado a nivel mundial; un segundo evento fue la creación del término “Pruebas Mentales”, ideado por el psicólogo James McKeen, sin embargo, dicho término fue eventualmente descartado para suplirse por “Pruebas Psicológicas” (González, 2019; Mülberger, 2017).

En un contexto internacional, el análisis de exámenes psicométricos según Vinet (2023), es una práctica extendida del ejercicio profesional en las gerencias de recursos humanos orientada preferentemente a la evaluación clínica para trabajadores en distintos campos profesionales con la finalidad de proyectar comportamientos y sus explicaciones correspondientes y con ello minimizar el problema de la improductividad del recurso humano proyectando comportamientos futuros del trabajador a corto y mediano plazo.

En la actualidad, las pruebas psicológicas son usadas no sólo para la selección de nuevos trabajadores, sino últimamente como una herramienta para la detección de necesidades gracias a que, por medio de éstas, pueden identificarse aspectos no evidentes de los trabajadores (necesidades encubiertas), que requieren ser consideradas de manera integral para desarrollar planes de capacitación, de motivación o de entrenamiento (Salgado & Gómez, 2017).

Finalmente Florance (2022), refiere que el tipo de prueba psicométrica que se lleve a cabo dependerá directamente del puesto al que se esté aplicando, pues cada puesto requiere de habilidades y conocimientos específicos que pueden no ser compatibles con algunas pruebas existentes, lo que puede derivar en la interpretación errónea de los resultados obtenidos y que estos no sean los esperados y es en este sentido que en la búsqueda de más y mejores formas de encontrar

y desarrollar talento al interior de las organizaciones, la aplicación de una prueba como la de Max Lüscher como herramienta de gestión generacional, resulta interesante.

### *Diagnóstico Lüscher como Elemento Predictivo Actitudinal*

Max Lüscher fue un psicoterapeuta suizo, pionero de la psicología del color, quien en 1947 publicó la prueba de colores, con el que busca medir y explicar diversos aspectos de la psicología humana, como la personalidad, y que ha sido usado tanto en la realización de diagnósticos clínicos como en investigaciones de corte científico (Lotito, 2015; Stompór, 2013).

De acuerdo con Stompór (2013), para Lüscher la percepción sensorial del color es objetiva, compartida de manera universal por el ser humano, mientras que las preferencias del color son subjetivas, lo que las vuelve individuales; son estas distinciones las que permiten realizar una medida objetiva de los estados subjetivos. Debido a ello, no es posible hacer uso de cualquier tonalidad de color para la aplicación de la prueba, pues los colores a utilizar fueron cuidadosamente seleccionados de entre 4500 opciones distintas, buscando aquellos que tuvieran una mayor relación a las necesidades psicológicas y fisiológicas del ser humano.

Como es explicado por Page et al. (2012) y Mohebbi (2014), la prueba consiste en presentar al sujeto ocho cartas de distintos colores (rojo, amarillo, azul, verde, morado, café, negro y gris), las cuales debe ordenar de acuerdo a sus preferencias personales, colocando primero la que más le guste y al final la que menos sea de su agrado; cada color tiene un simbolismo y un valor numérico predeterminados, lo que permitirá a quien realiza la aplicación de la prueba dar significado a los resultados obtenidos.

En la siguiente tabla se observan los valores numéricos asignados a cada color en la prueba de los colores de Lüscher, junto con su principal significado al ser colocado en la primera posición:

**Tabla 1.** Significados

| Color           | Valor Numérico | Significado                                                                                                                       |
|-----------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gris</b>     | 0              | Neutralidad. Indica un deseo de mantenerse libre de compromisos.                                                                  |
| <b>Azul</b>     | 1              | Paz. Se tienen deseos de armonía, tranquilidad y seguridad.                                                                       |
| <b>Verde</b>    | 2              | Tensión Constante y Perseverancia. Indica una búsqueda por el reconocimiento de sus logros.                                       |
| <b>Rojo</b>     | 3              | Pasión. Representa actividad, liderazgo y deseo por lograr sus metas.                                                             |
| <b>Amarillo</b> | 4              | Espontaneidad. Felicidad y un ansía de liberación de sus problemas.                                                               |
| <b>Morado</b>   | 5              | Transformación y Misticismo. Indica deseos de aprobación, de convertir lo esperado en realidad y una percepción mágica del mundo. |
| <b>Marrón</b>   | 6              | Sensibilidad física. Necesidad de bienestar físico y búsqueda de seguridad.                                                       |
| <b>Negro</b>    | 7              | Abandono. Indica angustia y el deseo de renunciar a todo.                                                                         |

Elaboración propia con datos de la prueba de colores de Lüscher

Es importante considerar que estas pruebas psicométricas sirven para dar una idea predictiva del comportamiento posible que tendrá un candidato en el desempeño de sus funciones, más no son determinantes y totalitarias las características que describen dichas herramientas.

El análisis de los rasgos de personalidad por medio de la prueba de colores de Lüscher es algo común, diversos estudios como el de Hernández (2008), aplicado en un centro de salud cerca de la ciudad de Guatemala, lugar descrito por el autor como una zona de precariedad, describió por medio de la prueba, los estados emocionales de los derechohabientes, logrando detectar: autoestima baja, tristeza, decepción, preocupación y resignación, que sirvió al investigador para entender la problemática que acontecía y dar atención puntal por medio de terapias para corregir los problemas de los pacientes y mejora de su condición mental y por ende su comportamiento en su sociedad.

En contextos organizacionales se encuentran los estudios de Carpio (2023), quien atendiendo la problemática de la resistencia al cambio de los trabajadores de una institución gubernamental de Ecuador, hizo uso del análisis de los resultados de la prueba de Lüscher, que validados con entrevistas a profundidad, citó que las personas con mayor resistencia al cambio son las del género masculino mayores de 51 años, logrando determinar los grupos prioritarios para darles atención personalizada y dosificada para que sucedieran los cambios municipales de esa localidad.

Ahora bien, la prueba de colores de Lüscher es un elemento a considerar en la selección de los trabajadores en su proceso de incorporación a las empresas, sin embargo, autores como Rebaza (2023), lo considera como una actividad discriminatoria ya que ésta limita el derecho a igualdad y acceso al empleo, haciendo notar que el enfrentarse a una evaluación psicológica limita a muchos para integrarse a una actividad laboral, por lo que estas pruebas deben considerarse sólo como uno de los muchos elementos a considerar en los procesos de selección, postura que contraviene a la de Galeano (2019), en el campo de la psicología Aeronáutica que considera las pruebas psicométricas como elemento determinante, para ocupar o no, un puesto de trabajo determinado, ya que, según el estudio, de ésta depende la seguridad operacional, gracias a la manera proyectiva de actuar que arroja la prueba en una intervención en caso de emergencia.

Ya en el campo de formación y desarrollo de personal Kuznetsova (2020) y Chernozub (2023), realizan diagnósticos Lüscher en personal para identificar los problemas que surgen en el proceso de aprendizaje para gestionar nuevas y mejores formas de enseñanza y en consecuencia incrementar la competitividad empresarial interpretando las emociones conscientes o inconscientes de la personalidad emocional de sujetos sometidos a la prueba.

Por lo anterior y en búsqueda de replicar estos estudios en un contexto turístico mexicano ha sido seleccionado Cancún, Quintana Roo uno de los cinco Centros Integralmente Planeados desarrollado por el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR), fideicomiso encargado en la década de los años setenta de la creación de polos turísticos en México como: Los Cabos,

Huatulco, Loreto, e Ixtapa. A lo largo de sus más de 50 años de creación Cancún se ha consolidado como destino internacional para turistas en búsqueda de sol y playa, haciendo que los prestadores de servicios turísticos evolucionaran a la par de las exigencias de sus visitantes en búsqueda de servicios y productos de calidad.

El pensar que por sí sola la infraestructura de un destino como Cancún es la responsable de su éxito, es un error, pues está no puede ser operada sin trabajadores capacitados, preparados con actitudes y talentos específicos, por lo tanto, es pertinente, alineado al objetivo de la investigación poder determinar los rasgos actitudinales diferenciados por generación del personal hotelero para establecer estrategias de gestión diferenciadas por generación que atienden rasgos psicológicos para maximizar la eficiencia del capital humano.

## **Metodología**

Con el objetivo de determinar los perfiles generales diferenciados por generación de colaboradores hoteleros por medio de la prueba de colores de Lüscher, la presente investigación utilizó una metodología mixta. La metodología cuantitativa fue por medio del uso del “Software Corrección Test Lüscher” programa informático diseñado para el procesamiento de datos utilizando algoritmos basados en la teoría de Lüscher para generar un rasgo psicológico de los sujetos de estudio; y la cualitativa, con la aplicación de 61 entrevistas con un guion semiestructurado y con la misma cantidad de observaciones no participativa en la aplicación de la prueba para describir las causas de las actividades sociales del estudio de caso de manera explicativa.

Con el objetivo de determinar las diferencias y similitudes de los rasgos actitudinales por generación a través de la prueba de colores de Lüscher fue seleccionada una muestra no probabilista de muestreo a conveniencia su análisis y posterior desarrollo de estrategias de gestión en la búsqueda de una mayor eficiencia del capital humano. La investigación fue desarrollada en un hotel ubicado en Cancún, Quintana Roo, México. Para guardar la confidencialidad del hotel, en adelante se denominará “Hotel Cancun”. El hotel cuenta con 12 pisos, 169 habitaciones, 11 suites y 9 salas de reunión. El equipo de trabajadores hotelero es de 170, que de acuerdo a su generación se distribuyen de la siguiente manera: generación Millennial (61%), Generación X (33%), Centennials (3%), y Baby Boomer (3%).

Con la autorización de la Gerencia de Capital Humano, en la sala de formación, asignada para el desarrollo de esta actividad, fueron recibidos cada uno de los trabajadores por el equipo de investigación quienes solicitaban la autorización por escrito para ser grabados en voz, informándoles el propósito del estudio y la confidencialidad de sus respuestas para el uso académico de los resultados que se obtendrían, así como la dinámica y duración del ejercicio.



Una vez con la autorización expresa, fueron solicitados datos de control de trabajadores relacionados con: sexo, fecha de nacimiento, fecha de ingreso, último grado de estudios y puesto dentro de la empresa.

Acto seguido, para la aplicación de la prueba de colores de *Lüscher*, fueron proporcionadas a cada sujeto ocho tarjetas de colores y se les solicitó que las colocara en orden de acuerdo a su preferencia (basándose simplemente en los colores y tratando de no relacionarlas con objetos o situaciones) señalando en primer lugar su favorita y al final la que menos fuera de su agrado; al elegir cada color debía mencionarlo en voz alta a fin de que quedara registrado en la grabación, la aplicación de cada prueba tuvo una duración aproximada de entre dos y cuatro minutos. El resultado de la grabación sirvió para que los investigadores colocaran en el Software Corrección Test Lüscher la información obtenida y con ello la construcción del perfil generacional buscado.

Paralelo al desarrollo de esta actividad, el equipo de investigación realizó la observación no participativa del trabajador, registrando actitudes o expresiones visuales registrando éstas, en el guion de observación elaborado para tal efecto, que incluía la indicación: Describa las expresiones que observó del trabajador durante la aplicación de la prueba de colores de *Lüscher*: alegría, cansancio, presión, ansiedad, euforia, otra. Una vez terminada la actividad de los colores, se procedió a realizar la entrevista individual bajo el guion semi estructurado que constaba de las siguientes preguntas abiertas: en su opinión ¿Cuáles considera usted que son sus principales preocupaciones? ¿Cuáles son sus principales motivaciones? y ¿Qué le inspira en su vida?, ¿Qué es lo que espera del hotel?, ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo? y ¿Qué es lo que menos le agrada de su trabajo?

Todas las grabaciones obtenidas fueron divididas por grupo generacional para elaborar el análisis de los resultados durante la investigación. Los audios recopilados fueron alimentados en el *Software* Corrección Test Lüscher, para su procesamiento. En el caso de las entrevistas y la observación fueron analizadas por medio de la transcripción de texto simple, dando como resultado la interpretación y consecuente perfil generacional, que se presenta a continuación.

## Resultados

La aplicación de la prueba de colores de Lüscher en los participantes reveló las características que definen cada generación y las diferencias que existen entre esas generaciones descritas demográficamente en la siguiente tabla.

**Tabla 2.** Composición de la muestra por género y generación

| Participantes | Frecuencia | Porcentaje | Generación  | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|-------------|------------|------------|
| Femenino      | 27         | 44%        | Centennials | 17         | 28%        |
| Masculino     | 34         | 56%        | Millenials  | 22         | 36%        |
|               |            |            | Gen X       | 19         | 31%        |
|               |            |            | Boomers     | 3          | 5 %        |

|              |           |             |              |           |             |
|--------------|-----------|-------------|--------------|-----------|-------------|
| <b>TOTAL</b> | <b>61</b> | <b>100%</b> | <b>TOTAL</b> | <b>61</b> | <b>100%</b> |
|--------------|-----------|-------------|--------------|-----------|-------------|

Elaboración propia con datos obtenidos de la investigación

**Tabla 3.** Composición de la muestra por fecha de ingreso y ultimo grado de estudio

| <b>Año de ingreso</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Educación</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-----------------------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| 2023                  | 3                 | 5%                | Doctorado        | 0                 | 0%                |
| 2022                  | 12                | 20%               | Maestría         | 2                 | 3%                |
| 2021                  | 15                | 24%               | Licenciatura     | 18                | 30%               |
| 2020                  | -                 | 0%                | Preparatoria     | 35                | 57%               |
| 2019                  | 12                | 20%               | Secundaria       | 6                 | 10%               |
| 2018                  | 11                | 18%               | Primaria         | 0                 | 0%                |
| 2017                  | 8                 | 13%               |                  |                   |                   |
|                       | <b>61</b>         | <b>100%</b>       | <b>Total 58</b>  | <b>61</b>         | <b>100%</b>       |

Elaboración propia con datos obtenidos de la investigación

**Tabla 4.** Composición de la muestra por nivel jerárquico

| <b>Puesto dentro de la empresa</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Directivo                          | 0                 | 0%                |
| Gerente                            | 3                 | 5%                |
| Jefe                               | 7                 | 11%               |
| Supervisor                         | 15                | 25%               |
| Colaborador                        | 36                | 59%               |
|                                    | <b>61</b>         | <b>100%</b>       |

Elaboración propia con datos obtenidos de la investigación

Se contó la participación final de 61 participantes; 27 mujeres y 34 hombres; 17 que forman parte del grupo Centennial, 22 pertenecientes a la generación Millennial, 19 de la Generación X y 3 de la Generación Baby Boomer y el ultimo grado de estudio se encuentran concentrados la mayoría entre preparatoria y licenciatura.

Las tablas a continuación presentan de manera sintetizada los resultados de la aplicación de la prueba de colores de Lüscher en los diferentes grupos generacionales participantes en el estudio, enfocándose en los aspectos que fueron anteriormente mencionados.

**Tabla 5.** Resultados de la Generación *Baby Boomer*

| <b>Generación Baby Boomer</b>                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Interpretación psicológica</b>                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Características</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Se mantiene bajo severo control de modo que no le sobrevenga una crisis cuando las dificultades se presenten. Necesita estar en una situación más segura y tranquila en la que pueda sentirse a salvo y tenga la oportunidad de recuperarse y evitar la frustración. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se angustia cuando sus necesidades o sus deseos son mal entendidos.</li> <li>Cree que no tiene a nadie en quien confiar ni apoyarse a menos que existan relaciones interpersonales sólidas y duraderas.</li> <li>Es egocéntrico y por lo tanto fácilmente se siente ofendido.</li> </ul> |
| <b>Situación y Problemas Presentes</b>                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

La decepción y el temor ante la posibilidad de que resulte inútil plantearse nuevos objetivos lo han llevado a un estado de ansiedad; se encuentra angustiado por la falta de asociación íntima y comprensiva o una adecuada valoración. Trata de huir a un ambiente estable y seguro en el que pueda ponerse laxo y sentirse más satisfecho.

#### Generalidad

Es de notar que la generación Baby Boomer se empatiza con una exigencia de descanso físico o insistencia en la comodidad. En este caso el cuerpo necesita descanso, pero la voluntad se dedica a resolver las dificultades existentes. Esto implica considerable tensión; se necesita de un ambiente de más laxitud.

Elaboración propia con datos obtenidos Software Corrección Test Lüscher

Las palabras clave que se observa en los resultados son: crisis, angustia, temor, valoración, descanso, frustración, mismas que serán abordadas en el apartado de discusión.

**Tabla 6.** Resultados Generación X

| <b>Generación X</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Interpretación psicológica</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Características</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Valoran y defienden su independencia personal, toman sus propias decisiones sin ceder ante la presión de los demás; desean ser considerados como personas capaces de expresar sus opiniones con autoridad, por lo que no les es fácil reconocer sus errores o comprender el punto de vista de los otros en un ámbito de disciplina razonable.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Son sensible a todo lo que sea estético y de buen gusto.</li> <li>• Autoridad ganada por conocimiento</li> <li>• Detestan la mediocridad y la uniformidad</li> <li>• Exigencias de independencia y perfeccionismo</li> <li>• Una estabilidad laboral condicionada a progreso y aprendizaje</li> </ul> |
| <b>Situación y Problemas Presentes</b><br>Sienten frustración por lo lento que les resultan los acontecimientos a su alrededor, lo que los lleva a la irritación y a una falta de perseverancia para alcanzar sus objetivos. Quieren ser apreciados y respetados, por lo que buscan una relación íntima de estima mutua. Creen que reciben menos de lo que merecen, pero buscan sacar el mejor provecho posible de la situación por ello se encuentran permanentemente es busca de ascensos.                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Generalidad</b><br>Como se observa, la generación GEN X se percibe como personas capaces y totalmente independientes, confían plenamente en su preparación y en sus habilidades para salir adelante, por lo que son muy orgullosos y no suelen pedir consejos o ayuda de otras personas; sin embargo, siempre están dispuestos a apoyar a los demás cuando les es solicitado, resultando grandes mentores y líderes.<br>El hecho de ser perfeccionistas también los vuelve volátiles, se frustran con facilidad cuando las cosas no salen de acuerdo a lo planeado; sin embargo, también destacan por ser muy resilientes, siempre tratan de sacar el mejor provecho de cualquier situación en la que se encuentren y se enfocan en salir adelante. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

Elaboración propia con datos obtenidos Software Corrección Test Lüscher

Las palabras clave que se observa en los resultados son: independencia, frustración, sensible, aprecio, perfeccionista y planeación que serán abordadas en el apartado de discusión.

**Tabla 7.** Resultados Generación Millenial

| <b>Generación Millenial</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Interpretación psicológica</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Características</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Ansían experimentar todos los aspectos de su vida, explorar todas las posibilidades y vivir con intensidad, por ello se resisten a la imposición de límites, quieren ser libres y vivir sin ataduras. Buscan poder y prestigio. Sin embargo, sienten como si un vacío los separara de los demás, por lo que buscan una forma de superar esa falta de sentido que llega a su vida. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansían un vínculo tierno y empático, viven en una situación idealizada de armonía.</li> <li>• Tienen una necesidad imperiosa de recibir constante ternura y afecto.</li> <li>• Son sensible a todo lo que les resulte estético.</li> <li>• Evaden las críticas y cualquier restricción sobre su libertad de acción.</li> </ul> |
| <b>Situación y Problemas Presentes</b><br>Esperarán el momento en que cuenten con una posición de gran poder y prestigio, que les permita tener todo aquello de lo que hasta ahora han carecido. Quieren lograr sus objetivos por su propia cuenta y mediante su                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

trato con los demás. Respetan la autoridad de quien sabe más, no una autoridad jerárquica. Las relaciones interpersonales se dan en contextos digitales.

#### **Generalidad**

También se destacan por su constante búsqueda y necesidad de afecto, son muy sensibles y requieren de alguien que los comprenda y les brinde apoyo emocional y constante validación para asegurarse de que están en el camino correcto; prefieren evadir las críticas, tanto recibirlas como realizarlas, y no son partidarios de la confrontación.

Elaboración propia con datos obtenidos Software Corrección Test Lüscher

Las palabras clave que se observa en los resultados son: intensidad, ansia, libertad, afecto, emoción, y trato, mismas que serán abordadas en el apartado de discusión.

**Tabla 8.** Resultados Generación *Centennials*

| <b>Generación <i>Centennial</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Interpretación psicológica</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Características</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Exigen estima y reconocimiento como si se tratara de individuos excepcionales, por ello poseen un deseo insatisfecho de sobresalir para relacionarse con aquellos que consideran en un nivel con normas de vida tan elevadas como las suyas. Consideran que los logros se consiguen mediante alguna forma de atracción, principalmente belleza estética. Su constante autocontrol resulta contraproducente en sus relaciones interpersonales, pues los apremia a buscar uniones constantemente, haciéndolos entregarse con facilidad. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansía recibir ternura y poder compartir una unión significativa con alguien más.</li> <li>• Son sensibles a todo lo que perciban como estético.</li> <li>• Desean ser admirados y amados por sí mismos, necesitan recibir la atención, el reconocimiento y la aprobación de los demás.</li> <li>• Ubican el crecimiento no solo dentro de la empresa, si no fuera de la empresa.</li> <li>• Relajados e independientes.</li> </ul> |
| <b>Situación y Problemas Presentes</b><br>Actualmente las circunstancias les resultan restrictivas, lo que los fuerza a abstenerse de algunos gustos y libertades. Esperarán el momento en que cuenten con una posición de gran poder y prestigio, que les permita tener todo aquello de lo que hasta ahora han carecido. Están a la espera de una relación apacible de mutua estima, donde sean apreciados y respetados.                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Generalidad</b><br>Simultáneamente, desean ser amados y crear vínculos significativos con los demás, pues además de obtener aprobación, también quieren ser respetados y apreciados por quienes son, por ello se esfuerzan intensamente en sobresalir del resto y ser la mejor versión posible de sí mismos.                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

Elaboración propia con datos obtenidos Software Corrección Test Lüscher

Las palabras clave que se observa en los resultados son: estima, reconocimiento, logro, unión, libertad, poder, vínculos, sensibilidad y atención, mismas que serán abordadas en el apartado de discusión.

### *Discusión*

El análisis de los datos obtenidos en la aplicación de la prueba de colores de Lüscher comprueba que existen rasgos generales de personalidad diferenciados por grupos generacionales particularmente en rasgos de autoridad, crecimiento, relaciones interpersonales, estabilidad laboral y disciplina en la manera en que se interpretan a sí mismos en comparación con los demás.

Respecto a las tablas de resultados mostradas, para la generación *Baby Boomer* y generación X, la frustración en el logro de objetivos por falta de perseverancia es evidente, por lo que establecer objetivos a mediano y corto plazo sería un acierto para esta generación, adicional a la necesidad

notoria de esta generación por ser apreciados, reconocidos y respetados si son evaluados sistemáticamente sus avances, coincidiendo con el estudio de Carpio (2023) respecto a los rasgos de frustración típicos de esta generación, por lo que, en la gestión de este grupo de trabajadores deberán de estar siempre presente las actividades públicas que hagan que se perciban como importantes y distinguidos y con ello, la percepción que recibir menos de lo que se merecen, será disminuida.

Los resultados de la prueba concuerdan con los estudios citados previamente, que indican lo significativas que resultan las diferencias generacionales debido a los diferentes entornos sociales y épocas en que se desarrolló cada grupo generacional; sin embargo, el estudio también demostró que, a pesar de las mencionadas diferencias, también existen actitudes clave compartidas en lo relacionado a la percepción laboral.

Para la generación Millennial y Centennial, que de acuerdo con la prueba se encuentran deseosos de poder y prestigio, los planes a mediano y largo plazo resultan los más adecuados, ellos desearán el logro de los objetivos solo si son claros en tiempo y forma, considerando todos los insumos de apoyo para lograrlo, en este momento se encuentran abiertos a un plan de vida laboral a largo plazo de manera exclusiva dentro de la empresa, solo si les permite tener un equilibrio entre éste y lo personal tal como lo cita Kuznetsova (2020) con las emociones conscientes e inconscientes de las personalidades de este grupo generacional afirmando que, mientras la Generación X, es de suma importancia la independencia personal, para los Millennials y Centennials la necesidad de libertad, aprobación y reconocimiento son elementos prioritarios.

Siendo el objetivo la determinación de rasgos actitudinales diferenciados por generación y después de haber realizado la prueba y la observación, se demuestra una marcada valoración en rasgos de: autoridad, crecimiento, relaciones interpersonales, estabilidad laboral y disciplina, considerados como aporte de la investigación que se describen a continuación.

Para los rasgos de “Autoridad” la Generación X la percibe como una representación de quien posee el mando y el poder, mientras que en el perfil del Millennial la “Autoridad” es un concepto mucho más relajado como lo cita Rueda (2020) respecto a que esta generación reconoce la “Autoridad” por los conocimientos que demuestra una persona no por la edad que tenga su jefe directo, y para los Centennials en su perfil les cuesta mucho entenderla como parte de un proceso organizacional.

Rasgos significativos en los perfiles como el sentido de “Crecimiento”, los Gen X, se esfuerzan en demostrar sus capacidades para poder lograr un ascenso, pues lo consideran como parte de su buen desempeño ya que un ascenso de puesto los motiva en el trabajo, sin embargo para las generaciones más jóvenes (Millennials y Centennials), es algo intrascendente, pues denotan otros rasgos prioritarios como el aspirar a una libertad de elegir opciones priorizando si, una necesidad

de “Crecimiento” pero no necesariamente en la misma empresa, inclusive en su perfil tienden al emprendimiento (Solís, Guaderrama, Cerda, & Portillo, 2020).

En los rasgos de “Relaciones Interpersonales”, para la generación *Baby Boomer* y generación X es notorio que son con base al encuentro de intereses en común, que hace crecer la empatía y fortalecer las relaciones laborales, rasgo que para los *Millennials* y *Centennials*, son sensiblemente más casuales inclusive relajadas, tendiendo a superficiales, de hecho, al usar estas generaciones la socialización virtual los ubica en relaciones digitales, observadas y criticadas por otras generaciones.

Los rasgos de “Estabilidad Laboral” tienden a que la Gen X, busca estabilidad en su empresa ya que con ello puede cubrir sus necesidades de progreso y aprendizaje, no así para las demás generaciones, ya que sus rasgos de estabilidad denotan la medida que estos encuentren un equilibrio entre su trabajo y su vida profesional, pareciera que no tienen el arraigo característico de los Gen X, sin embargo lo tienen pero para las circunstancias que le mantengan motivado pues son de manera natural generaciones nuevas y llenas de expectativas.

La “Disciplina” fue otro rasgo distintivo generacional para los de la Generación X, pues se evidencia como el deber y la obligación de forma razonable, pero una vez más la generación *Millennial* le da connotación ligera sin tanta seriedad pues el mando y la disciplina no la distinguen del todo, y para los *Centennials* sus rasgos de “Disciplina” son menores pues el centro es sus propias ideologías.

A manera de conclusión, después de realizar el análisis correspondiente y en relación al objetivo de la investigación de poder determinar rasgos generales de personalidad diferenciadas por generación, se puede afirmar que las particularidades de cada una de ellas, se encuentran asociadas en un mismo entorno; sin embargo para lograr una mejora en la productividad de la empresa, rasgos generales de personalidad por generación la recomendación es que deben ser atendidas de manera particular, considerando las características de cada grupo analizado, no sólo durante su permanencia en la organización, sino desde el momento en que se inicia el proceso de selección de personal.

Durante el proceso de la investigación se presentaron limitaciones propias de cualquier tipo de investigación científica, siendo una de estas la que, a pesar de contar con la participación de cuatro de los grupos generacionales, *Baby Boomers*, *Gen X*, *Millennials* y *Centennials*, la muestra de trabajadores de la generación *Baby Boomer* fue menor a la muestra de las demás generaciones, no obstante, el estudio permitió delimitar un perfil genérico de las cuatro generaciones participantes, otorgando a cada una la interpretación correspondiente adicional a que la posibilidad de que las diferencias observadas pueden obedecer a políticas de contratación, o alguna variable idiosincrática que en ninguno de los casos, desacredita los hallazgos descritos.

En la dinámica científica de replicabilidad, se muestra interesante el poder realizar una futura investigación en otra propiedad del grupo hotelero, para poder comprobar si lo expuesto aquí con los resultados y el análisis, es parecido o diferente en una propiedad que no sea en un destino de playa, sino en un destino de ciudad.

Para el cierre, el beneficio principal de esta investigación radica en comprobar psicológicamente que cada generación cuenta con una valoración axiológica diferente, y que gracias a ello se pueden complementar entre sí, la unificación de la fuerza laboral es superior a los prejuicios que se evidencian en sinergias empresariales entre generaciones contribuyendo al fortalecimiento constante de las herramientas de gestión del capital humano que si son bien utilizadas aumentará la eficiencia, reducirán los costos de rotación de personal y asegurarán los objetivos organizaciones de las empresas hoteleras.

## Referencias

- Alfawareh, H., & Shaidah, J. (2019). Intelligent decision support system for CV evaluation based on natural language processing. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 6(4), 1-8. doi: <https://doi.org/10.21833/ijaas.2019.04.001>
- Alvarado, R., & Alvarez, E. (2020). Tendencias de la taxonomía de generaciones en el ámbito laboral: un análisis bibliométrico. *Perspectiva Empresarial*, 8(1), 113-126. doi:<https://doi.org/10.16967/23898186.691>
- Amariles, M. (2016). Modelo de seguridad de información para determinar el perfil de un candidato o empleado de una organización. *Cuaderno Activa, Universidad de San Buenaventura*(8), 65-71. Retrieved from <https://ojs.tdea.edu.co/index.php/cuadernoactiva/article/view/331/367>
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. Retrieved from [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202019000400163](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163)
- Astorquiza, B., Castillo, M., & Alina, G. (2020). Estrés laboral en el mercado laboral: una aplicación de metodologías de medición difusa para el caso Colombiano. *Lecturas De Economía*(93), 189–224. doi:<https://doi.org/10.17533/udea.le.n93a339564>
- Bijaya, S., & Prakash, S. (2022). Human Resource Management Practices and Customer Satisfaction in Hotel Industry. *Pravaha*, 28(1), 107-118. doi:<https://doi.org/10.3126/pravaha.v28i1.57978>
- Bozutti, D. F., & Barreiro, S. C. (2017). Desafíos y dificultades en la enseñanza de la ingeniería a la generación Z: Un caso de estudio. *Propósitos y Representaciones*, 5(2), 127 -183. doi:<http://dx.doi.org/10.20511/pyr2017.v5n2.163>
- Carpio, L. (2023). El perfil demográfico y psicológico de las personas resistentes al cambio organizacional en el sector municipal. *Universidad del Azuay*. Retrieved from <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/12617>
- Chernozub, O. (2023). Graphic associative test of attitudes as a convenient implicit measurement tool for mass polls. *RUDN Journal of Sociology*, 23(1), 122-141. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/graphic-associative-test-of-attitudes-as-a-convenient-implicit-measurement-tool-for-mass-polls/viewer>



- Días, C., Caro, N., & Gauna, E. (2014). Cambio en las estrategias de enseñanza-aprendizaje para la nueva Generación Z o de los “nativos digitales”. *OEA Portal Educativo*. Obtenido de [https://recursos.educoas.org/publicaciones/cambio-en-las-estrategias-de-ense-anza-aprendizaje-para-la-nueva-generaci-n-z-o-de-los#:~:text=y%20contenidos%20globales-,Cambio%20en%20las%20estrategias%20de%20ense%C3%B1anza%2Daprendizaje%20para%20la%20nueva,o%](https://recursos.educoas.org/publicaciones/cambio-en-las-estrategias-de-ense-anza-aprendizaje-para-la-nueva-generaci-n-z-o-de-los#:~:text=y%20contenidos%20globales-,Cambio%20en%20las%20estrategias%20de%20ense%C3%B1anza%2Daprendizaje%20para%20la%20nueva,o%20)
- Dutra da Costa, D. (2023). Proposal of a new model of personal strategic alignment for human resources professionals in strategic positions. *Visión de futuro*, 27(1), 97-116. doi:<https://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/748/796>
- Florance, I. (2022). *Using Psychometrics in Coaching: A Practical Guide*. London, England: McGraw Hill.
- Galeano, F. (2019). Psicología Aeronáutica: cien años velando por la. *Revista de psicología*, 11(1), 195-218. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7529937>
- González, A. (2019). Las pruebas psicométricas en la contratación de personal. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, 12(6), 77-82. doi:<https://doi.org/10.29057/estr.v6i12.4419>
- Hernández, E. (2008). El test de los colores Max Lüscher para el análisis de la personalidad, estudio de casos. Guatemala, Universidad de San Carlos: Repositorio del sistema bibliotecario. Retrieved from <https://repositoriosiidca.csuca.org/Record/RepoUSAC14362>
- Hershat, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. *Journal of Business and Psychology*, 211–223. doi:<https://doi.org/10.1007/s10869-010-9160-y>
- Karriker, J. H., & Hartman, N. S. (2018). Social Media and Dynamic Capabilities: Mining Millennial Resources. *Journal of Organizational Psychology*, 18(4). doi:<https://doi.org/10.33423/jop.v18i4.84>
- Kuznetsova, E. (2020). What Colors do Undergraduates Associate with Training Courses? Student Evaluations of the Applied Mathematics Educational Program through the Color Selection Method. *Bolema*, 24(66). doi:<https://doi.org/10.1590/1980-4415v34n66a15>
- López, S., Ortega, A., & León, M. (2018). Criterios de Selección de Recursos Humanos en la Empresa. *Jóvenes en la Ciencia*, 4(1), 1741-1746. Retrieved from <http://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/2563>
- Lotito, F. (2015). Test Psicológicos y Entrevistas: Uso y Aplicaciones Claves en el Proceso de Selección e Integración de Personas a las Empresas. *Revista Academia y Negocios*, 1(2), 79-90. Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/5608/560863081003/html/>
- Maioli, E. (2017). Tensiones organizacionales y fuerza de trabajo multi-generacional en empresas privadas. *Desarrollo, Economía y Sociedad*, 6(1), 73 - 96. Retrieved from <https://revista.jdc.edu.co/index.php/deyso/article/view/59>
- McCrindle, M. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. Australia: McCrindle Publication.
- Meneses, J. (2016). *Aproximación histórica y conceptos básicos de la psicometría*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya. Retrieved from <https://femrecerca.cat/meneses/publication/aproximacion-historica-conceptos-basicos-psicometria>
- Mohebbi, M. (2014). Investigating the gender-based colour preference in children. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 112(7), 827 – 831. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1238>
- Mülberger, A. (2017). Mental Association: Testing Individual Differences Before Binet. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 53(2), 176–198. doi:<https://doi.org/10.1002/jhbs.21850>

- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento y Gestión*(32), 83-114. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932005>
- Page, T., Thorsteinsson, G., & Joong, G. (2012). Using Colours to alter Consumer Behaviour and Product Success. *International Journal of Contents*, 8(1), 69-73. doi:<https://doi.org/10.5392/IJoC.2012.8.1.069>
- Parry, E., & Urwin, P. (2017, April). The evidence-base for generational differences: where do we go from here? *Work, Aging and Retirement*, 3, 140–148. doi:<https://doi.org/10.1093/workar/waw037>
- Pérez, D., Ramos, H., & Chavira, A. (2019). Recursos Humanos Selección de Personal. *Tesis Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua Unan Managua*. Nicaragua. Retrieved from <https://repositorio.unan.edu.ni/12138/>
- Rebaza, S. (2023). Estigma y discriminación vinculada con la salud mental en el acceso al empleo. *Laborem*, 20(27), 187-207. doi:<https://doi.org/10.56932/laborem.20.27.8>
- Rivera, L. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *Revista científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*, 4(12), 58-71. doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i12.65>
- Rueda, J., Martínez, O., & Arévalo, R. (2020). Modelo de fidelización y retención de talento para las generaciones centennials y millennials. Retrieved from <https://repositoriocrai.ucompensar.edu.co/handle/compensar/102>
- Salgado, M., & Gómez, O. (2017). Niveles para la capacitación en una organización. *Ingeniería Industrial*, XXXVIII(2), 154-160. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360452099004>
- Sartori, R., Costantini, A., & Ceschi, A. (2022). Psychological assessment in human resource management: discrepancies between theory and practice and two examples of integration. *Personnel Review*, 51(1), 284-298. doi:<https://doi.org/10.1108/PR-05-2019-0281>
- Shragay, D., & Tziner, A. (2011). The Generational Effect on the Relationship between Job Involvement, Work Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(2), 143-157. doi:<https://doi.org/10.5093/tr2011v27n2a6>
- Solís, R., Guaderrama, A., Cerda, G., & Portillo, M. (2020). Motivaciones de las generaciones millennial y centennial para la creación de nuevas empresas. *Administración Y Organizaciones*, 84-99. doi:<https://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2020v23n45/Solis>
- Stompór, J. (2013). Possibilities of the Lüscher Test Application in Job Consultancy and Personnel Recruitment. *Qualitative Methods in the Professional Diagnosis. Department of Psychology, University of Wroclaw, Poland*. Retrieved from <https://www.bibliotekacyfrowa.pl/dlibra/doccontent?id=41046>
- Vinet, E. (2023). El Empleo de Test por Psicólogos/as Chilenos/as: Un Inquietante Panorama. *Psykhé*, 32(1). Retrieved from <https://ojs.uc.cl/index.php/psykhe/article/view/25293>
- Zanatta, M. (2017). Contrucción de pruebas psicométricas. In C. d. México. Retrieved from <http://hdl.handle.net/20.500.11799/67953>



**Análisis sobre la sustentabilidad, políticas, empleo y retos del desarrollo turístico de la ciudad de Las Termas de Río Hondo, provincia de Santiago del Estero-Argentina, en los últimos 15 años**

**Analysis on sustainability, policies, employment, and challenges of the tourist development of the city of Las Termas de Río Hondo, province of Santiago del Estero, Argentina, in the last 15 years<sup>1</sup>**

**Jorgelina Anahi Cajal**

<https://orcid.org/0009-0009-2340-7560>

[jorgelinacajal38@gmail.com](mailto:jorgelinacajal38@gmail.com)<sup>2</sup>

**INDES-UNSE/CONICET, Argentina**

---

<sup>1</sup> Manuscrito recibido el 31 de mayo de 2024 y aceptado tras revisión editorial y de pares doble ciego el 30 de septiembre de 2024. Turismo, desarrollo y buen vivir. Revista de Investigación de la Ciencia Turística- RICIT. no. 18 (2024) Publicación anual. ISSN: 1390-6305 ISSN-e: 2588-0861.

<sup>2</sup> Licenciada en Sociología por la Universidad Nacional de Santiago del Estero. Becaria CONICET. Doctoranda en el programa de doctorado con Orientación en Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Nacional de Luján. Docente. Investigadora en formación en el Instituto de Estudios para el Desarrollo Social (INDES/UNSE-CONICET). Miembro del Grupo de Estudios del Trabajo (GET/UNSE-CONICET).

## Resumen

El desarrollo turístico en la provincia de Santiago del Estero, específicamente en la ciudad de Las Termas de Río Hondo, se ha destacado por la importancia que se le ha dado al turismo como motor de desarrollo económico y social en la región, a través de la inversión en infraestructura turística y la diversificación de la oferta turística. Sin embargo, la falta de políticas públicas eficientes ha limitado un desarrollo turístico sustentable y sostenible, con impactos negativos como la estacionalidad del empleo y la migración de los trabajadores por generaciones. A partir de ello, la investigación tiene como objetivo analizar el desarrollo turístico en la ciudad de Las Termas de Río en los últimos 15 años, identificando las acciones del gobierno provincial, municipal y los actores que la componen. Mediante un análisis documental, se estudiarán diversas fuentes de información que den cuenta del fenómeno y su explicación.

**Palabras claves:** desarrollo turístico, infraestructura, políticas públicas, sustentabilidad y empleo.

## Abstract

Tourism development in the province of Santiago del Estero, specifically in the city of Las Termas de Río Hondo, has been highlighted by the importance given to tourism as a driver of economic and social development in the region, through investment in tourism infrastructure and the diversification of tourism offerings. However, the lack of efficient public policies has limited sustainable and sustainable tourism development, with negative impacts such as seasonal employment and worker migration for generations. Therefore, the research aims to analyze the tourism development in the city of Las Termas de Río over the past 15 years, identifying the actions of the provincial and municipal governments and the actors involved. Through a documentary analysis, various sources of information will be studied to account for the phenomenon and its explanation.

**Keywords:** tourism development, infrastructure, public policies, sustainability, employment.

## Introducción

En Argentina cuando se reconocen las particularidades específicas de un lugar, para ser convertido en destino turístico, se define cómo será su condición de destino y cómo éste se relaciona con las modalidades que el turismo adopta en cada momento a partir de las tendencias y transformaciones sociales en general (Bertoncello, 2006).

En la provincia de Santiago del Estero se puede observar esta intención, ya que la inversión en turismo y en infraestructura ha ocupado un papel importante en remodelación e incorporación de nuevos atractivos para el desarrollo turístico del destino en estos últimos 15 años. Referirse al turismo en sus diferentes niveles -nacional e internacional-, implica enmarcar un proceso de modernización y profesionalización del sector, que es lo que se ha pretendido implementar en la ciudad de Las Termas de Río Hondo en los últimos años. La cual cuenta con una población estable de 45.000 personas. La misma ha sido reconocida por su clima y el beneficio de sus aguas termales (Rojas de Vagliati, 2019), lo que le permite posicionarse como centro turístico invernal, con temporadas altas de abril a octubre y turismo de fin de semana durante todo el año. De este modo convierte al turismo en su principal actividad económica, donde promueve, en los últimos años, grandes inversiones en el sector destinadas a dotar de servicios y confort para alcanzar los estándares que requiere un turismo de relevancia mundial (Romano,

2013; Cajal, 2019). Estas inversiones han proporcionado de nuevos atractivos en la ciudad, abriendo el abanico de posibilidades para los visitantes, incorporando el turismo deportivo como una nueva opción para los aficionados al mismo.

Son numerosas las personas que buscan el Turismo Salud en todas las épocas del año, y uno de los principales propósitos que se tiene para esta actividad conforme a los discursos de las autoridades de la ciudad, es romper con la “estacionalidad del turismo” y fomentar el turismo todo el año para poder dinamizar la economía y el empleo. Así poder mejorar las condiciones de vida de la población y de los trabajadores y las trabajadoras del sector que por generaciones migran a diferentes puntos de La Costa Atlántica Bonaerense en busca de trabajo en los períodos de subocupación<sup>3</sup> en las temporadas de verano, una vez finalizada la temporada de invierno en la ciudad. A partir de ello, la investigación tiene como objetivo analizar el desarrollo turístico en la ciudad de Las Termas de Río en los últimos identificando las acciones del gobierno provincial, municipal y los actores que la componen.

## Marco teórico

### *El turismo como factor de desarrollo y su impacto en la sociedad receptora*

A partir del surgimiento del turismo de masas a mediados del siglo XX ha emergido una fuerte polémica sobre si este es o no, un factor de desarrollo. La discusión ha logrado adquirir tal importancia que diversos autores plantean que las teorías sociológicas sobre el turismo se han creado en torno al dilema sobre si el mismo es un factor de desarrollo de la sociedad receptora o, por el contrario, un reflejo del subdesarrollo (Rubio Gil 2003 en Santana Turégano 2005). Entre las décadas de los 60 y los 70 se afirmaba que la influencia del turismo en regiones en desarrollo estableció la posibilidad de que las actividades relacionadas con él impulsaron el desarrollo de poblaciones y de esta manera ser contemplado como un contribuyente al crecimiento económico que pudiera dar paso a la modernización de la actividad económica turística, como también de la sociedad receptora (Rubio Gil 2003 en Santana Turégano 2005). Desde la mirada crítica y reflexiva, el turismo debe tener como punto de partida el análisis de las problemáticas que ocasiona la implementación de medida de intervención en el medio social y ambiental, el incremento de divisas que genera en las economías de los países que valoran su capacidad intrínseca como fenómeno creador de capital social, político, económico, cultural y humano; el creciente uso del tiempo libre y el ocio para las sociedades y el aumento de los gustos y preferencias de la actividad turística (Santana Turégano, 2005). De este modo, el turismo es observado como un factor importante en el crecimiento económico, apreciado como una de las actividades

---

<sup>3</sup> Durante los períodos de baja ocupación, como la temporada baja (noviembre a marzo), los trabajadores turísticos de Las Termas de Río Hondo suelen experimentar la subocupación, ya que la demanda turística disminuye, y como resultado, la necesidad de personal se reduce. Esto provoca, un recorte del número de empleo disponibles y una menor estabilidad laboral para los trabajadores y trabajadoras del sector (Garazzi, 2021; Cajal, 2019; Cajal, 2022). A partir de ello, durante el periodo de subocupación, trabajadores y trabajadoras ven en la migración estacional una oportunidad laboral y una estrategia familiar de supervivencia.

productivas y económicas más significativas del mundo y su estímulo, incluso en Argentina, está vinculado principalmente con un enfoque: productivo, estratégico y socioeconómico, aportando una estimación del 8% del PBI y generando cerca de 1.5 millones de puestos de trabajo (CEPAL, 2010). Para la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2001) esta es una industria que se destaca por su gran complejidad, no solo por los distintos sectores económicos que se ven involucrado por su desarrollo, sino también por la cantidad de elementos que la componen. Para Tottino y Catalano (2014) el turismo en Argentina influye, directa e indirectamente en la economía en términos de valor agregado, en los ingresos, en la creación de empleo, renta personal, etc. Esto comprende a su vez, un gran número de agentes y diversos efectos sobre el entorno social, natural y otras actividades donde el mismo se desarrolla. Para un mayor aprovechamiento de los recursos turísticos y de esta manera promover el desarrollo local, la inclusión y dinamización social económica de un destino. Frente a esto, el sector público debe crear un conjunto de acciones adoptadas por la Administración Nacional de Turismo denominadas políticas turísticas (OMT, 2003). Y de esta manera, evitar efectos adversos que puede producir en un territorio, de los cuales, muy poco se habla de ello como la estacionalidad y la generación intensiva de empleo, comprendida por el uso de mano de obra poco calificada sometidas a condiciones de precariedad, dando como resultado, un sector de la economía invisibilizado desde el punto de vista social y político (Cajal, 2019).

#### *Turismo sustentable: políticas, desafíos y perspectivas*

Para la OMT (1998), el turismo sustentable es concebido como aquel que satisface las necesidades actuales de los turistas, al mismo tiempo que resguarda los destinos e incrementa nuevas oportunidades para el futuro. El mismo debe ser concebido de modo que oriente la gestión de todos los recursos existentes, tanto desde el punto de vista de la satisfacción de las necesidades económicas, sociales y estéticas como del mantenimiento de la integridad cultural, de los procesos ecológicos esenciales, de la diversidad biológica y de los sistemas de soporte de la vida. Esta sustentabilidad del turismo se basa en tres elementos: sociedad, ambiente y economía y su fundamento es el equilibrio que se circunscribe a partir de la interacción entre estos elementos (Tarlombani da Silveira, 2005). Además, sugiere disminuir la tensión ocasionada a partir de la compleja relación entre la industria turística, los visitantes, el medio ambiente y la comunidad local, intentando mantener a largo plazo la viabilidad y la calidad de los recursos naturales y culturales. Buscando de esta manera, una relación más armoniosa y productiva entre el visitante, la comunidad local y el lugar, para evitar el desgaste de los recursos naturales y culturales, el engaño del visitante y la explotación de la población local (Tarlombani da Silveira, 2005). Para que esta sustentabilidad se lleve a cabo, es necesario la incorporación de ciertas políticas públicas destinadas al turismo con una relación directa con el núcleo del Estado de Bienestar, es decir con las políticas sociales

y económicas<sup>4</sup> (Velasco González, 2011). El caso de Argentina, el modelo de producción económico y la estructura política son guías claves para poder entender la política turística, que pone en manifiesto el carácter multifacético que adquiere el turismo en asuntos públicos, según los diversos objetivos y períodos gubernamentales (García, 2015).

Por lo que resulta necesario definir políticas turísticas como un “programa de acción propio de una o varias autoridades públicas o gubernamentales en un ámbito sectorial de la sociedad o en un espacio territorial dado” (Meny y Thoenig, 1989:130 en Velasco González, 2011 p.8). Aquí el rol del sector público resulta muy importante no solo como regulador, sino también, como educador en un caso, y facilitador del proceso en el otro. Es fundamental remarcar la sustentabilidad turística en la aplicación de políticas públicas en el sector, para equilibrar el desarrollo económico, social y ambiental en la industria turística. Y de esta manera, garantizar que los recursos naturales y culturales de un destino sean protegidos y preservados para las generaciones futuras. Esto implica la adopción de prácticas sostenibles en la gestión de destinos turísticos, promoviendo la conservación del medio ambiente, el respeto a las comunidades locales y la mejora de la calidad de vida de sus habitantes. Como también, la concientización a los turistas sobre la importancia de viajar de manera responsable y respetuosa con el entorno (Cajal, 2019).

Para que todo aquello se lleve a cabo, se debe dar paso a la construcción de un plan para el sector y tener en cuenta de qué manera ha sido formulado la estructura desde donde se piensa implementar los recursos, las normas generales y jurídicas que han de dar respaldo a la política turística (Casanova Ferro, 2010 en Cajal, 2019). Ya que hablar de una planificación o plan estratégico para el turismo, implica una reflexión, es decir implica fijar metas a corto, mediano y largo plazo. Un plan está pensado a quince o veinte años- si la estabilidad del sistema político lo permite- no es un listado de acciones, sino una descripción de intenciones donde las acciones en todo caso serán sus consecuencias (Casanova Ferro, 2010 en Cajal, 2019). Según Dabrowski (2005) el turismo sustentable que todo plan estratégico debería tener en cuenta, se basa en los principios básicos de la Declaración de Río de Janeiro sobre desarrollo y medio ambiente, por cuanto resulta irrefutable el reconocimiento del vínculo existente entre la actividad turística y la protección del entorno;—el cual se define como un modelo de desarrollo económico concebido para mejorar la calidad de vida de la comunidad receptora, facilitar al visitante de una experiencia excepcional con una alta calidad del medio ambiente de la comunidad anfitriona. Contemplando además la protección de la identidad cultural de la comunidad destino y el aseguramiento de una relación sana entre el desarrollo social de la comunidad local y el turista.

---

<sup>4</sup> Pero, a pesar de haber transcurrido décadas, existen muy pocas investigaciones sobre políticas turísticas, aunque otros temas se hayan incluido al acervo del análisis de políticas (Cajal, 2019).



### *Empleo turístico, estacionalidad y migraciones*

En la actualidad, el aporte del turismo a la creación de empleo y al crecimiento del PIB son considerados como los principales mecanismos mediante los cuales la actividad contribuye al bienestar de las comunidades en que se desarrolla (Santana Turégano, 2015). Por lo tanto, el turismo se transforma en una fuente significativa de empleo para muchas personas, por eso Argentina y diversos países se interesan por su desarrollo. Pero más allá de las estadísticas y sus posibilidades de estudios, unos de los principales inconvenientes para el sector turismo según Da Cruz (2015) es calcular el volumen y las condiciones de empleo de esta actividad. Ya que la medición del turismo es una de las menos desarrolladas conceptualmente debido a diversas dificultades en asociar el empleo en una actividad de consumo, la cual abarca una amplia visión en términos de producción y servicio (Cajal, 2019). Por otro lado, el sector turístico sobrelleva la falta de trabajadores con destrezas o calificaciones mínimas necesarias de la mano de obra, con condiciones empleos que no cumplen con la calidad óptima de trabajo, es decir el tipo de contrato, seguridad social y médica, higiene, salario, carga horaria entre otros (Santana Turégano, 2015). Por tal motivo, con el fin de evaluar la calidad del empleo turístico, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en el año 2010 desarrolló una serie de características basadas en cuatro indicadores: 1) ingreso, en relación al salario mínimo, 2) Modalidad de contratación, a partir de tres opciones: contratación temporal, indefinida y ausencia de contrato; 3) Seguridad social, en relación a aportes jubilatorios, obra social; 4) Horario de trabajo, teniendo en consideración las horas de trabajo dispuesta por la legislación. Desde el punto de vista turístico, la generación de empleo es entendida como la capacidad que tiene la actividad turística para crear nuevas fuentes laborales en un centro turístico (Bosch, Suárez y Olivares, 2004). Dicha generación de empleo turístico alcanza relevancia si se tiene en cuenta que el turismo posee destacadas ventajas comparativas al momento de conformar una fuerza de trabajo, con habilidades técnico-administrativa aptas para sumarse rápidamente al sector, lo cual no es una tarea para nada fácil poder estimarla.

Al mismo tiempo, el empleo turístico se manifiesta a partir de la concentración de la actividad en ciertos períodos que se denomina como la “temporada turística”, como también, a la intensidad de esos períodos según las particularidades de los centros receptores de flujos de visitantes, es decir se caracteriza por su marcada estacionalidad (Barbini, Bensení, Bertoni y Mantero, 1997; Cajal, 2019). La misma, es evidencia ineludible en la demanda del mercado de turismo en Argentina; fenómeno que suele manifestarse y originarse en esta, pero afecta directamente a la oferta del sector; como, por ejemplo, las empresas que se tropiezan con la incapacidad de mantener beneficios reales a lo largo de todo el año (Carruitero, 2010; Cajal, 2019; Cajal, 2019). Asimismo, genera un elevado costo social y económico, ya que la actividad estacional se plantea mediante las condiciones generadas por las variaciones de salario y empleo en los trabajadores, y de producción y beneficios en los empresarios (Cajal, 2019). Lo que conduce, que las diversas actividades relacionadas con el turismo produzcan efectos

negativos en las condiciones de vida cotidiana de los habitantes del centro turístico estacional (Barbini, Benseni, Bertoni y Mantero, 1997). Estas fluctuaciones estacionales, además, son una gran causa de intranquilidad para las autoridades públicas, que, en varias circunstancias, lo han identificado como un problema de suma gravedad; específicamente en aquellos lugares donde la actividad turística es el motor de la economía regional (Carruitero, 2010; Cajal, 2019; Cajal, 2022). De este modo, la escasez de empleo en el lugar de residencia- en los períodos de subocupación- provoca a los individuos a elaborar estrategias de supervivencia que incluyen un abanico de actividades que intervienen la vida doméstica y la situación económica y social- por ejemplo, las migraciones estacionales-. La movilidad estacional surge, de esta manera, como una de las alternativas para lograr la sobrevivencia familiar, la misma consiste en migraciones estacionales en los períodos de subocupación, trasládense así, en algunos casos, todo el grupo familiar o de manera individual (Bendini, Steimbregger y Radonich, 2009; Cajal, 2019; Cajal, 2019)). Cabe destacar que el migrante estacional o temporario siempre vuelve a su lugar de origen o espacio de pertenencia social, estos movimientos estacionales, se diferencian a partir de circuitos migratorios específicos que vinculan diferentes áreas productivas. A partir de esto se pueden distinguir dos tipos de migraciones: una de tipo circular que involucra más de dos lugares de trabajo, con el lugar de residencia en las áreas de origen- movimiento que se puede vincular al concepto de nomadismo laboral (Pedreño, 1999 en Bendini, Steimbregger y Radonich, 2009), y; por otro lado, se identifica la migración pendular que se produce entre el lugar de origen y el sitio de trabajo, para luego regresar nuevamente al lugar de residencia. De este modo, la descentralización geográfica de las empresas de turismo provoca el intercambio de mano de obra estacional entre las diferentes explotaciones de una misma región o entre regiones y países (Bendini, Steimbregger y Radonich, 2009). Las articulaciones entre actividades y áreas productivas que generan circuitos migratorios o pendulares de duración discontinua que no llegan a conformar cambios permanentes de residencia asumen un significado social por su rol en las estrategias de reproducción social (Cajal, 2019; Cajal, 2022).

## Metodología

Desde una perspectiva integral, la investigación pretende analizar el desarrollo turístico en la ciudad de Las Termas de Río Hondo en los últimos 15 años, identificando las acciones del gobierno provincial y municipal en el área y las relaciones de estos con los demás actores que intervienen en su ejecución, en el marco del desarrollo turístico sostenible y sustentable. La misma encuadran en un diseño cualitativo longitudinal, a lo largo del tiempo (Freidin, 1996; Roberti, 2012 en Torres, 2019), que operan a partir de procesos reales entre diferentes perspectivas en los últimos años. Entre las técnicas de investigación se destaca el análisis documental. El mismo utiliza distintos tipos de fuentes: Régimen de Incentivos a la Inversión Turística de Argentina, normativas, Plan estratégico de desarrollo productivo de Las Termas de Río Hondo 2016, escritos y prensa pública (documentos de especialistas en el área, Organización Internacional del Trabajo (OIT), Organización Mundial del Turismo (OMT), otros organismos gubernamentales y

no gubernamentales internacionales y especialistas académicos-investigadores. Además, se realizarán entrevistas a actores clave como funcionarios del gobierno provincial y municipal, empresarios turísticos, representantes de organizaciones no gubernamentales vinculadas al turismo, entre otros. Estas entrevistas permitirán obtener información de primera mano sobre las acciones llevadas a cabo en el desarrollo turístico de Las Termas de Río Hondo, así como las percepciones y opiniones de los actores involucrados.

El análisis de los datos recopilados permitirá identificar tendencias, impactos y desafíos en el desarrollo turístico de la ciudad en los últimos 15 años, así como evaluar la eficacia de las políticas y acciones implementadas por el gobierno provincial y municipal. Se buscará también identificar posibles áreas de mejora y recomendaciones para promover un desarrollo turístico sostenible y sustentable en Las Termas de Río Hondo. Esta investigación tiene como fin contribuir al conocimiento sobre el desarrollo turístico en Las Termas de Río Hondo, así como aportar información y recomendaciones para fortalecer la planificación y gestión turística en la ciudad en pos de un desarrollo sostenible y sustentable.

## Resultados

### *Santiago del Estero: historia, cultura y turismo en el Norte de Argentina*

Santiago del Estero es una provincia ubicada en el norte de Argentina, se caracteriza por su rica historia y cultura. Limita al norte con la provincia de Salta, al este con Chaco, al sur con Santa Fe y Córdoba, y al oeste con Catamarca y Tucumán. Su capital es la ciudad de Santiago del Estero, la más antigua del país, siendo una de las primeras regiones colonizadas por los españoles en el siglo XVI. Fue escenario de conflictos entre los conquistadores y los pueblos originarios, y posteriormente fue parte de la lucha por la independencia de Argentina. Conocida por su folclore y tradiciones, siendo considerada la cuna de la música popular argentina. La danza del gato, la chacarera y la zamba, son algunas de las expresiones artísticas más representativas de la región. Su economía se basa principalmente en la agricultura y la ganadería, siendo una de las principales productoras de algodón, soja, maíz y trigo en Argentina.

### *Prácticas pocos sustentables, falta de planificación y políticas en relación al turismo*

En los últimos años, se ha producido un importante estímulo por impulsar la actividad turística como un sector dominante en la economía de Santiago del Estero, ya que la inversión en turismo y en infraestructura ha ocupado un papel predominante. Estas inversiones han estado enmarcadas dentro del Régimen de Incentivos a la Inversión Turística de Argentina. El cual expresa un resumen de legislación vigente sobre regímenes de incentivos nacionales y provinciales a las inversiones turísticas, detallando en cada provincia su autoridad de aplicación y su área de promoción. En el caso de la provincia de Santiago del Estero, su autoridad de aplicación es el Ministerio de Producción, Recursos Naturales, Forestación y Tierras. Y su ámbito de promoción

incluye a todo el territorio provincial, considerando de interés turístico aquellos lugares ubicados en los departamentos: Río Hondo, Guasayan, Ojo de Agua, Choya, Rivadavia y Copo. Los cuales han sido centros de proyectos que desarrollan infraestructura destinada al turismo en todas sus facetas. Estas intervenciones en proyectos turísticos se han basado en lo que técnicamente en turismo se llama “acondicionamiento de los espacios turísticos” (Romano, 2012; Cajal, 2019), siendo atractivos turísticos de mayor relevancia para la provincia: la modernización de la ciudad de Las Termas de Río Hondo, ciudad de Santiago del Estero y, en menor porcentaje, la ciudad de La Banda, con la adjudicación de diversas obras públicas millonarias, destinadas a la construcción o remodelación de edificios considerados patrimonios culturales, y el mejoramiento de los espacios públicos. Entre las obras realizadas se pueden destacar, en el caso de la ciudad capital, el Centro Cultural del Bicentenario, Parque Aguirre, Tren del “desarrollo”, Avenida Circunvalación, Complejo Juan Felipe Ibarra, etc. Mientras que en la ciudad de Las Termas de Río Hondo: la construcción de la Costanera, Autódromo Provincial Termas de Río hondo, el Aeropuerto Internacional Termas de Río Hondo, el Museo del automóvil, isla Tara Inti, la remodelación del Parque Miguel de Güemes y la Secretaría de Turismo, como también, franquicias de emprendimientos públicos y privados, tales como la construcción del Hotel 5 estrellas de la cadena hotelera Amerian, Hotel Termas 1, el campo de Golf, etc.

Según estudios realizados (Romano, 2013; Cajal, 2019) que prevén el proceso de transformación al que se sometió la provincia de Santiago del Estero para fomentar el turismo, se puede advertir que la provincia no posee un “plan de desarrollo turístico” consolidado que dé cuenta del interés político por parte de Estado de incorporar al turismo dentro de la Agenda pública, en donde se han generado transformaciones para el turismo en el caso de Las Termas de Río Hondo, sin considerar la capacidad de carga de la ciudad, es decir al uso máximo que pueda hacerse de un lugar sin producir el deterioro de sus recursos que puedan causar impactos adversos sobre la sociedad, economía y la cultura local (Maduca, 2003). Esto ocurre principalmente, por la falta de estudios y análisis previos a la hora de incorporar modificaciones sustanciales, sin la debida planificación que, más que beneficios, generan consecuencias tales como: la sobreexplotación del uso de recursos naturales únicos en el mundo como las aguas termales mineromedicinales, la pérdida del patrimonio cultural gracias a la construcción de grandes obras de infraestructura; la deforestación, la desaparición de algunos animales autóctonos, de sitios y yacimientos arqueológicos, tierras vírgenes, siendo las consecuencias que se pueden mencionar que han producido estas prácticas desmedidas de desarrollo turístico implementadas por el gobierno provincial en los últimos 15 años. Para que el desarrollo turístico sea sustentable en la ciudad, debe ir al encuentro de las necesidades de la población local, garantizar la protección del medio ambiente, satisfacer la demanda turística actual y -haya o no incrementado el número de turistas- mantener la atracción del lugar al igual que su calidad ambiental, lo cual no se ha podido proporcionar. En muchas ocasiones se ha podido observar, que los funcionarios públicos hacen uso del concepto de turismo sustentable sólo en el discurso, pero en la práctica

continúan apoyando y financiando emprendimientos turísticos, especialmente aquellos que tienen que ver con a la implementación de equipamientos e instalaciones turísticas (hoteles, resorts, etc.) e infraestructura de apoyo (aeropuertos, carreteras, etc.). Equipamiento e infraestructura son realmente necesarios para expandir la actividad turística en el ámbito nacional y regional. Según las promesas, traerá beneficios para la población como un todo, sea sustentable o no estas acciones.

### *Las Termas de Río Hondo: un destino marcado por la estacionalidad de empleo*

Las Termas de Río Hondo<sup>5</sup> está ubicada a 65 kilómetros de Santiago del Estero, ciudad Capital y a 90 kilómetros de San Miguel de Tucumán. Su localización es de 27° 29' de latitud sur y 64° 45' longitud (Rojas de Vagliati, 2018). Se asienta sobre un terreno plegado, fallado -aunque muchas de las fallas<sup>6</sup> se encuentran borradas por desmoronamientos y aluviones modernos (Rojas de Vagliati, 2018; Cajal, 2019). La distribución de las vertientes termominerales supone la existencia de fallas, lo que explica la actividad sísmica ocasional de la zona. Aguas meteóricas filtradas en zonas ubicadas en el pedemonte, pendiente oriental de las sierras de Tucumán, siguen su rumbo NO-SE y quedan confinadas por las sierras de Guasayan ubicadas al sur de Las Termas de Río Hondo y al oeste de Santiago del Estero. El contenido salino de su suelo, se le atribuye a la presencia de sulfatos de sodio y yeso (Rojas de Vagliati, 2018; Cajal, 2019), lo cual demuestra una flora baja, donde predomina la jarilla, el suncho, el jume. Estas tierras blancas no permiten el desarrollo de otras especies. En cuanto a su clima, la ciudad de Las Termas de Río Hondo posee un clima templado cálido, donde en invierno se registra un promedio de 20° centígrado, lo que permite los baños al aire libre.

Es justamente una de las ciudades turísticas más importantes de la República Argentina por su clima, junto con su infraestructura hotelera, la calidad curativa de sus aguas termominerales y su cuenca acuífera (Rojas de Vagliati, 2018; Cajal, 2019). Esta ciudad cuenta con una población estable de 45.000 habitantes, cuya principal actividad económica es el turismo (Romano, 2013). Como destino de invierno, Las Termas de Río Hondo, tiene una marcada estacionalidad, que va de los meses de abril a octubre, mientras que los meses restantes, a medida que la temporada alta llega a su fin, la demanda de

<sup>5</sup> Este departamento se caracteriza por sus recursos hídricos, fluviales y sus aguas subterráneas. Además, cuenta con el ingreso de cinco ríos: río Salí, río Dulce, río Medina, río Chico y río Marapa (Rojas de Vagliati, 2018:35).

<sup>6</sup> “Una falla es una grieta en la corteza terrestre. Generalmente, las fallas están asociadas con, o forman, los límites entre las placas tectónicas de la Tierra. En una falla activa, las piezas de la corteza de la Tierra a lo largo de la falla se mueven con el transcurrir del tiempo. El movimiento de estas rocas puede causar terremotos. Las fallas inactivas son aquellas que en algún momento tuvieron movimiento a lo largo de ellas pero que ya no se desplazan. El tipo de movimiento a lo largo de una falla depende del tipo de falla”. Para más información <https://www.windows2universe.org/earth/geology/fault.html&lang=sp>

servicios turísticos disminuye, y muchos puestos de trabajo temporales se ven afectados (Cajal, 2019; Cajal, 2022). Esta estacionalidad del empleo en el sector turístico genera inestabilidad laboral para aquellos trabajadores y trabajadoras que dependen del mismo, convirtiéndose así, en un desafío que requiere de estrategias laborales. Una de ellas, son las migraciones estacionales en el mismo rubro laboral hacia diferentes puntos de La Costa Atlántica bonaerense, en temporadas complementarias. Esta complementariedad estacional entre Las Termas de Río Hondo y La Costa Atlántica, promueven la circulación migratoria de las trabajadoras de Río Hondo, adoptando el nomadismo laboral entre estas regiones como un modo de proveerse de empleo continuo. A su vez, por la necesidad de trabajo por parte de las familias, caracterizadas por la transitoriedad y la discontinuidad, períodos de desocupación y necesidad de movilizarse hacia otros lugares en busca de un ingreso, trabajan en condiciones de precariedad laboral.

### *Estacionalidad de la demanda turística: estrategias y contratiempos*

La estacionalidad de la demanda turística obligó a los responsables del turismo de la Ciudad de Las Termas de Río Hondo, a plantear diversas formas de romper la misma. En tal sentido, surgió como herramienta fundamental para ampliar la oferta turística, la creación de un Centro de Convenciones en el cual se comenzó a desarrollar diversas actividades, incrementando servicios gastronómicos y recreativos. Esta estrategia tuvo como fin, una forma de captar y atraer más turistas, que, traducidos en términos económicos, sería la conformación de puestos de trabajos no estacionales. Lo que beneficiaría a la población de Las Termas de Río Hondo, más que nada a aquellos trabajadores y trabajadoras del sector, los cuales tienen que migrar una vez finalizada la temporada turística a diferentes puntos de la Costa Atlántica bonaerense. Otras de las estrategias que se pueden mencionar, a partir de la intervención del gobierno de la provincia en estos últimos 15 años, son el acondicionamiento de los espacios turísticos antes mencionados. Estas obras tuvieron como fin, la modernización de la ciudad e incluir otros atractivos para los visitantes, como también, la utilización de mano de obra local para las construcciones de las mismas. Por cierto, esto generaría puestos de trabajos - estacionales- que duraron, hasta la culminación de dichas obras.

En un destacado de página del diario El liberal, del 29 de septiembre del año 2008, señala la inauguración de la costanera norte de la ciudad, considerado uno de los acondicionamientos más importantes para la misma, al respecto decía

El Liberal (2008):

El gobernador dejó inaugurada la costanera norte: Zamora confía en Las Termas para atraer el turismo internacional. Un distendido Zamora disfrutó de los fuegos artificiales. El mandatario puso de relieve una decisión política de elevar la categoría turística de la ciudad, a partir de sumar obras de infraestructura que se complementen con los atractivos naturales. ¡Gracias, gobernador! ¡Está muy linda!, eran las frases que el gobernador Gerardo Zamora recogió de los termeños,

además de abrazos y muestras de afecto, mientras se dirigía por la senda peatonal de la nueva costanera, para inaugurar la obra” (pág., 15).

También se ha impulsado la actividad turística de Las Termas de Río Hondo, con la organización de eventos internacionales, difundidos a partir de diferentes medios- locales y nacionales-, gracias a la construcción de obras de infraestructura, que intentan posicionar a la ciudad como un destino turístico internacional, tales como

Carburando (2018):

Una obra por demás importante para Santiago del Estero, con las polémicas que este tipo de emprendimiento despierta en una zona postergada. Un sitio referencial para las categorías nacionales, que pese a aquella explosión no suele atraer público en promedio, aunque también es un lugar de excelencia para recibir disciplinas internacionales, como el MotoGP que mantiene la fidelidad del público local y también de países vecinos. Una década ya de vida para el autódromo referencial de la Argentina” [Recuperado: <https://www.carburando.com/notas/termas-de-rio-hondo-y-una-decada-de-su-autodromo>].

Estas inversiones tuvieron como resultado, la aparición de nuevos segmentos en el destino, como los seguidores del automovilismo y motociclismo. Cabe destacar que en el año 2013 se disputó por primera vez, en el autódromo de la ciudad de Las Termas de Río Hondo “El Gran Premio de la República Argentina” del reconocido campeonato mundial de MotoGP, el mismo representó un hito en la historia turística del destino, ya que, por primera vez, se observó una concurrencia fuerte de turistas de diferentes partes del mundo, como también la oportunidad de un puesto de trabajo para los termeños. Al mismo tiempo, trajo problemas aparejados a la sobre carga de la ciudad que afectaban la vida cotidiana de la comunidad receptora, tales como: la falta de agua por el uso desmido de los de los hoteles y complejos; los accidentes de tránsito; se incrementó los niveles de delincuencia; la falta de dinero en los cajeros automáticos; ruidos molestos por los aficionados a las motos; la basura y la falta de control en general que hacen más amena la vida de los residentes.

### *Organismos encargados de regular la actividad turística*

La actividad turística de la ciudad de las Termas de Río Hondo depende del accionar de estas dos instituciones- Secretaría de Turismo y Ente de Turismo-, las cuales se encargan de monitorear los procesos anuales turístico de la ciudad, que están relacionados directamente con los movimientos y beneficios económicos. Como organismos intervinientes y representativos del turismo, no cumplen los parámetros que marca la realidad nacional del Ministerio de Turismo de la Nación, en cuanto a información, estadísticas, capacitación de sus miembros representantes, gestión, etc. Estas instituciones no han acompañado los avances que datan del año 2.000 en adelante, por ende, no se puede visualizar de qué manera los cambios producidos para el turismo



han favorecido o no al desarrollo del sector en los últimos años. Uno de los condicionamientos más importantes de poder destacar en esta investigación es una evaluación territorial que debería ser en función de una planificación turística y políticas asociadas en vinculación a la estacionalidad y condiciones de empleo de los trabajadores y las trabajadoras del sector, que las instituciones a fines de la ciudad de Las Termas no escatiman y tampoco poseen información sobre ello. Ya que, las secretarías de turismo son organismos públicos encargados de promover, desarrollar y regular la actividad turística de un país, estado o región. Dentro de sus funciones incluyen la promoción de destinos turísticos, la creación de políticas para el fomento de la actividad turística, la coordinación de acciones con el sector privado, la gestión de recursos turísticos naturales y culturales, la capacitación de prestadores de servicios turísticos, la atención a visitantes, entre otras. Estas tienen como objetivo principal impulsar el turismo como una actividad económica sostenible y generadora de empleo, pero su funcionamiento en Las Termas de Río Hondo no acompaña con los lineamientos claves para un buen desarrollo de la actividad.

#### *Diversificación de la oferta turística como estrategia de promoción del turismo de la ciudad*

Con esta diversificación de la oferta turística, lo que se busca es captar una nueva demanda nacional e internacional y poder pasar del nicho exclusivo del turismo termal al turismo familiar, social y deportivo. Si bien, todas estas obras de infraestructura realizadas en la ciudad de Las Termas de Río Hondo son destacadas como una decisión “política”, implementadas desde el gobierno provincial, es importante recalcar que las autoridades encargadas del sector turístico de la provincia de Santiago del Estero no pudieron crear, hasta la fecha, un plan de desarrollo turístico provincial consolidado. El turismo como principal motor de desarrollo económico sustentable como lo caracteriza la OMT (2018), con énfasis en la búsqueda y el rescate de la identidad de los pueblos, debe estar apoyado impredeciblemente por un plan, programa o proyecto turístico que lo sustente. Es decir, políticas claras, implementadas desde las áreas públicas y privadas, que no deben dejar espacios para la improvisación. De lo contrario, puede traer aparejadas numerosas consecuencias que afectan directamente a la comunidad receptora. La improvisación de todas estas acciones para el sector turístico de la ciudad de Las Termas de Río Hondo, implementadas en estos años, impulsan a estudiar detalladamente las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, más allá de la concepción económica que está fuertemente ligada al mismo

#### *Acciones en el marco municipal. Plan estratégico de desarrollo productivo de Las Termas de Río Hondo 2016*

Presentado como una de las alternativas a las políticas asistencialistas de superación de la pobreza, este plan busca incidir en la generación de empleos e ingresos a través de la mejora productiva y competitividad de los diferentes sistemas productivos locales, en el marco de un territorio sustentable, equipado y ordenado. Tomando como

punto de referencia los procesos críticos de transformación del territorio a partir de criterios de manejo de los espacios urbanos y rurales, que están fuertemente ligados a las actividades productivas y sus prácticas político-institucional de la ciudad. Este plan identifica cuatro escenarios críticos dominantes que han perdurado en el tiempo como: los bajos rendimientos productivos; la escasa diversidad de la oferta turística -la cual se amplió con la incorporación del turismo deportivo-; el bajo nivel de organización operativa, administrativa y cultural del municipio, y; la contaminación del río Dulce como condicionamiento de uso como atractivo para el turismo. Si bien, demuestra la importancia del turismo para la estructura productiva de la ciudad, y más que nada para la generación de empleo, el mismo no profundiza en aspectos claves o estrategias para solucionar dicha problemática. Esto refleja que no existen acciones y objetivos concretos (Velasco González, 2014) que permitan dimensionar la importancia del turismo en la agenda política y las consecuencias aparejadas a él mismo, como también su situación con la falta de datos, estadísticas e investigaciones previas sobre el fenómeno. Las únicas estadísticas -oficiales- disponibles provienen del INDEC<sup>7</sup> con las Encuestas de Ocupación Hotelera (EOH), las cuales permiten valorar analíticamente la estacionalidad, la evolución del mercado, el origen de la demanda, etc. En cuanto al organismo municipal competente realiza muestreos periódicos -según representantes del Ente de Turismo- pero los mismos no son publicados. Todas estas acciones demuestran, que la implementación de políticas turísticas se convierte en una mera generación de intenciones, basadas en objetivos generalizados e ideas vagas sin el sustento de una planificación propiamente dicha. En este caso, el turismo debería cooperar con la solución de problemas sociales como el desempleo, y desde el estado, cumpliendo su función de integrador social, se guían las políticas turísticas para lograr ese fin.

## Conclusión

La provincia de Santiago del Estero ha experimentado un crecimiento significativo en el sector turístico en los últimos años, gracias a las inversiones en infraestructura y la diversificación de la oferta turística. Sin embargo, la falta de políticas públicas eficientes y la ausencia de una planificación integral han generado problemas como la estacionalidad en el empleo y la sobreexplotación de recursos naturales y culturales. Es fundamental trabajar en la implementación de políticas turísticas sostenibles y sustentables que permitan un desarrollo equilibrado del turismo, garantizando la conservación del medio ambiente, la equidad en la distribución de beneficios y la calidad de vida de la población local. Si bien, análisis presentado lejos de concluir de una forma contundente sobre la problemática, abre nuevos interrogantes que seguramente son propios del contexto social en el que se desarrolla. Además, busca

---

<sup>7</sup> El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) es un organismo público desconcentrado de carácter técnico que opera dentro de la órbita del Ministerio de Economía de la Nación, que ejerce la dirección superior de todas las actividades estadísticas oficiales que se realizan en la República Argentina.

generar nuevas discusiones que aporte al estudio del turismo desde una mirada no solo económica, sino social, política, cultural y medioambiental.

### *Recomendaciones*

Se recomienda que las autoridades provinciales y municipales de Santiago del Estero trabajen en la elaboración de un plan de desarrollo turístico integral, que contemple medidas para combatir la estacionalidad en el empleo, promover la diversificación de la oferta turística y garantizar la sostenibilidad del sector. Asimismo, se sugiere la creación de políticas turísticas que fomenten la conservación de los recursos naturales y culturales, la formación de los trabajadores del sector y la promoción de un turismo responsable y respetuoso con el entorno. Además, es importante la coordinación entre los distintos actores públicos y privados involucrados en el turismo, para lograr un desarrollo turístico equilibrado y beneficioso para toda la comunidad.

### **Referencias**

- Bendini, M., Steimbregger, N., & Radonich, M. (2009). Opacidad histórica y relevancia social: la migración estacional en un contexto modernizado. In Ponencia presentada en 9vo. Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Buenos Aires, Argentina.
- Bertoncello, R. (2006). Turismo, territorio y sociedad. El mapa turístico de la Argentina. CLACSO.
- Cajal, J. (2019) Políticas turísticas. Implicancias en el contexto social de la ciudad de Termas de Río Hondo en el período 2008-2018. Tesis final de grado, Universidad Nacional de Santiago del Estero.
- Carruitero, P. B. (2010). Estacionalidad del turismo receptivo de Argentina. Notas en Turismo y Economía.
- CEPAL (2010) “Pactos para la Igualdad. Hacia un futuro sostenible, Trigésimo quinto período de sesiones de la CEPAL”, Lima, 5 a 9 de mayo.
- Da Cruz, Federico (2015). Empleo turístico: el aporte al desarrollo local y sus características socio-demográficas. Caso: Mar del Plata Facultad de Ciencias Económicas, Mar del Plata, Argentina.
- García, F. A. (2015). Tipología de visitante turístico satisfacción de la experiencia turística en Santiago de Compostela. Baética, 1(28).
- Hidalgo Arias K., Sandí Delgado J. C. & Cruz Sancho S. (2014) “Integración del nuevo turismo educativo en la formación de nuevas sociedades ecológicas”. ISBN: 978-84-7666-210-6 – Artículo 654.
- Icaza, Carlos, Nuñez, Eliana y Vanevic, Pablo (2006) Turismo y rol del Estado en la Argentina de la post-convertibilidad”, Universidad Nacional de Lanús, Argentina.
- Maduca, Manuel (2010) “Desarrollo Social Turismo y Sustentabilidad”. Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación, Buenos Aires Argentina.
- Mantero, J. C., Bertoni, M., Benseny, G., & Barbini, B. (1997). Afrontar la estacionalidad: Mar del Plata. Aportes y Transferencias, 1(1), 75-107.

- Nataine, D., Merli, M. & Nahuelquir, P. (2016). Políticas públicas y turismo en destinos emergentes. Su relación con otras actividades económicas. Facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue.
- OMT (1998) Organización Mundial del Turismo Guide for local authorities on developing sustainable tourism. WTO, Madrid Caribe. OMT, Madrid
- OMT (2001) “Turismo 2020 Visión, Madrid, Organización Mundial de Turismo.
- OMT (2003). “Lo más destacado del turismo, Madrid, Organización Mundial de Turismo”.
- OMT (2016) “Panorama del Turismo Internacional”, Madrid, Organización Mundial de Turismo.
- Oszlak, O. & O'Donnell, G (1995). Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación. *Redes*, 2, 4, 99-128.
- Rojas de Vagliati, A. (2019). Las Termas de Río Hondo. Ecos del Pasado”. Municipalidad de Las Termas de Río Hondo. Rossi Casa Editorial.
- Romano, S. (2013). El Estado y el manejo de los recursos naturales como atractivo turístico. Caso de estudio: Recursos Termal de la ciudad de Termas de Río Hondo. Tesis de grado, Escuela de Innovación Educativa (EIE-UNSE), Santiago del Estero.
- Sandí Delgado, J. C. (2014). Integración del turismo educativo en la formación de nuevas sociedades ecológicas”. Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación, Buenos Aires.
- Santana Turégano, M. Á. (2005). Turismo, empleo y desarrollo. *Papers: revista de sociologia*, (77), 0079-104.
- Tarlombani da Silveira, Marcos Aurélio. (2005). Turismo y sustentabilidad: Entre el discurso y la acción. *Estudios y perspectivas en turismo*, 14(3), 222-238. Recuperado en 21 de julio de 2024, de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-17322005000300002&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322005000300002&lng=es&tlng=es).
- Tottino, L., & Catalano, B. (2014). Trabajo y Turismo: los trabajadores/as de las Agencias de Viajes y Turismo de Ciudad de Buenos Aires en el periodo 2003 a 2010. Coord: Bachiller, S. y Carrizo, G. Continuidades y rupturas en el mundo laboral: reflexiones en torno a la cultura, la conformación de subjetividades y los significados del trabajo. Pre-*alas Patagonia*. *Foro Sur-Sur*, 7(8).
- Velasco González, M (2011). La política turística. Una arena de acción autónoma. *Cuadernos de Turismo*, 27, pp. 953-969.



**El manejo de la experiencia turística y recreativa a partir de los límites de cambio aceptable en el Área Nacional de Recreación El Boliche; una propuesta para el control de visitantes**

**The management of the tourist and recreational experience based on the limits of acceptable change in El Boliche National Recreation Area, a proposal for visitor control<sup>1</sup>**

Jefferson Damián Almeida Peñaherrera  
<https://orcid.org/0000-0003-2299-431X>  
jeffo.almeida@hotmail.es<sup>2</sup>

Pablo Diego Jiménez Taco  
<https://orcid.org/0009-0003-4624-9522>  
[jpablodiego66@gmail.com](mailto:jpablodiego66@gmail.com)<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Manuscrito recibido el 16 de septiembre de 2024 y aceptado tras revisión editorial y de pares doble ciego el 4 de diciembre de 2024. Turismo, desarrollo y buen vivir. Revista de Investigación de la Ciencia Turística- RICIT. no. 18 (2024) Publicación anual. ISSN: 1390-6305 ISSN-e: 2588-0861.

<sup>2</sup> Profesional en Turismo Ecológico con una especialización en Gestión Ambiental y una maestría en Gestión de Destinos Turísticos. Actualmente se desempeña como docente a tiempo completo en la carrera de Turismo.

<sup>3</sup> Profesional en Turismo. Actualmente se desempeña como guardaparque en el Área Nacional de Recreación El Boliche, donde contribuye activamente a la protección y gestión de este espacio natural.

## Resumen

Las actividades turísticas dentro del Área Nacional de Recreación El Boliche [ANREB] provocan beneficios e impactos pues cada acción del visitante dentro del área natural protegida [ANP] implica cambios y afectaciones al entorno natural. La investigación parte de un análisis profundo que permitirá implementar prontas soluciones para consolidar la gestión sostenible del ANP. Bajo esta premisa, se validó y aplicó la metodología Límite de cambio aceptable [LAC] como punto de partida para la definición de una propuesta de mejora de la experiencia turística y recreativa. Los resultados alcanzados determinaron que el nivel de afectación es de bajo riesgo por cuanto se mantiene en condiciones adecuadas; esto permitió conocer el nivel de afectación ambiental de la zona de uso público, turismo y recreación, a fin de controlar el nivel de la experiencia del visitante con estrategias como el reciclaje, el uso de productos reutilizables, programas de educación ambiental y el respeto de las normas de comportamiento ambiental. Estas estrategias son planteadas para reducir o mitigar la afectación ambiental sin descuidar la satisfacción de la experiencia del visitante y los efectos que ocasionan la acumulación de basura, la apertura de senderos no planificados, la incidencia de las malas prácticas ambientales sobre las especies de flora y fauna.

**Palabras claves:** área natural protegida, Límite de cambio aceptable, experiencia turística.

## Abstract

Tourism activities within the El Boliche National Recreation Area [ANREB] cause benefits and impacts because each action of the visitor within the protected natural area [ANP] implies changes and effects on the natural environment. The research is based on an in-depth analysis that will allow the implementation of prompt solutions to consolidate the sustainable management of the ANP. Under this premise, the Limits of Acceptable Change [LAC] methodology was validated and applied as a starting point for the definition of a proposal to improve the tourist and recreational experience. The results obtained determined that the level of impact is low risk because it is maintained in adequate conditions; this made it possible to determine the level of environmental impact of the public use, tourism, and recreation area, to control the level of visitor experience with strategies such as recycling, the use of reusable products, environmental education programs and respect for environmental standards of behavior. These strategies are proposed to reduce or mitigate the environmental impact without neglecting the satisfaction of the visitor's experience and the effects caused by the accumulation of garbage, the opening of unplanned trails, and the incidence of bad environmental practices on flora and fauna species.

**Keywords:** protected natural area, the acceptable limit of change, tourist experience.

## Introducción

La presente investigación constituye parte del trabajo denominado “*Los límites de cambio aceptable en el Área Nacional de Recreación “El Boliche” [ANREB] como propuesta de mejora de la experiencia turística para el período 2023 – 2028*”, desarrollado en el 2024 por los autores de esta obra, cuyo objetivo principal se centró en establecer una propuesta estratégica para el manejo de visitantes en el ANREB y definir una base conceptual para la gestión de visitantes en las áreas naturales protegidas [ANP’s] a nivel local. (Jiménez y Almeida, 2024).

En el Ecuador, las ANP's son administradas por el Sistema Nacional de Áreas Protegidas [SNAP], entidad bajo control del Ministerio de Ambiente, Agua y Transición Ecológica [MAATE]. A septiembre del año en curso consta de 78 ANP's, distribuidas en las cuatro regiones geográficas del país. Estas ANP's ocupan 26.243.647,01 de hectáreas, lo que representa más del 19,45% del territorio nacional. Este conjunto de ANP's reflejan el compromiso y el esfuerzo del país por salvaguardar la diversidad biológica, los recursos naturales, el mantenimiento de las funciones ecológicas y asumen un papel fundamental en la conservación de los ecosistemas críticos y la promoción del ecoturismo y el desarrollo sostenible en Ecuador (MAATE, 2024).

En las ANP's, los visitantes pueden disfrutar de actividades como senderismo, observación de flora y fauna, fotografía y actividades puntuales relacionadas con la investigación y el monitoreo ambiental; sin embargo, actualmente también constituye una amenaza principalmente por la falta de herramientas y capacidad de manejo recreativo del espacio, como el control y monitoreo de visitantes, limitando el trabajo integral para la consecución de la estrategia gubernamental de posicionar el turismo como motor para el desarrollo y potenciar a las ANP's como principales destinos turísticos. La gestión de la experiencia turística en las ANP's en el Ecuador enfrenta desafíos en su planificación integral por cuanto su principal reto radica en la cohesión de estrategias de conservación, control de amenazas, fortalecimiento del uso público, turismo y recreación y bienestar social, así como consolidar una gestión eficiente y efectiva de estas áreas de protección oficial. (Jiménez y Almeida, 2024).

El ANREB se legaliza y delimita mediante acuerdo ministerial No. 0322, publicado en el Registro Oficial No. 69 del 26 de julio de 1979. El ANP aporta al mantenimiento de la biodiversidad y la provisión de agua para consumo humano y riego en la zona; conserva la biodiversidad para garantizar el buen funcionamiento de los procesos naturales tales como el control del clima, la purificación del agua, los ciclos de agua, el equilibrio climático, la fertilidad del suelo y el reciclaje de los nutrientes necesarios. El ANREB además representa una de las ANP's que brinda diversos atractivos y sitios de interés turístico en la región centro de los Andes ecuatorianos, cuya belleza paisajística y facilidades turísticas existentes la han posicionado como un destino turístico popular. (MAATE, 2021); (SNB, 2024).

El desarrollo de actividades turísticas dentro del ANREB provoca efectos positivos como negativos; por un lado, aporta beneficios económicos y sociales generando empleos, fomentando el desarrollo local y promoviendo la educación ambiental en los visitantes; sin embargo, también se presentan efectos contraproducentes como la afluencia masiva de visitantes que provoca la degradación de suelos, la alteración de la fauna y flora y la contaminación por residuos. En tal sentido, es necesario realizar un análisis profundo de esta relación a fin de establecer posibles y prontas soluciones que permitan el desarrollo y mantenimiento sostenible del ANP. Bajo esta premisa, se ejecuta la propuesta y validación de la aplicación de la metodología de Límites de cambio aceptable [LAC] en los cinco senderos del ANREB: (1) Romerillos, (2) Quishuar, (3) Bicicletas, (4) Kawsay Ñan y (5) Zorrillo. Los resultados definen el estado de la diversidad biológica, el crecimiento de la demanda turística y sus efectos, la acumulación de basura, apertura

de senderos no planificados, la incidencia de malas prácticas ambientales sobre las especies de flora y fauna que se encuentran dentro del ANP's y sus zonas de amortiguamiento. (Jiménez y Almeida, 2024).

## Marco teórico

La definición de la presente investigación, parte de la necesidad de comprender conceptualmente los preceptos de la metodología aplicada y su relación con la definición de experiencia turística; así los LAC, para Fernández y González, son aquellos umbrales que establecen el nivel máximo de perturbación que un ecosistema puede soportar sin sufrir alteraciones irreversibles, más allá de los cuales se compromete su integridad estructural y funcional (Fernández y González, 2010); en tal sentido, estos límites son un conjunto de indicadores ambientales capaces de reflejar de forma sencilla y casi directa el grado de alteración de los ecosistemas; y que, por tanto, permiten establecer las condiciones que aseguran la sostenibilidad y la protección de la biodiversidad. (Rey Benayas, 2006); (Jiménez y Almeida, 2024).

La experiencia turística se define como el conjunto de vivencias, percepciones y emociones que experimenta una persona durante su visitación o viaje a un destino turístico identificado. Esta experiencia puede estar influenciada por diversos factores, tanto físicos como subjetivos; y dependerá, además, de las actividades realizadas, la interacción con la cultura local y la satisfacción de las expectativas del turista (Gutauskas, 2022). Por otro lado, la Organización Mundial del Turismo [OMT] especifica que, la experiencia turística se refiere a la suma de elementos objetivos y subjetivos que influyen en la construcción de una vivencia inmaterial que genera una posición frente a un servicio, lugar, escenario denominado lugar turístico. Dicha práctica está relacionada con los recursos inmateriales y humanos, así como los atractivos turísticos y las actividades en torno a elementos de interés específico. Esta percepción del servicio genera una construcción social del turismo que se comercializa como un producto mediante un canal de distribución y que posee un ciclo vital (OMT, 2024).

La relación entre los LAC y la mejora de la experiencia turística en un ANP's es un tema relevante en la gestión del turismo sostenible. Los LAC son herramientas utilizadas para establecer los niveles aceptables de impacto y cambio en un ANP's, con el objetivo de garantizar la conservación de sus valores naturales y culturales. La relación existente entre los LAC y la mejora de la experiencia turística implementada en un ANP's, pretende conciliar la experiencia con la conservación de los recursos y la satisfacción de los visitantes. Estos límites se establecen a través de un proceso participativo que involucra a diferentes actores, como las autoridades de gestión, las comunidades locales y los visitantes. Al establecer los LAC, se busca evitar impactos negativos significativos en los recursos naturales y culturales, así como en la calidad de la experiencia turística. Estos límites pueden incluir restricciones en el número de visitantes, la regulación de actividades turísticas específicas, la protección de áreas sensibles y la promoción de prácticas sostenibles.



La mejora de la experiencia turística en un ANP está estrechamente relacionada con el establecimiento y el cumplimiento de los LAC. Al garantizar que los impactos sean controlados y se mantenga la integridad de los recursos, se crea un entorno propicio para que los visitantes disfruten de una experiencia enriquecedora y auténtica (Torrecillas y Zambrano, 2019); (Jiménez y Almeida, 2024).

El enfoque de los LAC se centra en la gestión preventiva, es decir, en establecer medidas de protección antes de que los niveles de perturbación alcancen un punto de no retorno. Además, dicha teoría promueve la idea de que la gestión de la sostenibilidad es un proceso continuo que requiere una evaluación constante y la adaptación a medida que evoluciona la comprensión de los sistemas y de sus límites (Holling, 1996). La teoría busca definir los umbrales que garantizan la sostenibilidad y la conservación de los sistemas naturales y humanos, con el fin de prevenir la degradación y promover un desarrollo sostenible a largo plazo. Para ello es importante comprender dos modelos: (1) el Modelo de Desarrollo Sostenible que se basa en el concepto de desarrollo sostenible, que busca equilibrar el crecimiento económico mediante los recursos turísticos, la protección del ambiente y la equidad social. En el contexto del turismo, se enfoca en promover prácticas turísticas responsables que minimicen los impactos negativos en el entorno natural y cultural, al tiempo que generen beneficios económicos y sociales para las comunidades locales (Alecívar, 2020); y, por otro lado, (2) el Modelo de Experiencia Turística que se fundamenta en comprender y mejorar la experiencia turística de los visitantes. Considera factores como las motivaciones de los turistas, las expectativas, las emociones y las interacciones con el entorno y la cultura local. Busca proporcionar experiencias auténticas, memorables y satisfactorias para los visitantes, al tiempo que fomenta la conservación y el respeto por el patrimonio natural y cultural (De las Heras Pedrosa, 2019).

La relación entre los LAC y los efectos del turismo en ANP's ha sido estudiada por diversos autores, quienes han destacado la importancia de establecer límites aceptables para evitar la degradación de los recursos naturales y la afectación a las comunidades locales, así también como motivar el desarrollo de programas de uso público, donde se aborde el reconocimiento del turismo en ANP's y su importancia para garantizar condiciones sostenibles y asegurar a perpetuidad el recurso turístico (Zambrano, 2023); (Jiménez y Almeida, 2024).

Fennell (2002) especifica que, para evitar la degradación de los recursos naturales en ANP's, es necesario establecer LAC que regulen la cantidad de visitantes, las actividades permitidas y los impactos ambientales generados por el turismo. La definición de los LAC para el turismo en ANP's es fundamental para garantizar la sostenibilidad y la conservación a largo plazo de estos espacios naturales. Por su parte Ceballos-Lascurain, (1996) señala que la definición de los LAC debe basarse en la participación activa de las comunidades locales, las empresas turísticas y las organizaciones de conservación, y debe contemplar los impactos ambientales, culturales y económicos del turismo en las ANP's. Se destaca que la gestión del turismo en ANP's debe basarse en una planificación cuidadosa, en la promoción de prácticas turísticas sostenibles y en una

evaluación constante de los impactos generados, para garantizar la conservación de la biodiversidad y los recursos naturales.

Como parte de los trabajos de referencia revisados para la presente investigación es importante destacar lo realizado en el plano internacional en el 2021 por Hernández del Centro de Investigaciones y Servicios Ambientales Ecovida de Cuba, quien ejecutó la investigación denominada “Impacto del turismo de naturaleza en el Parque Nacional Viñales”, donde se abordó la evaluación ambiental para prevenir y minimizar el deterioro de los atractivos turísticos del ANP’s en mención. Además, el trabajo de referencia centró su interés en asegurar la puesta en práctica de medidas destinadas a revertir o compensar los impactos ambientales derivados de las presiones del desarrollo del turismo de naturaleza. Se identificaron y evaluaron los principales impactos ambientales y sus causas, estableciendo la necesidad de definir medidas de mitigación de manera inmediata (Hernández, 2019 y 2021).

En el 2019, Torrecillas y Zambrano, ejecutaron la investigación “Determinación de límites aceptables de cambio en la zona turística Cueva de las Lechuzas del Parque Nacional Tingo María, Huánuco, en la región de Ancash-Perú”, donde su objetivo principal fue definir los LAC para reducir la alteración ambiental, social y económica, permitiendo abordar este manejo desde una adecuada gestión de los residuos sólidos, la protección del ambiente y el manejo de la satisfacción de los visitantes.

Dentro del quehacer investigativo en el Ecuador, en el 2017 Chiriboga ejecutó la investigación denominada “Evaluación de impacto del turismo bajo la metodología de límites de cambios aceptables: Área de conservación Mashpi – Guaycuyacu – Saguangal”, donde su objetivo principal fue evaluar los impactos del turismo, bajo la metodología de LAC, en el área de conservación Mashpi – Guaycuyacu – Saguangal, Pichincha. Se manejaron métodos de campo, así como revisión de fuentes primarias y secundarias. En términos históricos, el área de conservación antes mencionada, presenta un ecosistema diverso, muy apreciado por los visitantes, quienes dejan ingresos para los pobladores locales, pero que por otro lado, tienen impactos sobre el entorno que han sido solucionados con la metodología de LAC, la cual ha sido seleccionada previo análisis de otros sistemas de monitoreo como: Presión - Estado - Respuesta, Manejo de la afectación del Visitante, Sistema de Manejo de Visitantes, Experiencia de Visitantes y Protección de Recursos. Como resultado, se logró seleccionar y caracterizar los sitios de visita; identificando indicadores de impacto y determinando los métodos de medición de los mismos, se establecieron límites de cambio aceptables y la evaluación del sitio a través de estrategias de manejo, y por último el seguimiento y monitoreo correspondiente.

En el 2020, Taday ejecutó la investigación denominada “Estudio del Límite de Cambio Aceptable en el sitio de visita “La Mica” del Parque Nacional Antisana”, donde su objetivo principal fue el de proponer estrategias correctivas que minimicen los impactos negativos ocasionados por la gran concurrencia turística que recibe este sector. Para la ejecución se realizó un diagnóstico situacional del área de estudio mediante la metodología de Gestión del Destino y

se determinó estándares, indicadores de impacto y estrategias correctivas según los lineamientos de la metodología LAC. Como resultado, se identificó que el área de estudio posee una gran diversidad biológica; sin embargo, la creciente demanda turística ha ocasionado la acumulación de basura y la apertura de senderos no autorizados afectando a las especies existentes. Por ello, las estrategias propuestas se basan en la gestión y educación del visitante. (Jiménez y Almeida, 2024).

## Metodología

La presente investigación empleó un enfoque cuantitativo, que partió de la recolección de información mediante la aplicación de encuestas a los visitantes del ANREB; por otra parte, para el levantamiento de la información secundaria se utilizó el plan de manejo del ANREB del 2021 y estadísticas manejadas por el ANP. Así también se recurrió a la evaluación de la efectividad del manejo del ANREB 2022 y las acciones que se han desarrollado para establecer los LAC, complementando con encuestas que permitieron recolectar información con respecto a la experiencia basada en los criterios de infraestructura, conservación y percepción subjetiva de la experiencia turística.

El tipo de muestreo que se utilizó en la presente investigación fue no probabilístico; para este análisis se ha considerado como referencial, la concurrencia turística de visitantes al ANP, que según datos de registros, de enero a septiembre se contabilizaron 2.445 visitantes por mes aproximadamente; este instrumento se utilizó únicamente para visitantes que asistieron de manera voluntaria al ANREB en los meses de noviembre a diciembre, recabando a través de un muestreo consecutivo censal, por cuanto se eligió el 100% de la población (visitantes) que llegó al ANP en los meses señalados anteriormente, siendo así un total de 1.324 encuestas levantadas. (Jiménez y Almeida, 2024).

Para sumar validez al instrumento aplicado para la recolección de información en campo, se aplicó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, que es una medida manejada en estadística para determinar la consistencia interna de un conjunto de elementos o escalas en un cuestionario. Este coeficiente analiza hasta qué punto las medidas parciales obtenidas con los diferentes ítems son consistentes entre sí y representativas del universo posible de ítems que podrían medir ese constructo, que en este caso representa la percepción de la experiencia de visita a un ANP's (Campos y Oviedo, 2008). Una de las principales ventajas del Alfa de Cronbach radica en su capacidad para proporcionar una estimación cuantitativa de la confiabilidad de la escala, es decir, la capacidad de los ítems para medir de manera precisa y consistente la variable de interés. Al abordar un universo de tamaño limitado, es esencial maximizar la precisión de la investigación, ya que cualquier variación en los resultados puede tener un impacto significativo en las conclusiones del estudio. Para determinar el coeficiente alfa de Cronbach, posterior a la obtención de la base de datos, se corroboró a través del uso del programa estadístico SPSS mediante análisis de confiabilidad.

El cuestionario para visitantes del ANREB constó de 24 ítems, cuya estructura se definió en dimensiones del perfil de visitante, planificación del viaje y niveles de satisfacción de la

visitación; posterior al análisis de confiabilidad se evidenció una puntuación de 0.81 que estableció índice de confiabilidad aceptable.

Resultados

La exploración de campo se efectuó en el área de uso público, turismo y recreación del ANREB permitiendo levantar información del sector por medio de mediciones de impacto en los senderos Romerillos, Quishuar, Bicicletas, Kawsay Ñan y Zorrillo.

Para ello se procedió con la aplicación de una estructura de LAC, construida y respaldada con fundamento en el marco referencial de la presente investigación, así se determinó (1) la selección y caracterización de los sitios de visita, (2) la identificación de los indicadores de impacto, (3) la determinación de métodos de medición de los indicadores, (4) la definición de estándares o límites de cambio aceptables y evaluación de la situación actual; (5) el planteamiento para definir estrategias de manejo y por último (6) el seguimiento y monitoreo.

Para la aplicación de la metodología fue importante identificar las actividades que se desarrollan al interior del área objeto de estudio:

Tabla 1. Actividades permitidas en el ANREB.

| Actividad               | Descripción                                |
|-------------------------|--------------------------------------------|
| Caminatas               | Las caminatas que se realizan en senderos. |
| Campismo                | Sitios determinados en el ANREB.           |
| Observación de especies | Las reconocidas en el PM del ANREB.        |

Elaborado por: Almeida, J; Jimenez, P. (2024).

Por cada una de las actividades determinadas se procedió a definir los principales indicadores de impactos, es importante aclarar que estos indicadores y sus métodos de medición son establecidos en función del tiempo de investigación disponible para el presente trabajo, por lo que la detección por observación directa y registro son los principales mecanismos de valoración.

Tabla 2. Definición de indicadores de impactos por actividad permitida en el ANREB.

| Actividad               | Indicadores de impacto                                                                        |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Caminatas               | Amplitud y modificación de senderos.                                                          |
|                         | Erosión del suelo, pérdida de cobertura vegetal.                                              |
|                         | Disposición de basura, residuos sólidos en el sendero.                                        |
| Campismo                | Falta de normativa, normas de comportamiento básico, normas de uso general para la actividad. |
|                         | Áreas de camping improvisadas.                                                                |
|                         | Fogatas en sitios no autorizados                                                              |
|                         | Disposición de basura, residuos sólidos en las zonas de camping.                              |
|                         | Afectaciones y daños a infraestructura.                                                       |
| Observación de especies | Alteración del entorno.                                                                       |
|                         | Perturbación por ruido.                                                                       |

Elaborado por: Almeida, J; Jimenez, P. (2024).

**Tabla 3** Definición de métodos de medición de los indicadores por actividad del ANREB.

| Indicador ambiental (biofísicos)                                                                                                                                                                                                                                  | Método de medición                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amplitud y modificación de senderos.<br>Erosión del suelo, pérdida de cobertura vegetal.<br>Disposición de basura, residuos sólidos en el sendero y zonas de camping.<br>Alteración del entorno.<br>Perturbación por ruido.                                       | Detección por observación.<br>Observación directa y registro.                                                                                                                                                                                              |
| Indicador experiencial (visitantes)                                                                                                                                                                                                                               | Método de medición                                                                                                                                                                                                                                         |
| Satisfacción de visitantes en la visita al ANREB.<br>Falta de planificación y acción de responsables de personal del área para la gestión de la experiencia turística.<br>Escasa participación de la comunidad en la gestión y manejo de actividades en el ANREB. | Escala de satisfacción de visitantes.<br>Planes para la gestión del manejo de visitantes en el ANREB.<br>Plan de capacitación en el manejo de visitantes en el ANREB.<br>Normativa para uso general.<br>Detección por observación.<br>Observación directa. |
| Indicador económico                                                                                                                                                                                                                                               | Método de medición                                                                                                                                                                                                                                         |
| Escasa participación de la comunidad en el manejo de las actividades turísticas en el ANREB.                                                                                                                                                                      | Detección por observación.<br>Observación directa.<br>Detección por observación.<br>Observación directa.                                                                                                                                                   |
| Indicador de manejo (infraestructura)                                                                                                                                                                                                                             | Método de medición.                                                                                                                                                                                                                                        |
| Disposición de infraestructura para actividad turística.<br>Mantenimiento de infraestructura turística.<br>Servicios complementarios para la actividad turística.                                                                                                 | Detección por observación.<br>Observación directa.                                                                                                                                                                                                         |
| Elaborado por: Almeida, J; Jimenez, P. (2024).                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                            |

**Tabla 4.** Determinación de límites de cambio aceptable por indicador determinado.

| Indicador                                                                 | Problema                                                                                                                                               | Límite de cambio aceptable                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicador ambiental (biofísicos)                                          |                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                    |
| Amplitud y modificación de senderos.                                      | Aumento del ancho de los senderos y creación de caminos alternos.                                                                                      | Por norma general, el sendero después de medido sólo tiene que aumentar un 15% para causar el menor impacto posible es por eso que es necesario hacer mediciones constantes.                                       |
| Alteración del entorno. Erosión del suelo, pérdida de cobertura vegetal.  | Terreno erosionado que ha perdido la cobertura vegetal por presión de visitas, apertura de senderos.<br>Presencia de 8 fogatas en áreas no autorizadas | Controlar que erosión no sobrepase el 10% de la extensión del sendero y que la cobertura vegetal no disminuya en el valor referencial.<br>Controlar a 1 área de fogatas autorizada por zona de camping reconocida. |
| Disposición de basura, residuos sólidos en el sendero y zonas de camping. | Evidencias en el trayecto y la zona de camping de basura y residuos.                                                                                   | Reducción de la basura en un 75% de lo evaluado.                                                                                                                                                                   |

|                                                                                              |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Perturbación por ruido.                                                                      | Incidencia de ruido en senderos y zonas de camping que afecta en la disposición de especies de fauna.                                                                                                     | Control bajo la aplicación de normas de uso general y patrullaje diario por parte de responsables del AP.                                                                                                                              |
| Indicador experiencial (visitantes)                                                          |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                        |
| Satisfacción de visitantes en la visita al ANREB.                                            | No se mide el nivel de satisfacción del visitante en el ANREB.                                                                                                                                            | Registro y medición de experiencia por grupo de visitante.                                                                                                                                                                             |
| Falta de planificación y acción para la gestión de la experiencia turística.                 | No se cuenta con PMV                                                                                                                                                                                      | Preparación de plan me manejo de visitantes para seguimiento trimestral.                                                                                                                                                               |
| Escasa participación de la comunidad en la gestión y manejo de actividades en el ANREB.      | Participación de comunidad sólo en procesos de minga y limpieza de la zona de amortiguamiento del AP.                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                        |
| Indicador Económico                                                                          |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                        |
| Escasa participación de la comunidad en el manejo de las actividades turísticas en el ANREB. | No existe participación de la comunidad en el manejo de las actividades turísticas en el ANREB.                                                                                                           | Participación en el manejo de actividades relacionadas al turismo comunitario con la generación de servicios complementarios o de apoyo para la actividad turística, con mínimo una actividad.                                         |
| Indicador de Manejo (Infraestructura)                                                        |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                        |
| Disposición de infraestructura para actividad turística.                                     | Se cuenta con 5 senderos, 11 cabañas de alojamiento, 4 chozones para picnic, 6 chozones asaderos, 7 fogones, juegos infantiles, 1 centro histórico, 1 centro de interpretación ambiental y 2 parqueaderos | Mantener en condiciones óptimas de uso los 5 senderos, 11 cabañas de alojamiento, 4 chozones para picnic, 6 chozones asaderos, 7 fogones, juegos infantiles, 1 centro histórico, 1 centro de interpretación ambiental y 2 parqueaderos |
| Mantenimiento de infraestructura turística.                                                  | Se cuenta con plan de mantenimiento de infraestructura, pero no se realiza el monitoreo y control correspondiente.                                                                                        | Se realiza mantenimiento semestral por cada uno de los componentes de la infraestructura para disposición de actividad turística.                                                                                                      |
| Servicios complementarios para la actividad turística.                                       | Se cuenta los servicios de alimentación, información turística, servicios sanitarios, alojamiento y hospedaje                                                                                             | Mantener en condiciones óptimas de uso los servicios de alimentación, información turística, servicios sanitarios, alojamiento y hospedaje.                                                                                            |

Elaborado por: Almeida, J; Jimenez, P. (2024).

La encuesta aplicada obtuvo información contextual que permitió analizar algunos aspectos referentes, identificar las actividades que realizan los visitantes en las áreas de uso público, turismo y recreación del ANP, determinar el perfil y satisfacción de los visitantes, además de las problemáticas y requerimientos que la unidad básica de conservación requiere en cuanto a

la evaluación de LAC; esto permitió establecer acciones y medidas necesarias para mitigar la degradación del entorno natural e incrementar los niveles de satisfacción turística.

Los resultados determinaron que el nivel de afectación ambiental en las zonas turísticas establecidas en el ANREB es de bajo riesgo, ya que se mantiene en condiciones adecuadas, no obstante, es importante consolidar una propuesta enfocada en fortalecer la gestión de esta unidad básica de conservación. Es así que la propuesta se basa en tres componentes de intervención: (1) interpretación ambiental, (2) restauración ecológica e (3) infraestructura y servicios turísticos, ya que desempeñan un papel fundamental en la conservación del entorno natural, la promoción del turismo sostenible, la disminución de impactos negativos y busca el bienestar general tanto de los visitantes como del ambiente, al mismo tiempo que fomentan la conciencia ambiental, la apreciación de la biodiversidad y la transformación socioambiental.

Los ítems del instrumento aplicado que fueron considerados para el componente de interpretación ambiental se fundamentan en medición de la sensibilización turística, la conciencia ambiental y la valoración del entorno natural mediante la implementación de estrategias interactivas claramente definidas.

Los ítems considerados para el componente de restauración ecológica se fundamentaron en devolver a los espacios degradados por la actividad humana, sus valores ecológicos y su funcionalidad a través de estrategias que permitan revertir la degradación ambiental.

Los ítems considerados para el componente de infraestructura y servicios turísticos se establecieron en el desarrollo de intervenciones necesarias, en el mejoramiento físico de las instalaciones y los servicios necesarios para atender a los visitantes y en impulsar el desarrollo regional y el bienestar social.

**Tabla 5.** Propuesta para control de visitantes en el ANREB.

| Componente               | Estrategias de manejo                                                                  | Acciones de manejo                                                                                                                                                       | Indicador                                                    | Medios de verificación                                 | Temporalidad |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------|
| Interpretación Ambiental | Establecer convenios de cooperación interinstitucional con ONGS                        | Mapear actores he interesados en la gestión de la interpretación ambiental en el ANREB                                                                                   | Número de actores interesados identificados                  | Número de convenios alcanzados                         | Anual        |
|                          | Fortalecer la comprensión de la importancia del entorno natural y cultural del ANP's.  | Realizar eventos de capacitación dirigidos a grupos organizados y comunidades de la zona de amortiguamiento para fortalecer el conocimiento de la importancia del ANREB. | Número de eventos de capacitación ejecutados.                | Registro de participantes a eventos de capacitación.   | Semanal      |
|                          | Fortalecer la importancia del manejo controlado de grupos de visitantes al ANREB       | Socializar a los visitantes la importancia de visitas bajo grupos controlados                                                                                            | Número de jornadas de charlas establecidas a los visitantes. | Registro de visitantes por charlas establecidas        | Semanal      |
|                          | Establecer plan de capacitación para fortalecer las capacidades del personal           | Determinar responsabilidades y periodos de ejecución del proceso de capacitación técnica del personal del ANREB.                                                         | Número de jornadas de capacitación establecidas.             | Registro de participación en procesos de capacitación. | Anual        |
|                          | Revisar normas de comportamiento establecido para los visitantes del ANREB             | Actualizar las normas de comportamiento establecidas considerando los parámetros de manejo, uso público, turismo y recreación.                                           | Número de conductas planteadas                               | Reuniones del equipo técnico del ANREB                 | Cuatrimstral |
|                          | Definir y evaluar los método para los procesos de interpretación y educación ambiental | Revisión metodológica de los parámetros implementados en periodos anteriores                                                                                             | Número de métodos evaluados                                  | Personal administrativo del ANREBR                     | Trimestral   |
| Restauración ecológica   | Restablecer los ecosistemas alterados                                                  | Desarrollar un plan de restauración para recuperar vegetación nativa de los espacios alterados                                                                           | Número de zonas identificadas                                | Mapa de zonas alteradas                                | Anual        |



|                                        |                                                                                          |                                                                                                        |                                                                                                          |                                                                      |               |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------|
|                                        | Medir impactos ambientales provocados por la actividad turística                         | Identificar los mecanismos para la medición de los impactos en los senderos ecológicos del ANREB       | Numero de matrices de medición de impacto levantadas                                                     | Matriz de evaluación de impactos ambientales                         | Semestral     |
|                                        | Promover la recuperación de la vegetación, el suelo y la biodiversidad                   | Aplicar la metodología de restauración activa para rescatar las funciones naturales de los ecosistemas | Número de metros cuadrados                                                                               | Matriz de registro y coordenadas de áreas restauradas                | Semestral     |
|                                        | Definir áreas de protección                                                              | Definir áreas de protección absoluta a través del uso de cercos naturales                              | Número de áreas de protección identificadas                                                              | Matriz de registro y coordenadas de áreas restauradas                | Anual         |
| Infraestructura y servicios turísticos | Promover la intervención de las comunidades como apoyo a la gestión del manejo del ANREB | Promover con las comunidades el mantenimiento del sendero para garantizar su buen estado y seguridad   | Plan de participación de las comunidades locales                                                         | Número de fichas para el mantenimiento de los senderos               | Semestral     |
|                                        |                                                                                          | Promover con las comunidades el control de especies invasoras.                                         | Identificación de las zonas que presentan especies invasoras                                             | Número de zonas identificadas donde se reconocen especies invasoras. | Anual         |
|                                        | Fortalecer la infraestructura y los servicios turísticos                                 | Monitorear la intervención del personal del ANP's en el mantenimiento preventivo y correctivo.         | Matriz de responsabilidades enmarcadas en el Plan de gestión operativa anual.                            | Registro de evaluación anual                                         | Cuatrimestral |
|                                        |                                                                                          | Identificar lugares con mayor presión                                                                  | Numero de áreas identificadas con mayor presión turística                                                | Matriz de registro y coordenadas de áreas de mayor presión turística | Semestral     |
|                                        |                                                                                          | Definir las metodologías para el manejo de visitantes del ANREB                                        | Definir los resultados de la evaluación de los impactos generados por la actividad turística en el ANREB | Número de mesas de trabajo realizadas                                | Semestral     |

Elaborado por: Almeida, J; Jimenez, P. (2024).

## Conclusiones

La investigación realizada determina que el nivel de afectación ambiental en las zonas turísticas establecidas en el ANREB es de bajo riesgo, ya que se mantiene en condiciones adecuadas. Sin embargo, es importante considerar que esta evaluación puede variar dependiendo de los siguientes factores: (1) el incremento de visitantes que permanecen por 1 ó más días en actividades de camping o en el uso del servicio de alojamiento, (2) visitantes nuevos que no conocen los atractivos y por lo tanto podrían generar un impacto diferente en el entorno, (3) los senderos Romerillos y Quishuar, al estar considerados como valiosos dentro de las preferencias de los visitantes y catalogados con altos índices de popularidad relativa a diferencia de los demás atractivos, pueden presentar un impacto significativo por la acumulación excesiva de visitantes en estos senderos, lo que conllevaría a sufrir varias posibles afectaciones posteriores a la presente investigación, como erosión de suelo, disminución de la vegetación nativa, perturbación de la fauna, ensanchamiento de su perímetro y la generación de desechos que afectaría los diferentes ecosistemas, impidiendo un adecuado desarrollo de la actividad turística y la sostenibilidad y preservación natural.

El entorno y condiciones en las que se desenvuelve la actividad turística y la experiencia del visitante en el ANREB se define en ambientes naturales preservados, lo que permite identificar que los visitantes desarrollan tres tipos de turismo: de aventura, naturaleza y cultural. Los visitantes buscan actividades que les permitan explorar, aprender y apreciar la belleza natural. Por otro lado, en su mayoría los visitantes se sintieron cómodos con el número de personas que conformaron el grupo de visita y consideran que el número de encuentros con otros grupos en el sitio fue adecuado. La información proporcionada durante el registro de ingreso, senderos, miradores, baterías sanitarias, zonas de camping, centro de interpretación ambiental, alojamiento, alimentación y señalética ha sido catalogada como una experiencia "excelente", lo que refleja un alto índice de satisfacción turística. Este reconocimiento resalta la importancia de la señalética y la calidad de las instalaciones en la promoción de la experiencia turística positiva, enmarcadas en el equilibrio de la conservación del entorno natural, la seguridad de los visitantes, y la preservación del patrimonio cultural local, los cuales son factores que influyen directamente en la experiencia turística de los visitantes.

La propuesta estratégica para fortalecer la experiencia de los visitantes en el ANREB está conformada por los componentes (1) interpretación ambiental (2) restauración ecológica (3) infraestructura y servicios turísticos, orientados en resolver las necesidades fundamentales para satisfacer las demandas de los visitantes y garantizar una experiencia positiva. Las prácticas de visitación y de conservación del ANREB, influyen directamente en la preservación de los recursos naturales, garantizando la durabilidad, el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura de uso público, turístico y de recreación.

## Recomendaciones

Una vez concluida esta investigación, se recomienda al ANREB implementar acciones que promuevan una experiencia significativa para los visitantes mientras se conservan los ecosistemas naturales. Estas acciones deben basarse en la propuesta establecida en este estudio, acompañadas de un monitoreo y actualización periódica de los parámetros evaluados en LAC.

Se sugiere replicar y comparar este estudio con otras ANP de similar categoría de manejo, con el fin de ajustar los parámetros evaluados en LAC según las necesidades de cada área.

Tomando en cuenta el número de visitantes en las áreas protegidas, se recomienda plantear investigaciones de LAC en ecosistemas frágiles y la experiencia del visitante en las áreas protegidas del Ecuador, generando un análisis comparativo entre áreas protegidas y categorías de manejo.

## Referencias

- Alcívar, I. M. (2020). Modelo de gestión del turismo comunitario orientado hacia el desarrollo sostenible de la comunidad de Ligüiqui en Manta. Manta: ROTU.
- Campos, A y Oviedo, H. (2008). Propiedades psicométricas de una escala: la consistencia interna. *Revista de salud pública*. 10, 831-839.
- Ceballos, Lascrain, H. (1996). *Tourism, ecotourism, and protected areas: The state of nature-based tourism around the world and guidelines for its development*. UICN.
- Chiriboga, D. (2017). *Evaluación De Impacto Del Turismo Bajo La Metodología De Límites De Cambio Aceptable Área De Conservación Mashpi - Guaycuyacu - Saguangal*. Quito.
- De las Heras Pedrosa, C. (2019). *Importancia de las relaciones con los públicos en la reputación en un destino turístico inteligente*.
- Fennell, D. (2002). *Ecoturismo: Una Introducción*. Routledge.
- Fernández y González. (2010). *Evaluación ambiental integrada Evaluación ambiental integrada: conceptos, métodos y experiencias*. Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino.
- Gutauskas, F. A. (2022). *El viaje del consumo turístico*.
- Hernández, A. L. (2021). *Impacto del turismo de naturaleza en el Parque Nacional Viñales*.
- Hernández, A. M. (2019). Turismo sustentable y los diferentes enfoques, aproximaciones y herramientas para su medición. *PASOS Revista De Turismo Y Patrimonio Cultural*, 901.914.
- Holling, C. S. (1996). *Engineering resilience versus ecological resilience*. En P. Schulze. *Engineering within ecological constraints*.
- Jiménez, P; Almeida, J. 2024. Los límites de cambio aceptable en el Área Nacional de Recreación “El Boliche [ANREB] como propuesta de mejora de la experiencia turística para el período 2023 – 2028. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Quito.
- Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica. [MAATE]. (2021). *Plan de manejo del Área Nacional de Recreación El Boliche*. Latacunga, Cotopaxi.
- Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica [MAATE]. (12 de septiembre de 2024). Disponible en: <https://nextcloud.ambiente.gob.ec/index.php/s/w5LEPoaZqJbr9BL>

- Organización Mundial del Turismo.[OMT]. (12 de septiembre de 2024). Obtenido de Organización Mundial del Turismo. (sf). OMT: <https://www.unwto.org/es>
- Rey Benayas, J. M. (2006). *Evaluación ambiental integrada de proyectos*. Ediciones Mundi- Prensa.
- Sistema Nacional de Biodiversidad. [SNB]. (12 de septiembre de 2024). *Disponible en:* <https://sib.ambiente.gob.ec/>
- Taday, D. 2020. “Estudio del Límite de Cambio Aceptable en el sitio de visita “La Mica” del Parque Nacional Antisana”. Quito.
- Torrecillas y Zambrano, (2019). *Determinación de límites de cambio aceptable en la zona turística Cueva de las Lechuzas del Parque Nacional Tingo María*. Huánuco.
- Zambrano, R. F. (2023). *Capacidad de carga turística y límite de cambio aceptable como base para el manejo sostenible de las actividades turísticas en el Parque Nacional Cotacachi Cayapas*. Cuadernos de Turismo. Cotacachi, Imbabura.