

Turismo, Desarrollo y Buen Vivir

REVISTA DE INVESTIGACIÓN DE LA CIENCIA TURÍSTICA

# RICIT

ISSN-e 2588-0861

ISSN 13-90-6305

## Nro.11

Año 2017



Turismo, Desarrollo y Buen Vivir, Revista de Investigación de la Ciencia Turística *RICIT*, número 11, año 2017, es una publicación anual con artículos científicos, estudios de caso, resultados de investigaciones de docentes y profesionales que estudian el Turismo y áreas afines.

**Rector de la UDET**  
**Dr. Jorge Lamarca Ribas**  
[jlamarca@udet.edu.ec](mailto:jlamarca@udet.edu.ec)

**Gestor del Conocimiento**  
**Msc. Xavier Paez**  
[xpaez@udet.edu.ec](mailto:xpaez@udet.edu.ec)

**Coordinadora del CIET y Editora General**  
**Msc. Nataly Cáceres S.**  
[ncaceres@udet.edu.ec](mailto:ncaceres@udet.edu.ec)

#### **Cuerpo Editorial**

**Dr. Maximiliano Korstanje**  
**Universidad de Palermo**  
**Buenos Aires- Argentina**  
[maxikorstanje@arnet.com.ar](mailto:maxikorstanje@arnet.com.ar)

**Dr. Luis Amador Hidalgo**  
**Universidad Loyola Andalucía**  
**Córdoba- España**  
[lamador@etea.com](mailto:lamador@etea.com)

**Dr. Juan Manuel Arjona**  
**Universidad Loyola Andalucía**  
**Córdoba- España**  
[jmarjona@etea.com](mailto:jmarjona@etea.com)

**Dr. Elvin Barreto**  
**Universidad Simón Bolívar**  
**Caracas- Venezuela**  
[elvinbarreto@gmail.com](mailto:elvinbarreto@gmail.com)

**Dra. Genoveva Millán**  
**Universidad Loyola Andalucía**  
**Córdoba- España**  
[gmillan@uloyola.es](mailto:gmillan@uloyola.es)

**Traducción al Inglés**  
**Ing. César Cacuango**  
**Universidad de Especialidades Turísticas**  
[cacuangucesar@hotmail.com](mailto:cacuangucesar@hotmail.com)

**Redacción y Estilo**  
**Lic. Martha Rojas**  
**Universidad de Especialidades Turísticas**

*RICIT*,  
Edición Nro. 11, diciembre 2017.  
Quito-Ecuador  
Publicación Anual  
ISSN: 1390-6305  
ISSN-e 2588-0861

Una producción de: Universidad de Especialidades Turísticas- UDET  
Dirigida por el Centro de Investigación y Estudios Turísticos – CIET  
Dirección: Calle Machala OE6-160 y José Carrión.  
Teléfono: (593) (02) 2492-190 Ext. 103

Indización: Catálogo de Latindex y Dialnet

LATINDEX 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) Acceso: [www.latindex.unam.mx](http://www.latindex.unam.mx)

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. Acceso: [www.dialnet.es](http://www.dialnet.es)

Copyright *RICIT* Nro. 11, diciembre 2017.  
Prohibida la reproducción o transmisión parcial o total del contenido de esta obra, por cualquier medio, sin consentimientos previo y por escrito del autor-escritor. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción deben formularse las correspondientes solicitudes a la UDET y CIET, o por el correo electrónico: [ncaceres@udet.edu.ec](mailto:ncaceres@udet.edu.ec). Las opiniones vertidas en el contenido de los artículos son de entera responsabilidad de los autores.



## Índice

### **4 Evaluación del Uso Recreativo y Turístico del Refugio de Vida**

**Silvestre Pasochoa.**

Sergio Vinicio Lasso Barreto.

### **28 El Turismo Local en el Cantón General Villamil Playas: Una Reflexión desde la normativa gubernamental.**

Cesar Andrés Vélez del Hierro, Maria Elena Godoy, Jorge Luis Vélez

### **57 Propuesta de generación de marca para San Gil, Santander (Colombia), como base para marca región**

Lida Alexandra Fornero Bernal

### **81 Impacto de la crisis económica en la estructura económico-financiera de Paradores S.A.**

Rubén Lado-Sestayo, Eliseo Fernández-Fernández, María Nela Seijas-Giménez

### **102 Reseña: Social Memory and Heritage Tourism Methodologies. Stephen Hanna, Amy Potter, Arnold Modlin, Perry Carter & David Butler. 2015. Abingdon, Routledge. ISBN 978-131579791-5**

Maximiliano E. Korstanje

Turismo, Desarrollo y Buen Vivir

REVISTA DE INVESTIGACIÓN DE LA CIENCIA TURÍSTICA

# RICIT

## Evaluación del Uso Recreativo y Turístico del Refugio de Vida Silvestre Pasochoa

### Evaluation of Recreational and Tourist Use of the Pasochoa Wildlife Refuge

**Sergio V. Lasso, Msc.**

[direccion@avesconservacion.org](mailto:direccion@avesconservacion.org)

Aves y Conservación<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Manuscrito recibido el 29 de noviembre del 2016 y aceptado para publicación, tras revisión el 06 de septiembre del 2017. Turismo, desarrollo y buen vivir: Revista de Investigación de la Ciencia Turística –RICIT, Nro. 11 – Año 2017. ISSN-e: 2588-0861

## Resumen

Se presenta una caracterización introductoria sobre la situación de la integración a las redes locales de turismo, incluyendo la infraestructura turística del Refugio de Vida Silvestre Pasochoa, basada en una entrevista y en encuestas aplicadas a los visitantes de esta área protegida. Se vislumbra que la misma es un escenario apropiado para la implementación del turismo sostenible, basado en un cuerpo organizado de guías, una vía de acceso en buenas condiciones, un enfoque de educación ambiental en las actividades turísticas, el respeto a la normativa vigente sobre turismo en áreas protegidas, y en el mejoramiento y mantenimiento permanente de su infraestructura.

**Palabras Claves: Turismo Sostenible, Áreas Protegidas, Educación Ambiental, Conservación, Pasochoa.**

## Abstract

An introductory characterization is presented about the situation of integration to local tourism networks, including the tourist infrastructure, of the Refugio de Vida Silvestre Pasochoa, based in an interview and surveys that have been applied to visitors of this protected area. It can be seen, that it's an appropriate stage for the implementation of sustainable tourism, based on an organized group of guides, paths in good conditions, an approach in environmental education in tourism activities, the respect of the current regulations about tourism in protected areas, and the permanent improvement and maintenance of its structure.

**Key Words: Sustainable Tourism, Protected Areas, Environmental Education, Conservation, Pasochoa.**

## Introducción

Este estudio está orientado a la renovación de la imagen pública del Refugio de Vida Silvestre Pasochoa (RVSP) como destino turístico importante para los habitantes de Quito y del país en general y, específicamente, a evaluar la infraestructura recreativa y turística presente en el RVSP, así como la calidad de los servicios turísticos brindados, y promocionar a esta área protegida como una muestra representativa de las especies que en el pasado existieron en lo que ahora es la zona urbana de la ciudad de Quito.

El RVSP fue creado mediante Resolución N° 065 del 11 de diciembre de 1996, publicada en el Registro Oficial N° 92 del 19 de diciembre del mismo año (Coloma-Santos, 2007). A partir del mes de abril del 2011, la administración de este refugio está a cargo del Ministerio del Ambiente (MAE) (González, 2012). El RVSP está ubicado en los flancos del volcán Pasochoa, que tiene forma cónica truncada, con una altura de 4210 msnm en su parte más alta. La caldera tiene 2 Km de diámetro, formando un gran anfiteatro; su base mide 15 Km y se ubica entre los 2800 y 3000 msnm. Se asienta sobre dos vertientes que descienden desde la cumbre hacia los costados, por cuyos cauces corren aguas de las quebradas Sambache y Santa Ana, ambas tributarias del río San Pedro (Coloma-Santos, 2007); (ver figura 1). Los flancos del cono están cubiertos por una espesa capa de ceniza volcánica sobre la cual crecen los bosques y el pajonal (Coloma-Santos, 2007). Una parte del área protegida se encuentra en la jurisdicción territorial de la parroquia de Amaguaña (cantón Quito), y otra parte en el territorio de la parroquia Uyumbicho (cantón Mejía). La categoría de manejo de Refugio de Vida Silvestre, la define como un área indispensable para garantizar la existencia de la vida silvestre, residente o migratoria, con fines científicos, educativos o recreativos (González, 2012).

**Figura 1:** Localización del Refugio de Vida Silvestre Pasochoa



**Fuente:** Ministerio del Ambiente – Ecuador

En el Pasochoa se han identificado alrededor de 232 especies de plantas, destacándose heliconias, bromelias, helechos y, al menos, 23 especies de orquídeas. El bosque del Pasochoa ha sido la guía principal para descifrar la composición vegetal de los ecosistemas originales que cubrieron la zona del valle de Quito. Entre las especies de árboles representativos destacan: el aliso (*Alnus acuminata*), los pumamaquis (*Oreopanax spp.*), el polylepis (*Polylepis reticulata*) y la palma de ramos (*Ceroxylon alpinum*), especie nativa amenazada por su utilización tradicional para la confección de adornos en Semana Santa (Coloma-Santos, 2007).

En el RVSP se presentan dos ecosistemas principales: el Bosque siempreverde montano alto del Norte de la Cordillera Oriental de los Andes, y el Arbustal siempreverde y Herbazal del Páramo. En esta área protegida se han reportado 13 (trece) especies de mamíferos, 126 (ciento veinte y seis) especies de aves, 3 (tres) de reptiles y 7 (siete) de anfibios (Coloma-Santos, 2007).

El Pasochoa se encuentra a 45 Km al sudeste de Quito. Desde el ejido de Amaguaña hasta el parqueadero localizado frente al puesto de registro de visitantes del RVSP, hay una distancia de 6 Km, cuyo recorrido toma un tiempo de 30 minutos en vehículo 4x2 ó 4x4, dado el mal estado del empedrado del camino de acceso a esta área protegida.

El RVSP cuenta con el Centro de Educación Ambiental Pasochoa, que está en proceso de remodelación y en donde se puede realizar programas educativos organizados para grupos de estudiantes o para el público en general, abordando temas tales como: ecoturismo, flora y fauna de ecosistemas andinos, interpretación ambiental, ecología y vulcanología, entre los principales.

Si se desea hacer recorridos dentro del Pasochoa, se cuenta con tres senderos auto-guiados y otros tres que requieren un esfuerzo mayor, desde los cuales es posible observar el paisaje, la fauna del lugar, especialmente aves, y las plantas, así como tomar fotografías. También se puede realizar caminatas nocturnas. Además, existe una zona de camping dotada de servicios higiénicos y con infraestructura para preparar parrilladas.

8

Los seis senderos de esta área protegida tienen las siguientes características:

- 1) El sendero Rojo o “Colibrí” comienza a los 2.825 msnm, con 982 m de longitud; su recorrido dura aproximadamente 30 minutos, atravesando la quebrada Santa Ana; es de bajo grado de dificultad para las caminatas.
- 2) El sendero Azul o “Mi Amiga Naturaleza” empieza a los 2.846 msnm, su longitud es de 470 m desde la intersección con el rojo, y su recorrido toma 30 minutos; es muy fácil para caminar, ya que no posee pendientes.
- 3) El sendero Amarillo o “Bosque para Todos”, empieza a los 2.846 msnm, su longitud aproximada es de 1.280 m desde la intersección con el rojo; se emplea cerca de una hora para recorrerlo y requiere poco esfuerzo físico.
- 4) El sendero Verde o “Mayguayacu” empieza a los 2.897 msnm; tiene una longitud de 2.730 m desde la intersección con el amarillo; la duración del recorrido es de 2 horas aproximadamente y requiere mayor esfuerzo que los anteriores, ya que tiene pendientes pronunciadas.

- 5) El sendero Naranja o “Palma de Cera” empieza a los 2.959 msnm, con una longitud cercana a los 4.100 m, desde la intersección con el verde; su recorrido requiere mayor esfuerzo por sus pendientes más pronunciadas; este sendero es el mismo para ida y vuelta.
- 6) El sendero Negro o “Los Pantzas”, empieza a los 3.565 msnm; tiene una longitud aproximada de 1.110 m desde la intersección con el naranja; su recorrido dura 8 horas, es el de mayor esfuerzo, requiere de un guía y equipo de alta montaña. El mismo conduce a la parte rocosa de la caldera del volcán Pasochoa. También es un sendero de ida y vuelta (González, 2012), igual que el anterior

## Marco teórico conceptual

Las áreas protegidas son espacios definidos, reconocidos legalmente y gestionados con el fin de conservar sosteniblemente la biodiversidad y los servicios ecosistémicos, así como los valores culturales asociados. Constituyen extensiones de tierra y/o agua destinadas a la protección y mantenimiento de los recursos naturales, y manejadas a través de mecanismos técnicos, administrativos y jurídicos.<sup>2</sup>

En el Ecuador, estas áreas representan aproximadamente el 20% del territorio, y son manejadas en base a distintas categorías de protección establecidas en la legislación ambiental nacional. Están distribuidas en todo el territorio continental e insular, abarcando una importante riqueza biológica y servicios ecosistémicos de los cuales se beneficia la población en general, así como una riqueza paisajística que permite el turismo y la recreación, y por su importancia ecológica trascienden fronteras entre los países.<sup>3</sup>

El MAE es la instancia competente para establecer los procesos de administración, control y regulación de las áreas protegidas del Patrimonio de Áreas Naturales del Estado (PANE), cumpliendo así el mandato constitucional que reconoce además del Subsistema del PANE, los Subsistemas de las áreas protegidas de los Gobiernos Autónomos

---

<sup>2</sup> Áreas Protegidas, en: <http://www.ambiente.gob.ec/areas-protegidas-3/>, revisado: 1° de septiembre de 2016.

<sup>3</sup> Áreas Protegidas, en: <http://www.ambiente.gob.ec/areas-protegidas-3/>, revisado: 1° de septiembre de 2016.

Descentralizados (GADS), Comunitarios y Privados.<sup>4</sup> El Refugio de Vida Silvestre Pasochoa es parte del subsistema del PANE.

“Si bien el objetivo principal de estas áreas es la protección de su biodiversidad, también concentran muchos de los atractivos naturales y paisajísticos que son parte esencial de las estrategias de desarrollo turístico del país. El aprovechamiento turístico de las Áreas Protegidas no debe ser solamente un instrumento para su sostenibilidad económica y el bienestar de las poblaciones circundantes, sino un objetivo de su manejo.” (Reck & Martínez, 2013). Actividades económicas como el turismo, “no fueron consideradas como objetivos esenciales en la gestión, sino solamente como una potencial fuente de ingresos para el mantenimiento de las áreas.” (Reck & Martínez, 2013). Todavía existe incertidumbre y falta de consenso en torno a la compatibilidad del turismo en áreas protegidas. Progresivamente la idea que el turismo no es compatible en áreas con alta calidad ecosistémica, está dando paso a un nuevo enfoque en el que el manejo turístico juega un papel importante en la conservación. La zonificación de las áreas protegidas en espacios caracterizados por una función determinada, con diferentes grados de accesibilidad, naturalidad, y capacidad de carga para recibir visitantes, es una estrategia frente a potenciales conflictos entre la conservación y el turismo (Reck & Martínez, 2013).

10

Ecuador, uno de los países con mayor megadiversidad del mundo, concentra su riqueza natural y gran parte de su riqueza cultural en y alrededor del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP). El Programa de las Naciones Unidas para el Ambiente y Conservación Internacional, ha señalado que la mayor parte del crecimiento turístico se está dando en y alrededor de las áreas naturales del mundo. Se ha determinado que el turista nacional que visita áreas protegidas procede principalmente de Quito, viaja en grupos familiares de 3 a 4 personas, con transporte propio y lo hace de forma independiente. Su edad fluctúa entre los 18 y los 40 años, tiene un gasto diario total promedio de USD 20 y, en general, su permanencia en las áreas naturales es de 0.5 a 2 horas. El turista extranjero procede principalmente de Europa y América del Norte, viaja de forma independiente o a través de tour operador, solo o en pareja. En su mayoría son

---

<sup>4</sup> Ídem.

jóvenes adultos y su edad oscila entre 18 y 40 años; el gasto total promedio por día es USD 40, incluyendo alojamiento (Palacios et al, 2009).

Se ha dado un incremento en la visita a las áreas del PANE, lo cual tiene directa relación con la mejora de infraestructura de uso turístico que se ha realizado en dichas áreas, y la aplicación del modelo de gestión turística que tiene como objetivo incentivar y crear un turismo sostenible (Columba, 2013).

Los límites son fundamentales para el desarrollo sostenible. En turismo se hace referencia a la Capacidad de Carga Turística (CCT) o Límites de Cambio Aceptable. Según la OMT, la CCT esta capacidad es la que se puede alcanzar sin daño físico para el medio natural y el medio artificial, sin daño social / económico para la comunidad y para la cultura local, sin perjudicar el justo equilibrio entre desarrollo y conservación. En términos estadísticos, la capacidad de carga turística está dada por el número de visitantes, en un lugar, en un tiempo determinado, sin que resulte en una pérdida de atracción o en daños para el medio ambiente (Serrano et al, sd).

Se ha dado la situación de cambio de demanda y cambios globales en la forma de hacer turismo, acentuando la preocupación por el patrimonio, y se ha contemplado la puesta en valor de los recursos como una posible vía de desarrollo en las áreas rurales (Garrido & Arnandis, sd). En este sentido, el turismo en áreas naturales se enmarca dentro de los conceptos de turismo rural y ecoturismo<sup>5</sup>.

Los beneficios potenciales del turismo incluyen la generación de recursos financieros para las áreas protegidas, la educación ambiental, la generación de una conciencia conservacionista y la creación de fuentes de empleo para las comunidades locales. Es así que, organizaciones como Conservación Internacional, han impulsado proyectos turísticos tales como: Fortalecimiento del Turismo Sustentable en las Áreas Protegidas

---

<sup>5</sup> La Unión Mundial para la Naturaleza, define al ecoturismo como *“aquella modalidad turística ambientalmente responsable que consiste en viajar o visitar áreas naturales relativamente sin disturbar sino con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales (paisaje, flora y fauna silvestres) de dichas áreas, así como cualquier manifestación cultural (del presente y del pasado) que puedan encontrarse ahí, a través de un proceso que promueve la conservación , tiene bajo impacto ambiental y cultural y propicia un involucramiento activo y socio económicamente benéfico de las poblaciones locales”*.

del Corredor de Conservación Chocó-Manabí; Parque Nacional Machalilla; Optimización del Sistema de Manejo Turístico del Parque Nacional Galápagos; Valoración Económica del Turismo en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Ecuador; Elaboración del Plan de Uso Turístico e Interpretación Ambiental del Refugio de Vida Silvestre Islas Corazón y Fragatas; Estimación de la Importancia del Turismo y los Sectores Pesqueros en la Economía de Galápagos (Edwards & Rodríguez, 2008).

Cabe destacar que el impacto de un proyecto a nivel de comunidades locales puede generar beneficios para la conservación de áreas protegidas, incluyendo componentes de manejo turístico, educación ambiental y toma de conciencia de la importancia de conservar áreas naturales a través del turismo. Los retos del desarrollo de la actividad turística en áreas naturales son complejos y han significado un proceso de aprendizaje. Es especialmente importante tomar en consideración las demandas de los responsables del manejo de áreas protegidas, quienes son los que entienden las necesidades particulares para cada área o región. Es recomendable aplicar herramientas que permitan desarrollar estrategias de manejo de turismo en áreas protegidas (incluyendo sistemas de manejo de visitantes, sostenibilidad financiera, etc.) (Edwards & Rodríguez, 2008).

12

De acuerdo al Reglamento Especial de Turismo en Áreas Naturales Protegidas<sup>6</sup>, para el ejercicio de las actividades turísticas en el Patrimonio de Áreas Naturales del Estado, se aplicarán los principios de manejo participativo, manejo adaptativo y sostenibilidad; además, el desarrollo y la promoción del turismo sostenible se dará en función de la categoría de manejo y objetivos de conservación del PANE. Adicionalmente señala que las actividades en la zona de uso público en cada una de las áreas del PANE, fomentarán el turismo sostenible, la investigación y gestión de proyectos sostenibles, la recuperación de áreas ecológicamente afectadas, la capacitación y educación ambiental, el acceso a información veraz y oportuna, la difusión respecto de la importancia de conservar los recursos naturales y culturales, la diversidad biológica y los servicios ambientales que presta el área protegida, la participación y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población local y la calidad en el servicio. El mencionado Reglamento también plantea, como instrumentos y factores de desarrollo del turismo en el PANE, el estudio de impacto ambiental, la investigación, la capacitación y educación, y la participación.

---

<sup>6</sup> Decreto Ejecutivo 827, Registro Oficial Suplemento 672 de 19-ene.-2016.

## Métodos

Se realizó una entrevista al Responsable de Área Protegida del RVSP, basada en 17 preguntas. Además se aplicó una encuesta y para el cálculo de la muestra se utilizó la fórmula correspondiente a los casos en que se conoce el universo, siendo éste de 18.095,5, que constituye el promedio<sup>7</sup> de visitantes al RVSP de los años 2011, 2012, 2013 y 2014; entonces el valor de la muestra se obtuvo de la siguiente manera:

$$n = \frac{Gc^2 \times N \times p \times q}{e^2 \times (N-1) + Gc^2 \times p \times q}$$

siendo:

n = muestra

Gc (grado de confiabilidad) = 95 % (1,96)

N (universo) = 18.095,5

p (variancia) = 50 % (0,5)

q (variancia) = 50 % (0,5)

e (margen de error) = +- 5 % (0,0511)

El resultado del cálculo, es decir el valor de la muestra “n”, es de 360

## Resultados

En marzo de 2015 se realizó la entrevista al Responsable de Área Protegida, quien proporcionó la siguiente información:

Actualmente no existen actividades de capacitación para formar guías del Pasochoa, sin embargo, dentro del Programa de Uso Público y Turismo del área protegida, vigente

<sup>7</sup> El promedio de visitantes en el período 2006 – 2009 fue de 14126,75; en el año 2010 se registró un número de alrededor de 12000 visitantes (González, 2012).

desde noviembre de 2014, se ha planteado una capacitación orientada a formar promotores ambientales, actividad que está contemplada dentro del Proceso de Gestión Operativa Anual (PGOA) del año 2015. La Ley de Turismo no le permite al MAE realizar directamente actividades de formación de guías para áreas protegidas, es por ello que, desde que Fundación Natura dejó de administrar el Pasochoa, se suspendieron dichas actividades.

Para hacer posible la apertura de cursos de guías en áreas protegidas se está preparando una normativa a ser aplicada a las áreas de mayor afluencia turística, para lo cual se ha definido un flujo mínimo de visitantes que justifique la incorporación de guías y el Pasochoa no llega aún a este mínimo. Ha habido un acercamiento con el Municipio del cantón Mejía a fin de efectuar un curso para formación de guías, con el requisito de que sean habitantes de las comunidades aledañas al Pasochoa, lo cual es considerado algo muy importante, por ser conocedores de la zona; la expectativa es contar con ellos en unos dos o tres años. Los primeros guías turísticos serían algunos de los promotores ambientales y personas de la localidad, con quienes se haya tenido una interacción previa. Actualmente no hay guías naturalistas que estén colaborando permanentemente con el RVSP, pero el requerimiento de los servicios de guianza es real, especialmente para grupos que acuden durante la temporada de vacaciones, los mismos que serían de no más de 10 personas por guía. Se espera contar con al menos 20 promotores ambientales, de los cuales de 8 a 10 estarían guiando en los senderos, ya que la meta principal es que los promotores interactúen con los visitantes en la zona del Centro de Interpretación Ambiental Pasochoa. Al respecto, se está implementando la señalética interpretativa en los cuatro circuitos utilizados por el público.

Respecto de mejorar la vía de acceso en vehículo al área protegida, es una actividad que no le compete a la administración del RVSP, sino más bien a la Empresa Metropolitana de Transporte y Obras Públicas, habiendo además, de por medio, un compromiso presidencial de arreglar esta vía. Por otro lado, en este asunto se encuentran inmersos el GAD provincial de Pichincha y el GAD municipal de Mejía, entidades que cuentan con una partida presupuestaria para el efecto. Cabe señalar que el mal estado de la vía de ingreso es uno de los principales factores negativos, respecto de alcanzar un alto grado de satisfacción en los visitantes.

La promoción turística del RVSP se realiza por medio de ferias, que incluyen actividades gastronómicas, como, por ejemplo, el evento “Yo Amo Uyumbicho”, promovido por el GAD del cantón Mejía. Para que la administración del RVSP pueda emprender actividades de promoción del área protegida, se requiere previamente el aval de la Dirección de Comunicación del MAE. Por otro lado, existe una *Fan page*, página de internet en la cual se procura dar a conocer la categoría de Refugio de Vida Silvestre que ostenta esta área protegida.

Para fomentar el turismo en el RVSP, el tema de la educación ambiental es fundamental; para ello es importante difundir información sobre la necesidad de conservar el área protegida, utilizando los espacios del Centro de Interpretación Ambiental, aunque los mismos requieren de una adecuación.

El RVSP no cuenta actualmente con infraestructura accesible que proporcione mayor número de oportunidades de recreación a personas con discapacidad. No obstante, el MAE, en base de un convenio con el Ministerio de Inclusión Económica y Social, ha planificado implementar este tipo de infraestructura, aunque se lo percibe como una tarea compleja por los distintos tipos de discapacidad. Se ha planteado la construcción de un sendero diseñado especialmente para estas personas, siendo los aspectos presupuestario y de impacto ambiental los que han frenado el avance de las actividades correspondientes, a más de los respectivos estudios técnicos. También la topografía del lugar aumenta el desafío técnico que requiere la construcción de dicho sendero, sin embargo, se procura integrar por lo menos una actividad para personas con discapacidad, durante el período de vacaciones escolares de la Sierra.

A la administración del RVSP le interesa contar con la colaboración de estudiantes y profesores de la UDET, especialmente para el trabajo de interpretación ambiental y el fomento del turismo responsable, ya que el turismo irresponsable es una de las amenazas principales respecto de la conservación de la biodiversidad del área protegida. En este contexto, se presenta la oportunidad de que los estudiantes colaboren en actividades de vinculación con las comunidades de Pilopata, Santo Domingo y Curiquingue, aledañas al RVSP. Estas actividades se realizarían principalmente con los niños, durante las colonias

vacacionales. También se podría desarrollar actividades con los hacendados vecinos y con los turistas, ya que se requiere diversificar la oferta y los servicios turísticos. En este sentido, se puede articular acciones con la Hostería – Hacienda “La Morería”, ubicada a un Km. desde el ingreso por la vía al Pasochoa; algunos clientes de la hostería visitan el RVSP. La hacienda “Rinconada” ha permitido que se siembre árboles en sus linderos, para desarrollar puntos de conectividad ecológica; además, se ha planificado integrar a otras haciendas a la gestión del área protegida.

Es interés de la administración del área protegida que las familias de las comunidades desarrollen emprendimientos propios, partiendo, por ejemplo, de la feria gastronómica y artesanal local, organizada por la Asociación de Recolectores de Leche de San Pedro de Pilopata. Existe también la idea de implementar una tienda de artesanías en la zona de uso público del Refugio, con la participación de artesanos de Amaguaña, Uyumbicho y, en general, de todo el cantón Mejía; estas artesanías deben contener el mensaje de conservación de la vida silvestre del Pasochoa.

Se está procurando integrar a las parroquias de Amaguaña y Uyumbicho, así como al Municipio del cantón Mejía, en el marco de un programa turístico conjunto, parte del cual sería un circuito de trekking y otro de ciclismo de montaña. Existe total apertura por parte de las juntas parroquiales; en el caso de Amaguaña, para implementar las colonias vacacionales con la participación de aproximadamente 2500 niños y adolescentes, durante períodos aproximadamente de 10 días; en el caso de Uyumbicho, por medio de material y maquinaria para construir infraestructura destinada al tratamiento de aguas grises.

Por su parte, la empresa metropolitana Quito Turismo ve al Pasochoa como un espacio relegado y fuera del ámbito administrativo del cantón Quito, no obstante que parte del área protegida se encuentra en la parroquia de Amaguaña, que pertenece a este cantón; sin embargo, la administración de RVSP requiere un acercamiento a Quito Turismo.

El Responsable de Área Protegida ha planificado realizar un nuevo plan de manejo del RVSP pero no se ha avanzado por razones presupuestarias, no obstante, para alimentar dicho plan se ha trabajado en la preparación de la línea de base biótica, efectuando

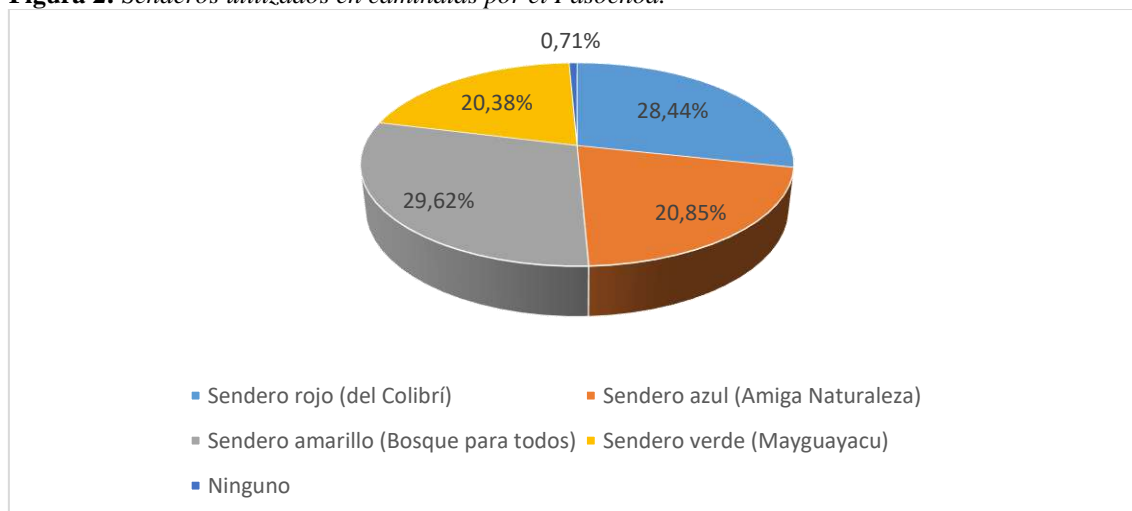
recorridos, con el fin de registrar especies existentes de fauna y flora. Se cuenta actualmente con fotografías de 34 especies de aves y 40 especies de plantas. Sin embargo, aún no se ha considerado la preparación de un programa de gestión turística del RVSP, desarrollándose en su lugar la herramienta “Plan Destino”, cuyo objetivo general es brindar un mejor servicio de atención al turista. Se procura aplicar el mencionado plan, como una experiencia piloto en áreas protegidas tales como el RVSP, la Reserva Geobotánica Pululahua, el Parque Nacional Cotopaxi, el Parque Nacional Sangay y la zona de la Chocolatera que pertenece a la Reserva de Producción de Fauna Marino Costera Puntilla de Santa Elena.

Además de la entrevista realizada al Responsable de Área Protegida, se aplicó una encuesta a 360 (trescientos sesenta) visitantes del RVSP, que corresponden a la muestra calculada matemáticamente. Los porcentajes que constan en los gráficos se basan en este tamaño de la muestra, y los respectivos resultados son los siguientes:

- Ninguno de los senderos capta preferencia especial por parte de los visitantes, todos son recorridos en una proporción bastante similar (ver figura 2). Esta situación denota que existe una amplia gama de visitantes con condiciones físicas adecuadas y disponibilidades de tiempo suficiente para el recorrido por los senderos.

17

**Figura 2:** Senderos utilizados en caminatas por el Pasochoa.



Fuente: Investigación de campo 2015  
Elaborado por: Sergio Lasso B.

- Las recomendaciones con mayor frecuencia referentes a los senderos son: 1<sup>a</sup> mejorar la señalización, colocando más señalética con información suficiente (25,06 %), y 2<sup>a</sup> dar cuidado, mantenimiento y limpieza a los senderos (14,32 %). Aunque no corresponde a los senderos, la tercera recomendación, según la frecuencia, es mejorar la vía de acceso al área protegida y que termina en el parqueadero (ver tabla 1). Se ve la importancia que los visitantes le asignan a la información asociada a los senderos, como reacción a su necesidad vital de orientación, y a una vía de acceso carrozable en buen estado, que es un elemento a tomarse seriamente en cuenta, cuando se trata de acudir a un área natural protegida.

**Tabla 1:** Recomendaciones para mejorar los senderos del Pasochoa.

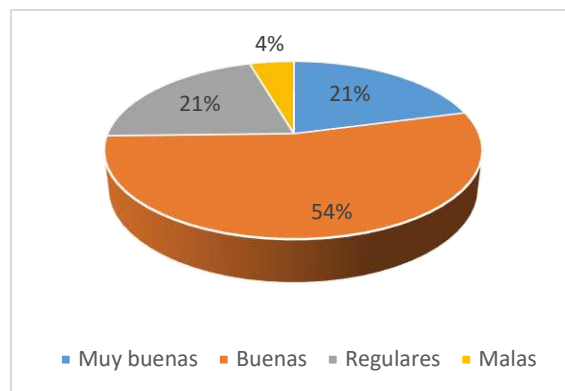
Recomendación	Porcentaje
Mejorar la señalización (más visible)	25,06
Cuidado, mantenimiento y limpieza de senderos	14,32
Mejorar vía de acceso al área protegida	8,35
Todo está bien	7,64
Colocar más recipientes de basura	6,92
Servicio de guías	5,73
Mayor cuidado de la naturaleza	4,30
Mejorar aseo, servicio y mantenimiento de los inodoros	3,82
Mejorar la calidad del trato (atención, servicio)	3,34
Mejorar infraestructura de senderos	3,34
Ampliar los senderos	3,10
Colocar letreros indicativos de las especies de plantas	2,63
Más y mejor seguridad	1,91
Contar con puesto de venta de artículos	1,67
Facilidades para personas con discapacidad	1,67
Puestos de descanso en los senderos	1,67
Mejorar señalización en vía de acceso	1,19

Fuente: Investigación de campo 2015

Elaborado por: Sergio Lasso B.

- Se nota un alto grado de aceptación o conformidad respecto de las condiciones en que se encuentran las señales colocadas en los senderos del Pasochoa (ver figura 3), lo que muestra la importancia que los visitantes le dan a este elemento imprescindible.

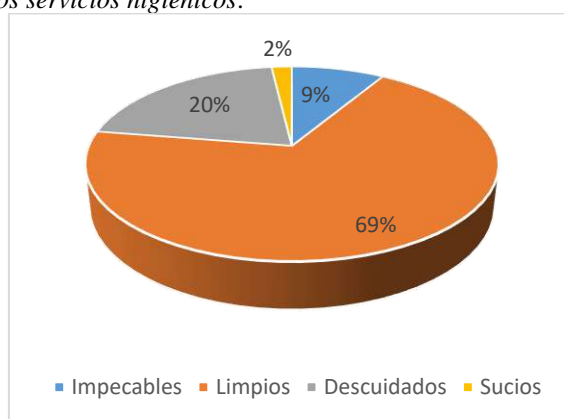
**Figura 3:** Condiciones de la señalización en los senderos del Pasochoa.



Fuente: Investigación de campo 2015  
Elaborado por: Sergio Lasso B.

- Se evidencia que solo un 20% de los visitantes utiliza el área de camping, lo cual podría deberse a la falta de conocimiento de la mayoría, sobre la posibilidad de acampar en la zona, y también a una todavía escasa cultura de interacción con la naturaleza por parte del público en general.
- El grado de aceptación o conformidad respecto de la condición de limpieza de los servicios higiénicos, es alto (ver figura 4), lo cual es muy importante para mantener una buena imagen del destino turístico.

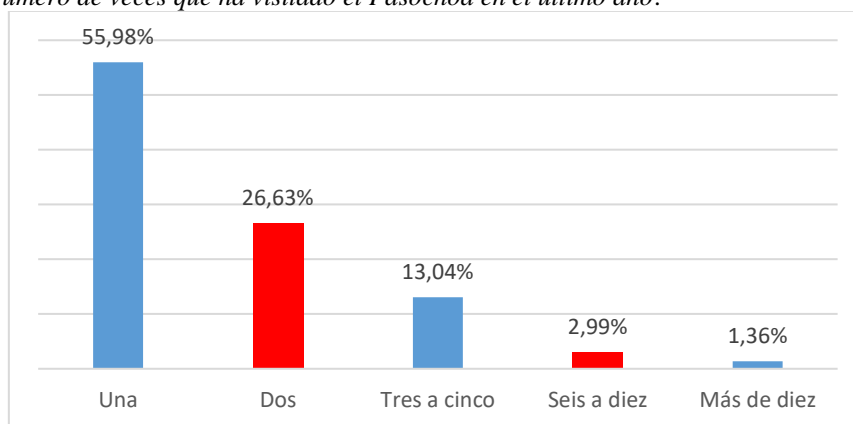
**Figura 4:** Condición de los servicios higiénicos.



Fuente: Investigación de campo 2015  
Elaborado por: Sergio Lasso B.

- La mayor parte de visitantes encuestados ha estado por única y primera vez en el Pasochoa, disminuyendo notablemente el porcentaje de personas que han estado dos o más ocasiones, lo que denota que su visita no fue lo suficientemente satisfactoria como para retornar regularmente (ver figura 5), y que se debe eliminar en la visita los factores negativos.

**Figura 5:** Número de veces que ha visitado el Pasochoa en el último año.

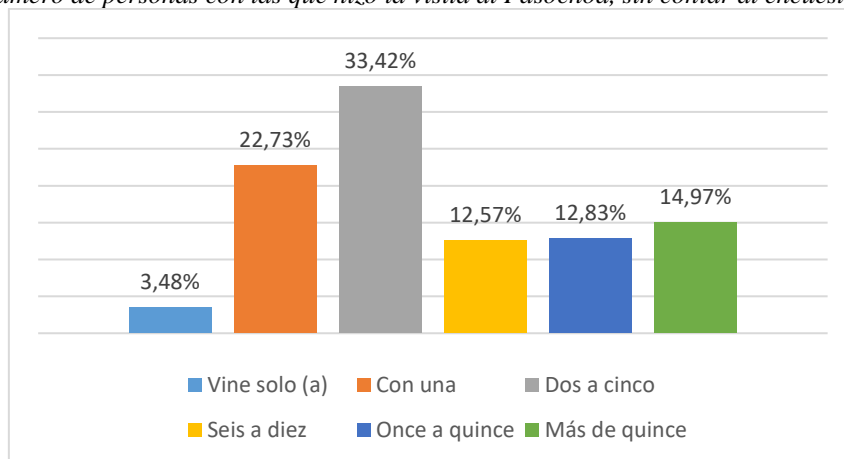


Fuente: Investigación de campo 2015  
Elaborado por: Sergio Lasso B.

- 25 % de personas que manifestó haberse sentido perdido algún momento durante su recorrido por los senderos, señala que se debe mejorar la señalética y contar con el auxilio de guías, de lo que se deduce la importancia de disponer de los elementos mencionados, para elevar el nivel de satisfacción de los visitantes.

- La mayor parte de encuestados acudieron al Pasochoa con 2 a 5 acompañantes, demostrándose que esta área protegida es utilizada, principalmente, como un destino para paseos familiares (ver figura 6) y, por lo tanto, hay que tener presente las necesidades de distintos grupos etarios, ya que las familias están conformadas por personas de todas las edades.

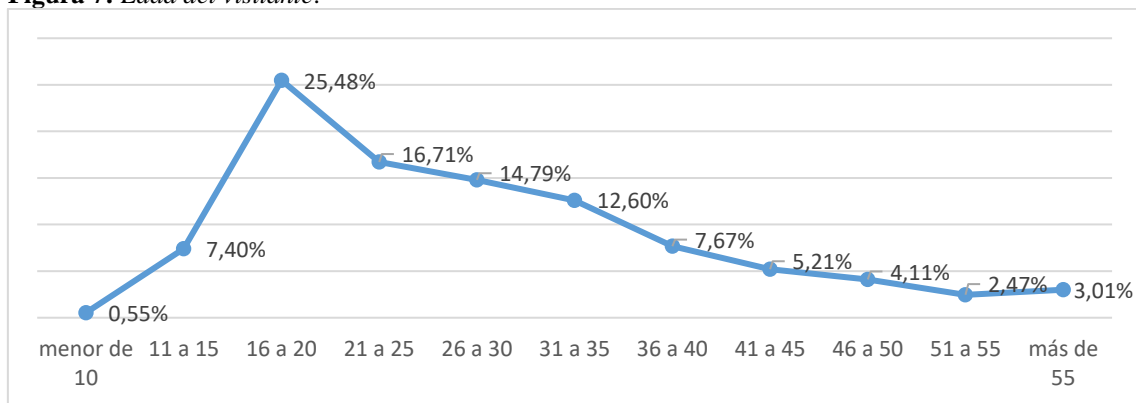
**Figura 6:** Número de personas con las que hizo la visita al Pasochoa, sin contar al encuestado.



Fuente: Investigación de campo 2015  
Elaborado por: Sergio Lasso B.

- Un importante porcentaje de visitantes se encuentra en edades comprendidas entre los 16 y 25 años, lo cual se entiende por la condición de área protegida que tiene el Pasochoa, apta para practicar actividades que requieren buenas condiciones físicas, presentes principalmente en los adolescentes y jóvenes; los valores van descendiendo progresivamente conforme se avanza en la edad de las personas encuestadas. Es bastante probable que haya más niños y adolescentes de 11 a 15 años que visitan el Pasochoa, que en el momento de la encuesta no fueron contabilizados, puesto que solo sus padres respondieron las preguntas, por razones principalmente de tiempo (ver figura 7).

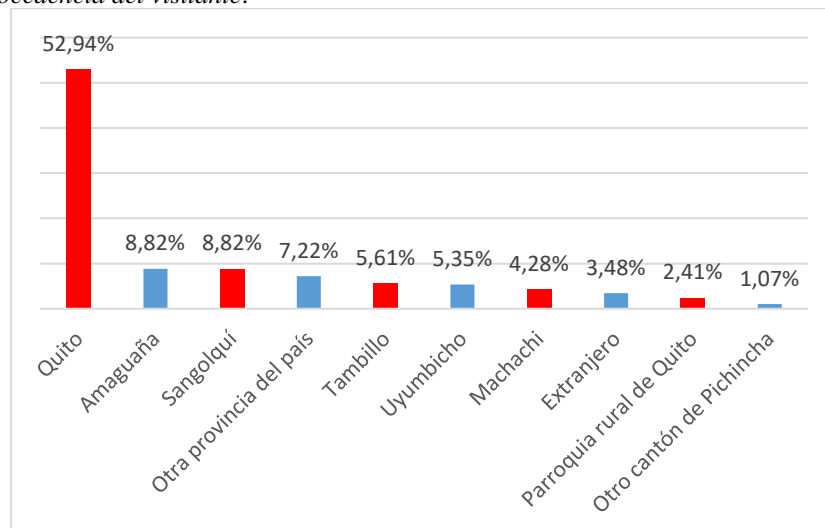
**Figura 7: Edad del visitante.**



Fuente: Investigación de campo 2015  
 Elaborado por: Sergio Lasso B.

- No hay diferencia en cuanto a la proporción de hombres (49 %) y mujeres (51 %) que visitan el RVSP.
- Solo un pequeñísimo porcentaje de encuestados (2 %), manifestó tener alguna discapacidad, lo que muestra que, al menos, en la zona de uso público de esta área protegida, se debería implementar infraestructura accesible para elevar el número de visitantes de este importante grupo de la sociedad.
- Una importante mayoría de visitantes procede de Quito y localidades cercanas al RVSP (ver figura 8), por lo que esta área protegida debe gestionarse como un destino turístico local.

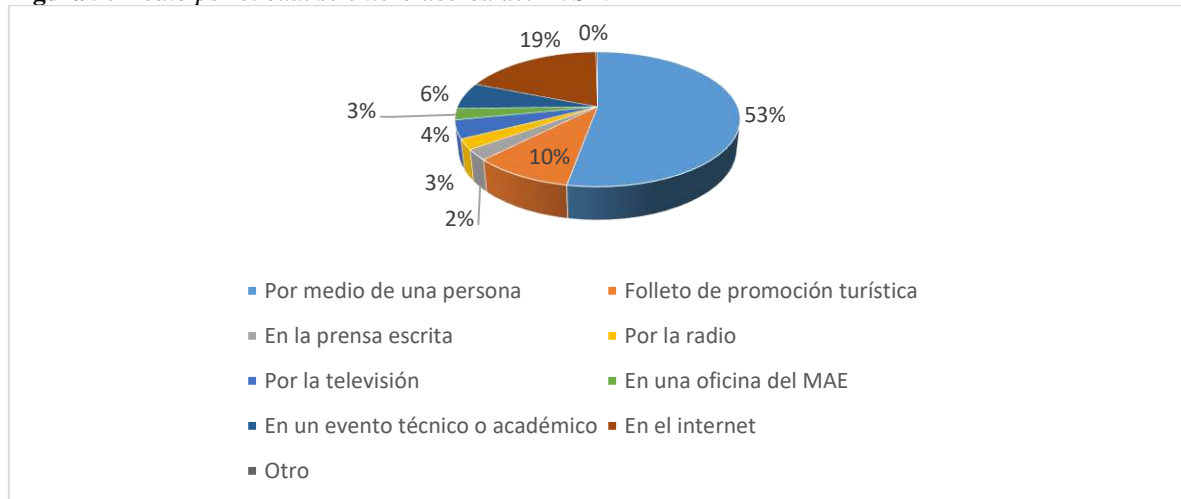
**Figura 8: Procedencia del visitante.**



Fuente: Investigación de campo 2015  
 Elaborado por: Sergio Lasso B.

- Asimismo, una notable mayoría de los visitantes del Pasochoa, llegaron a conocer este destino por medio de personas, con quienes dialogaron personalmente o a través del internet. Este resultado nos demuestra, una vez más, que el mejor promotor turístico es la persona que ha experimentado un alto grado de satisfacción durante su visita a un sitio turístico (ver figura 9), por lo que el elemento del buen trato es decisivo para una persona en la elección de un destino turístico.

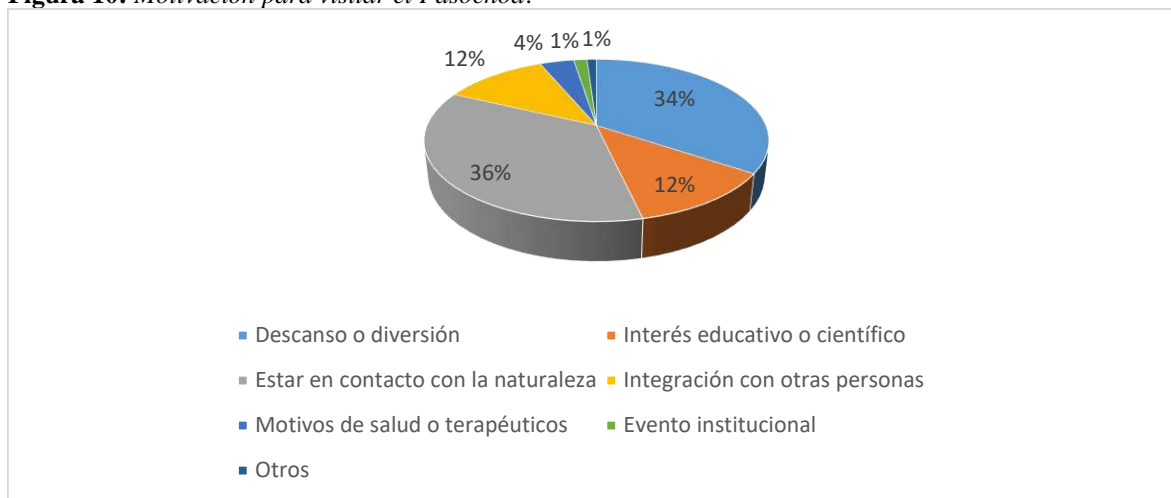
**Figura 9:** Medio por el cual se enteró acerca del RVSP.



Fuente: Investigación de campo 2015  
Elaborado por: Sergio Lasso B.

- Se observa que una gran mayoría de los visitantes acudió al Pasochoa con el fin de estar en contacto con la naturaleza, por descanso o por diversión, lo cual indica que un área con buen estado de conservación puede generar recursos por concepto del turismo (ver figura 10), y que las condiciones ambientales de la zona generan interés por conocerla.

**Figura 10:** Motivación para visitar el Pasochoa.



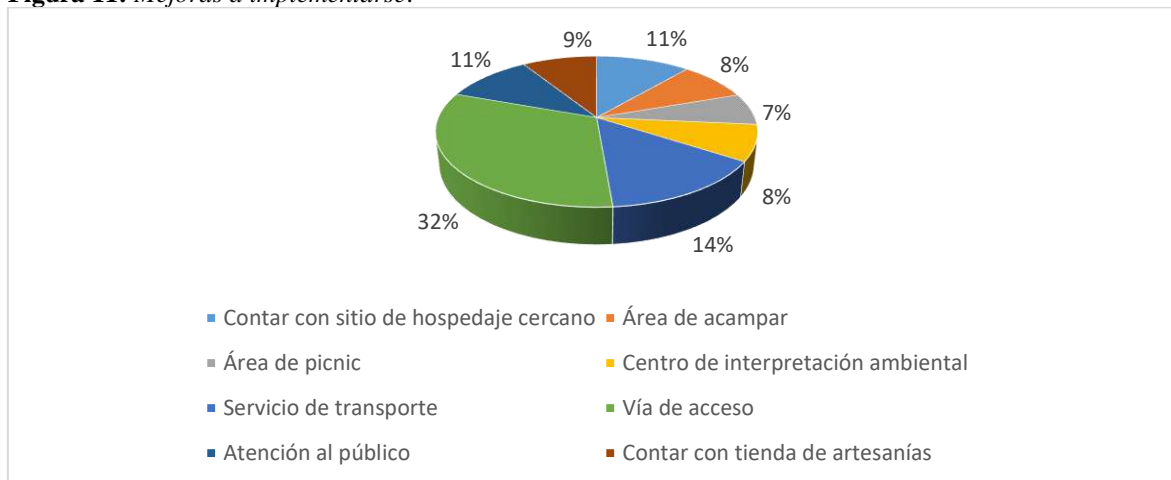
Fuente: Investigación de campo 2015

Elaborado por: Sergio Lasso B.

- Finalmente, y de manera categórica, se debe señalar que el mejoramiento de la vía de acceso, y un servicio de transporte de buena calidad y bien organizado, son factores que determinarán un notable incremento en la imagen del RVSP, como área protegida bien administrada y como destino turístico recurrentemente visitado (ver figura 11).

24

**Figura 11:** Mejoras a implementarse.



Fuente: Investigación de campo 2015

Elaborado por: Sergio Lasso B.

## Conclusiones

El público que visita el RVSP, expresa la necesidad de volver a contar con guías, principalmente para realizar el recorrido de los senderos con mayor grado de dificultad, robusteciendo el enfoque de educación ambiental que debe tener toda actividad turística efectuada en el RVSP.

Debe generarse una gestión proactiva por parte de la Empresa Metropolitana de Transporte y Obras Públicas, para el mejoramiento sustancial de la vía carrozable de ingreso al RVSP, ya que sus principales usuarios (52,94%) son habitantes de Quito que acuden al área protegida. Además, no obstante que existen condiciones aceptables de infraestructura en el RVSP para atender las necesidades de los visitantes, las mismas deben mejorar y contar con mantenimiento permanente.

El RVSP se presenta como el escenario ideal para implementar un modelo de gestión turística sostenible, basada en las disposiciones establecidas en el nuevo Reglamento Especial de Turismo en Áreas Naturales Protegidas y en el Código Orgánico Ambiental.

Finalmente, es importante profundizar la investigación en los siguientes componentes: guías, senderos, vía de acceso e infraestructura de servicios básicos, en el contexto de la relación patrimonio paisajístico - turismo.

## Referencias bibliográficas

- Coloma-Santos, Andrea. *Refugio de Vida Silvestre Pasochoa*. En: ECOLAP y MAE. 2007. Guía del Patrimonio de Áreas Naturales Protegidas del Ecuador. ECOFUND, FAN, DarwinNet, IGM. Quito, Ecuador.
- Columba, Karin. 2013. *Manual para la Gestión Operativa de las Áreas Protegidas de Ecuador*. Ministerio del Ambiente & USAID, Quito.
- Edwards, S. & Rodríguez, A. 2008. *Lecciones aprendidas del Programa de Turismo Sostenible de Conservación Internacional en los Andes*, Conservación Internacional, Quito.

- Garrido, A. & Arnandis, R. sd. *Evaluación de la adaptación al uso turístico de los recursos culturales en Bocairent: cuando la gestión va más allá de la promoción*. En: *Análisis Turístico* 12.
- González, Paola. 2012. *Diseño del Plan de Manejo Eco turístico Participativo para el Refugio de Vida Silvestre Pasochoa, cantón Mejía, provincia de Pichincha*. Tesis. Facultad de Recursos Naturales, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Palacios, María Fernanda, et al. 2009. *Estrategia de Mercadeo para el Patrimonio de Áreas Naturales del Estado – PANE*. USAID, Ministerio de Turismo, Ministerio del Ambiente, AETS & Solimar International, Quito.
- Reck, Gunther & Martínez, Paulina. *Áreas protegidas: ¿turismo para la conservación o conservación para el turismo?* En: *Polemika* 005-012, 15 de marzo, 2013.
- Serrano, Rocío del Carmen, et al. sd. *Evaluación de Métodos de Determinación de Límites de Uso Turístico en Áreas Naturales Protegidas*.

## ANEXO

### ENCUESTA SOBRE EL TURISMO EN EL REFUGIO DE VIDA SILVESTRE PASOCHOA

Este cuestionario le tomará 3 (tres) minutos en llenar. Apreciamos su colaboración con sus valiosas respuestas. Usted debe escoger solo una de las opciones señaladas en cada pregunta. La encuesta es totalmente anónima.

1. Por favor indique:

Su edad: \_\_\_\_\_ Género: M  F  Tiene alguna discapacidad: Sí  No

2. ¿Cuál es su procedencia?

Tambillo  Uyumbicho  Amaguaña  Machachi  Sangolquí

Quito  Otro cantón de Pichincha (indique cuál) \_\_\_\_\_

Otra provincia del Ecuador (indique cuál) \_\_\_\_\_

Otro país (other country), indique cuál (indicate which one) \_\_\_\_\_

3. ¿Cómo se enteró acerca del Refugio de Vida Silvestre Pasochoa?

Por medio de una persona  Folleto de promoción turística

En la prensa escrita  Por la radio  Por la televisión

En una oficina del Ministerio del Ambiente  En un evento técnico o académico

En el internet

4. ¿Qué lo motivó a venir al Pasochoa?

Descanso o diversión  Interés educativo o científico

Estar en contacto con la naturaleza  Integración con otras personas

Motivos de salud o terapéuticos  Evento institucional

Otro (indique): \_\_\_\_\_

5. ¿Qué sendero utilizó en su caminata por el Pasochoa?

Sendero rojo (del Colibrí)  Sendero azul (Amiga Naturaleza)

Sendero amarillo (Bosque para todos)  Sendero verde (Mayguayacu)

Ninguno

6. ¿Qué recomendaría para mejorar los senderos del Pasochoa?

---

---

7. ¿Cómo le pareció las señales colocadas en los senderos del Pasochoa?

Muy buenas  Buenas  Regulares  Malas

8. ¿Se sintió perdido algún momento durante su recorrido por los senderos del Pasochoa?

Sí  No

9. ¿Ha acampado en el Pasochoa utilizando el espacio destinado para acampar?

Sí  No

10. ¿Cómo le pareció los servicios higiénicos?

Impecables  Limpios  Descuidados  Sucios

11. ¿Cuántas veces ha visitado el Pasochoa en el último año, incluyendo esta ocasión?

Una  2  3 a 5  6 a 10  Más de 10

12. ¿Con cuántas personas vino en esta visita al Pasochoa?

Vine solo(a)  Con una  2 a 5  6 a 10  11 a 15  Más de 15

13. ¿Qué se debería mejorar en el Pasochoa?

Contar con un sitio de hospedaje cercano  El área de acampar

El área de picnic  El centro de interpretación ambiental

El servicio de transporte  La vía de acceso  La atención al público

Contar con una tienda de artesanías

GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN

## El Turismo Local en el Cantón General Villamil Playas: Una Reflexión desde la normativa gubernamental.

## Local Tourism in the General Villamil Beaches Canton: A Reflection from Government Regulations

**César Andrés Vélez Del Hierro**  
[cvelezh@uees.edu.ec](mailto:cvelezh@uees.edu.ec)

**María Elena Godoy Zúñiga**  
[mariaegodoy@uees.edu.ec](mailto:mariaegodoy@uees.edu.ec)

**Jorge Luis Vélez Del Hierro**  
[jorgevelez@uees.edu.ec](mailto:jorgevelez@uees.edu.ec)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Manuscrito recibido el 22 de mayo de 2017 y aceptado para publicación, tras revisión el 28 de septiembre del 2017. Turismo, desarrollo y buen vivir: Revista de Investigación de la Ciencia Turística –RICIT, Nro. 11 – Año 2017. ISSN-e: 2588-0861.

**César Andrés Vélez Del Hierro**, Ingeniero en Gestión Turística y Hotelera, Máster Universitario en Dirección de Proyectos, Director Académico, Facultad de Turismo y Hotelería, Universidad Espíritu Santo.

**María Elena Godoy Zúñiga**, Máster en Diseño y Evaluación de Modelos Educativos, Profesora de Segunda Enseñanza Especialización: Literatura y castellano. Docente, Facultad de Comunicación, Universidad Espíritu Santo, UEES.

## Resumen

De acuerdo a las cifras de turismo interno y receptor del Ministerio de Turismo del Ecuador obtenidas en el año 2015, se afirma que el turismo de sol y playa es la modalidad que mayor flujo de turistas a nivel nacional genera en la actualidad, sin embargo, el desarrollo de las poblaciones y comunidades costeras no ha sido equitativo a esta realidad. En este contexto, General Villamil Playas, único balneario de la provincia del Guayas, ha tenido un desarrollo turístico irregular, intermitente y poco sostenible a través del tiempo a pesar de contar con una ubicación geográfica ideal, con importantes atractivos turísticos y un clima privilegiado. Por ello, la presente investigación tiene como finalidad describir aquellos factores que inciden en el poco progreso y desarrollo del cantón mediante el análisis de la normativa gubernamental, estudios y demás bases teóricas relacionadas a la temática. Es así que, efectuado el análisis y revisión correspondiente, se concluye que la administración local es la principal protagonista de las distintas problemáticas que afectan hoy en día al balneario, producto de la falta de aplicación de instrumentos de desarrollo adecuados.

**Palabras Claves: General Villamil Playas, impacto, turismo local, destino turístico, desarrollo.**

## Abstract

According to the figures of internal tourism and receiver of the Ministry of Tourism of Ecuador obtained in the year 2015, it is affirmed that the tourism of sun and beach is the modality that more flow of tourists in national level genres at present, the development of coastal populations and communities has not been equitable to this reality. In this context, General Villamil Playas, the only resort in the province of Guayas, has had an uninterrupted, intermittent and unsustainable journey over time with an ideal geographical location, with tourist attractions and a privileged climate. Therefore, the present research aims to describe the factors that influence

---

**Jorge Luis Vélez Del Hierro**, estudiante de la Facultad de Turismo y Hotelería, Universidad Espíritu Santo, UEES.

the little progress and development of the canton through the analysis of government regulations, studies and other databases related to the subject. Thus, the analysis and the corresponding review, it is concluded that the local administration is the main protagonist of the various problems that affect today the spa, the product of the lack of application of the appropriate development instruments.

**Keywords: General Villamil Playas, impact, local tourism, tourist destination, development.**

## **Introducción**

Ecuador, desde hace décadas, es considerada como una nación turística que ofrece una gran variedad de productos y destinos turísticos de alta calidad, debido a que es un país megadiverso por sus atractivos naturales, culturales y clima agradable, por lo que se ha constituido en un lugar muy interesante para los turistas (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2015). Los destinos y atractivos turísticos más visitados y demandados por los turistas extranjeros son: las Islas Galápagos, el Centro Histórico de Quito, la Ciudad Mitad del Mundo, el Parque Nacional Cotopaxi, Baños de Agua Santa y la Ruta del Spondylus (Castellanos, 2013).

De acuerdo a datos estadísticos del Ministerio de Turismo del Ecuador, en el documento Principales Indicadores de Turismo (2015), se asegura que en el año 2014 la llegada de turistas internacionales a Ecuador fue de 1.557.006, la mayor parte de ellos procedentes de América del Sur, América Central y el Caribe. El presente estudio no se enfocará en estos sitios sino más bien en el cantón General Villamil Playas, el cual no es un destino muy atractivo para los turistas extranjeros.

El cantón General Villamil Playas, se encuentra ubicado en la provincia del Guayas y es considerado por los guayasenses como el único balneario provincial. En la actualidad el cantón presenta una serie de problemas como: la falta permanente de agua potable, daños y falta de aseo en las principales calles y avenidas, falta de inversión pública y privada, entre otros asuntos que perjudican a los ciudadanos de esta localidad. Todos estos problemas mencionados están

presentes desde hace varios años y hasta el día de hoy ningún alcalde los ha enfrentado total o parcialmente. De acuerdo al Plan de Desarrollo Territorial del Cantón Playas elaborado en el año 2014, este balneario presenta carencias en cuanto a temas como: asentamientos humanos, biofísico, económico, socio cultural, movilidad, energía y conectividad, político institucional y participación ciudadana, desde su cantonización. Adicionalmente, el cantón no cuenta con una oferta y demanda turística fuerte y atrayente que permita motivar a visitarlo tanto a turistas nacionales como extranjeros.

Este estudio es relevante debido a que el turismo local es un factor que ha coadyuvado a la economía de la provincia y del país, por ende, es sumamente importante tener conocimiento de la realidad que ellos enfrentan y cuáles podrían ser las posibles soluciones que se puedan aplicar.

El objetivo de este artículo es describir los factores que afectan al cantón General Villamil Playas, con la finalidad de establecer su incidencia en el turismo local.

31

## **Marco teórico conceptual**

### **Progreso, desarrollo y sustentabilidad en el turismo**

El Informe de las Naciones Unidas, Nuestro Futuro Común (1987), define a la sostenibilidad como aquel desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades propias. En este contexto, la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2000) conceptualiza el turismo sostenible como aquel que pretende satisfacer las necesidades de los turistas así como de los destinos turísticos, protegiendo e incrementando las oportunidades a futuro, es decir, el turismo sostenible se convierte en un modelo de desarrollo económico diseñado para mejorar la calidad de vida de la población local, de la gente que trabaja y vive en el destino turístico, mejorar la calidad de las experiencias para los visitantes, mantener la calidad del medio ambiente de la cual depende tanto la población local como los visitantes, conseguir mejores niveles de rentabilidad económica de la actividad

turística para los residentes locales y asegurar la obtención de beneficios por parte de los empresarios turísticos (Pérez de las Heras, 2004).

La Asociación de Monitores Mediambientales Almirante (2008) afirma:

Aquellas actividades turísticas respetuosas con el medio natural, cultural, la sociedad y con los valores de una comunidad son las que permiten disfrutar de un positivo intercambio de experiencias entre residentes y visitantes, donde la relación entre el turista y la comunidad es justa, los beneficios de la actividad son repartidos de forma equitativa y donde los visitantes tienen una actitud verdaderamente participativa en su experiencia de viaje.

Debido a ello, es necesario recalcar y enfatizar que únicamente mediante una planificación, organización y gestión rigurosa, los beneficios del turismo podrán ser optimizados y los problemas reducidos al mínimo. En este objetivo de progreso y sostenibilidad de la industria turística, los gestores del medio ambiente, los pobladores locales y todos aquellos que forman parte de este sistema tienen un papel estratégico. Así, el rol de la administración pública en el fomento y coordinación del desarrollo turístico se convierte en un ente clave para alcanzar los objetivos globales de ese desarrollo y para hacer llegar los beneficios económicos a la comunidad sin que el turismo genere problemas ambientales, económicos o socioculturales (García, Pedro, Sancho, & Yagüe).

32

### **La importancia de la planificación turística**

En los actuales momentos es preponderante la necesidad de realizar una adecuada planificación si se desea que un determinado espacio, lugar o zona, posea un valor importante como producto turístico. La optimización de los recursos disponibles, la definición de un apropiado plan de trabajo y, por sobre todo, la correcta planificación de las estrategias puede hacer la diferencia entre crear un producto turístico competitivo o uno poco competitivo que desaparezca a través del tiempo.

En líneas generales, la planificación es un proceso a través del cual se busca intervenir en la realidad de una determinada situación con la finalidad de moderarla

u orientarla hacia una más deseable que la actual. Por su parte, la planificación turística ha sido definida de manera global como el proceso racional u ordenado para alcanzar el crecimiento o el desarrollo de un determinado destino en lo que a turismo se refiere.

La Organización Mundial del Turismo (2004), manifiesta que la actual situación del mercado crea la necesidad de obtener productos altamente competitivos desarrollados a través de un plan que englobe varias etapas.

A continuación se presenta cada una de las fases propuestas por la OMT para la planificación del turismo, cualquiera sea su modalidad.

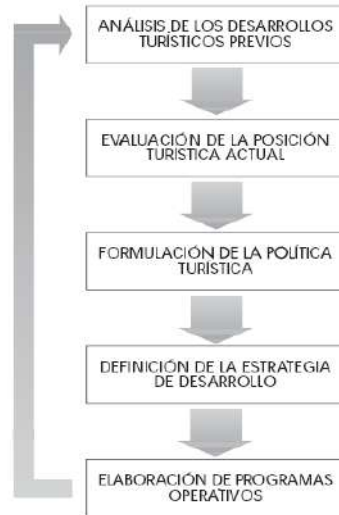
### **Etapas de la planificación turística**

La OMT (2004), afirma que las etapas de la planificación turística están dadas de la siguiente manera:

- Análisis de los desarrollos turísticos previos, ya sean basados en experiencias propias anteriores, como en el estudio comparativo de otras similares que puedan tener un valor ejemplificante para el actual.
- Determinación de la posición turística actual, estableciendo un análisis riguroso de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que permita definir un diagnóstico de la situación real del lugar.
- Elaboración de las diferentes políticas a seguir y concreción de las diferentes estrategias que deben implementarse para obtener los objetivos previamente delimitados.
- Puesta en práctica de las políticas establecidas a través de la implementación de programas operativos adecuados para tales objetivos.

A continuación, en la Figura 1 se presentan las etapas básicas en el proceso de planificación turística de una manera más detallada:

**Figura #1:** Etapas básicas en el proceso de planificación turística.



**Fuente:** Pearce, 1989.

De igual manera, la OMT (2004) señala una serie de consideraciones a ser tomadas en cuenta al momento de planificar el desarrollo óptimo de un determinado destino turístico. A continuación, se presenta un extracto de las mismas:

- Existe una marcada incompatibilidad entre el turismo y otro tipo de negocios o sectores productivos que por su actividad generan contaminación visual, olfativa, acústica o medioambiental en general.
- La oferta laboral de la zona debe estar en consonancia con las necesidades del sector turístico, ya que, de no ser así, éste no podrá convertirse en un auténtico sector productivo y su efecto multiplicador no llegará a ser notorio en la economía de la zona.
- Las costumbres y tradiciones locales se podrán ver afectadas por la actividad turística que se desarrolle en la zona, tanto por la aparición de nuevos hábitos que aportarán los turistas, como por el deseo de los residentes de adaptar sus propias costumbres a los gustos, fechas y deseos de los visitantes.

- El ciudadano que no vive directamente del turismo -aunque en la inmensa mayoría sí lo hace indirectamente- puede sentirse atacado por los visitantes que usan y disfrutan de los recursos propios de su zona de residencia, por lo que suele estar en contra del desarrollo del turismo.
- Los destinos turísticos con una gran cantidad de alojamientos de segundas residencias -apartamentos turísticos, casas de campo, chalets o similares- deberán tener en cuenta la opinión de sus titulares, ya que el comportamiento de éstos será más cercano al del residente que al del turista.
- La existencia de importantes grupos de turistas de diferentes nacionalidades y costumbres en un mismo destino plantea la necesidad de conseguir una buena armonía de supervivencia.

### **Los diferentes niveles de la planificación turística**

El enfoque de la planificación turística es sumamente extenso pudiendo de esta manera ser aplicado a distintos horizontes. La OMT (2004) indica que el enfoque de la planificación varía dependiendo del nivel en el que se realice, así:

- La planificación turística a nivel local, la cual se centra preferentemente en regular los usos del suelo, suministrar los servicios típicos de la administración local (seguridad, sanidad, alumbrado, etc.), proporcionar la coordinación inmediata con el sector voluntario y privado y promocionar la zona a nivel local.
- La planificación turística a nivel regional, cuyo énfasis se sitúa en obtener la coordinación necesaria de los entes locales en una estructura superior del territorio para la provisión de infraestructuras de transporte y comunicación, así como proporcionar la consecución de los umbrales necesario para realización de actividades de promoción o determinado tipo de inversiones públicas.
- La planificación turística a nivel nacional, la cual busca la coordinación de los entes regionales y provinciales para tareas promocionales al exterior, el

establecimiento de la normativa turística necesaria de rango superior y la coordinación con los organismos supranacionales.

- La planificación turística a nivel supranacional, la misma que debe determinar la información estadística internacional sobre turismo y tendencias macro del mercado; debe facilitar la creación de marcos científicos-tecnológicos útiles para el progreso de la industria turística, así como la transferencia del know-how, la coordinación de legislaciones y el fomento de los tráficós turísticos.

### **Principales ventajas de la planificación turística**

Como se ha detallado, el proceso de planificación turística desempeña un papel fundamental en las posibilidades de éxito o fracaso de un destino, su ausencia crea un crecimiento desorganizado, limitando la competitividad y el aprovechamiento de los beneficios económicos y sociales.

La OMT en su libro *Introducción al Turismo* (2004), enuncia varias de las ventajas que ofrece la planificación estratégica aplicada al desarrollo turístico, entre las más importantes destacan las siguientes:

- La capacidad de integrar coherentemente aportaciones muy diferentes de agentes sociales y gestores administrativos pertenecientes a distintos ámbitos sectoriales (infraestructurales, ambientales, servicios municipales, seguridad ciudadana, los propiamente turísticos, etc.).
- La incorporación de una mayor transparencia en los procesos de decisión y gestión, al ser mayor el número de participantes y observadores en todo el transcurso de la elaboración e implantación de la planificación, dificultando así la aparición de brotes de corrupción vinculados a los proyectos turísticos o turístico inmobiliarios.
- La posibilidad de afrontar los imprevistos con mayor éxito, al haberse generado un contexto social y organizativo favorable a la adopción de decisiones de manera racional y coordinada.

- La capacidad de evitar un desarrollo desequilibrado o desaprovechamiento de los recursos tanto naturales como culturales.
- La capacidad de preservar los beneficios económicos, sociales y medioambientales del turismo, al tiempo que minimiza sus costes.
- La capacidad de reducir el riesgo de creación de conflictos ambientales y sociales.
- La capacidad de apoyar la reactivación de la actividad turística en lugares o regiones donde ya se encuentren operando.

### **El desarrollo turístico sostenible de playas y balnearios**

En la antigüedad, el turismo convencional buscaba la máxima rentabilidad en el menor espacio y tiempo posibles, sin importar los costos y consecuencias que esto produjera; afortunadamente, en las últimas décadas este modo de turismo ha cambiado gracias a la toma de conciencia de gran parte población mundial.

Actualmente, las personas se preocupan más por el medioambiente, la naturaleza y su entorno en general. Esta concientización ha dado paso en el mundo a una nueva tendencia denominada desarrollo turístico sostenible o sustentable, el mismo que tiene como principal finalidad producir un bajo impacto sobre el medio ambiente y la cultura local y a la vez que ayudan a la creación de fuentes de empleo y nuevos ingresos para la población.

La OMT (2004), indica que las directrices para el desarrollo sostenible del turismo y los tipos de destino, incluidos el turismo de masas y diversos segmentos turísticos, prácticas de gestión sostenible, son aplicables a todas las formas de turismo. De igual forma, expresa que el turismo sustentable no es una elección sino un compromiso que debe asumirse si un municipio decide ser turístico.

### **Turismo de sol y playa: Principales impactos y beneficios**

Según la Convención de Turismo de Cuba (2003), el turismo de sol y playa es considerado como aquel en el cual el turista, nacional o extranjero, disfruta del mar en su plenitud de manera masiva y a la vez realiza otras actividades

complementarias dentro del mismo. Bajo este concepto, es importante mencionar que las zonas marino costeras, a nivel mundial, se ven sometidas a diferentes agentes externos que generan impactos tanto positivos como negativos en lo que respecta a sus estructuras, el comportamiento de sus habitantes y el ecosistema que lo rodea. Dichos impactos pueden ser económicos, sociales y ambientales.

En lo que respecta a los impactos económicos positivos se puede mencionar la generación de fuentes de empleo y creación de alternativas económicas para aquellas personas que estén involucradas en el sector turístico y hotelero; la dinamización y crecimiento económico como consecuencia del desarrollo turístico en los destinos de la zona marino costera; y el fortalecimiento de la cadena de valor del turismo. Los impactos económicos negativos son el encarecimiento del costo de vida; una distribución inequitativa de ingresos debido a que el turismo no da beneficios a las comunidades locales; la no generación de ganancias constantes dada por la estacionalidad de la demanda interna (Porta & Cunill, 2014).

Respecto a los impactos sociales positivos se tiene: la disminución de los índices migratorios; mayor representatividad de las comunidades frente a sus actividades; el desarrollo de destrezas y habilidades en la población; la revalorización y rescate de valores culturales e históricos y el mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes, en general (servicios básicos). Los impactos sociales negativos son: la pérdida de costumbres y tradiciones en ciertas zonas y colectividades costeras; la escasa gestión turística de autoridades, empresarios y poblaciones locales; altos índices de informalidad en la prestación de servicios y el desplazamiento de residentes y propietarios a causa de la expansión inmobiliaria (Medina, 2011).

Finalmente, en los impactos ambientales positivos se puede encontrar el fortalecimiento de la conciencia sobre el uso y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales de la zona y el surgimiento de programas de ordenamiento territorial. Los impactos ambientales negativos son el deterioro de la calidad paisajística, el deterioro ambiental generado por el uso excesivo de desechos sólidos y su mala disposición final, el desordenado crecimiento inmobiliario, y cambios radicales en los procesos naturales y ambientales del ecosistema (Tinoco, 2003).

## **La importancia de las playas en el turismo: Elementos que permiten el desarrollo turístico de un balneario**

Mencionar la importancia de las playas no solo engloba todas las actividades turísticas y náuticas que se pueden realizar junto a ellas, sino que, también proveen de hábitats singulares para la flora y fauna, ayuda a brindar protección a los habitantes que viven cerca del mar al servir como una especie de amortiguador de los fuertes vientos y oleaje de las tormentas y, por último, fomentan la actividad económica a aquellos habitantes y poblaciones cercanas que tienen salida al océano (Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos, 2016).

No obstante, la contaminación que llegue a tener un balneario puede llegar a provocar la generación y proliferación de bacterias y enfermedades o, en el peor de los casos que dichos lugares se cierren por algún tiempo, como consecuencia del nivel de tóxicos o microorganismo perjudiciales a la salud, lo cual a su vez va a generar que la economía local pierda ingresos. Adicional a esto, el número excesivo de visitantes y el descontrol de la capacidad de carga de la costa va a producir contaminación de las playas, perjudicando la imagen de las mismas.

Según el Ministerio de Turismo de Venezuela (2014), los factores que permiten el correcto y exitoso desarrollo turístico de cualquier balneario son los siguientes: el desarrollo de infraestructura, estructura y superestructura; la inversión pública para el desarrollo local y, por ende, mejora de la calidad de vida de los habitantes de la zona, el desarrollo comunal, el saneamiento del balneario, el desarrollo de productos turísticos de calidad, la atracción de inversiones nacionales y extranjera y, por último, el desarrollo de un Plan de Ordenamiento y Reglamento de uso de playas.

### **El perfil del turista que visita Ecuador**

El Ministerio de Turismo del Ecuador (2015), afirma que el perfil del turista extranjero tiene un rango de edad entre los 18 y 34 años con el 52%; el 75% cuentan con educación universitaria, maestría o PhD.; el 44% está casado; el 20% son funcionarios de oficinas, seguido de estudiantes con el 18%; el 63% manifiesta que

su principal motivo de viaje a Ecuador es por vacaciones, recreo y ocio y el 73.8% realiza actividades relacionadas con el turismo cultural.

### **El perfil del turista de sol y playa del Ecuador**

El texto Turismo de Naturaleza en la Zona Marino Costera del Ecuador Continental afirma que en el país, el perfil de los visitantes internos que van a sus balnearios tienen entre 18 y 29 años de edad, seguido por un grupo más reducido de personas que cuentan con edades de 30 a 39 años; la mayor parte de ellos presentan estudios universitarios, viajan con su familia y amigos y realizan pocos viajes al exterior (Perrone, Cajiao, & Burgos, 2009).

El Programa de Manejo de Recursos Costeros (PMRC) define al turista que visita el cantón General Villamil Playas como hombres y mujeres ecuatorianos; la mayoría de ellos, el 54%, son casados, y los solteros son el 31%. Por su parte, el 73.3% de ellos cuenta con estudios de segundo y tercer nivel. Los ingresos mensuales varían entre \$200 y \$500 USD. El 86% de los turistas que visitan sus playas son procedentes del cantón Guayaquil, provincia del Guayas, se movilizan por medio de transporte (bus) el 40%, y en carro particular el 60%, lo realizan junto a su familia el 62%; visitan General Villamil Playas por sus vacaciones el 84%. Durante su estadía, el 66% prefiere las actividades que tengan relación con la naturaleza y el 34% restante, el descanso (Vélez, 2012).

40

### **Ciclo de vida de un destino turístico**

El concepto de ciclo de vida de un destino turístico constituye, en la actualidad, uno de los temas más relevantes para conocer la situación actual de un determinado destino turístico y luego proceder a realizar el respectivo análisis del mismo de forma general y a la vez proporcionar posibles soluciones o sugerencias (García, Reinares, & Armelini, 2013).

De acuerdo a los estudios de Butler (1980), las etapas del ciclo de vida de un destino turístico están divididas de la siguiente manera: de exploración, de implicación, de desarrollo, de consolidación, de estancamiento y, por último, de declive o rejuvenecimiento. Cada una de ellas cuenta con una serie de características que las definen en cuanto a la demanda, la oferta, la comercialización y la competencia.

El ciclo inicia con la etapa de exploración, en la cual se descubre un destino que es visitado por un número reducido de personas que huyen de los destinos turísticos que son visitados por muchas personas (destinos masivos). En esta etapa el destino es poco accesible y no cuenta con instalaciones turísticas (Programa de Mejora de la Competitividad de los Destinos Turísticos Estratégicos, 2009). En la etapa de implicación, el número de turistas crece como resultado de nuevos equipamientos creados por parte de las iniciativas locales (población local). El destino se vuelve más popular, se va desarrollando el mercado y una temporada turística. De esta manera, se genera una mayor inversión de proyectos de estructura e infraestructura por parte de la Administración Pública (2013). En la fase de desarrollo la llegada de turistas es mucho mayor, el control de la actividad turística lo ejercen compañías externas, ya no locales, modernizando las instalaciones, invirtiendo en hotelería e incorporando *tour* operadores (Períodico: El Diario, 2013). En el período de consolidación el número de turistas crece, pero no de forma tan exponencial como en la fase anterior. El destino ya forma parte de la industria organizada. Los niveles de venta elevados hacen posible obtener economías de escala y, por ende, de altos beneficios. Los turistas empiezan a desplazarse hacia otros destinos (Dadon, 2002). La etapa de estancamiento supone que el número de turistas no crece y el destino comienza a perder su atractivo. Existen muchas compras de repetición y en muchos casos la capacidad de acogida puede haberse sobrepasado (García, Reinares, & Armelini, 2013).

Finalmente, se encuentra el estado de declive en el cual se produce una pérdida de visitantes que se trasladan a nuevos destinos jóvenes y poco conocidos. El destino comienza a reducir precios para captar clientes y mantener la cuota de mercado. Es en este lapso cuando se toman medidas para rejuvenecer el destino buscando nuevos usos, nuevos clientes, nuevos canales de distribución y diseñando nuevos productos con el fin de reposicionar el destino (Baro, 2008).

En el caso específico de la zona de estudio, de acuerdo al inventario de atractivos turísticos generado por el Ministerio de Turismo del Ecuador, el cantón General Villamil Playas cuenta con los siguientes:

**Tabla #1:** Atractivos turísticos de General Villamil Playas

<b>Categoría: Espacios naturales</b>	<b>Categoría: Folklore</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Playa El Pelado.</li> <li>2. Puerto Engabao.</li> <li>3. Playa General Villamil.</li> <li>4. Playa El Arenal.</li> <li>5. Playa Data de Villamil.</li> <li>6. Estero de Data</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fiestas de San Pedro.</li> </ol>
<b>Categoría: Realizaciones técnicas, científicas y artísticas</b>	<b>Categoría: Acontecimientos programados</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Muebles de Muyuyo.</li> <li>2. Artesanías varias.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Milla Náutica Máster.</li> <li>2. Campeonato Nacional de Surf.</li> </ol>

**Fuente:** Ministerio de Turismo del Ecuador, 2002. Elaboración propia, 2017.

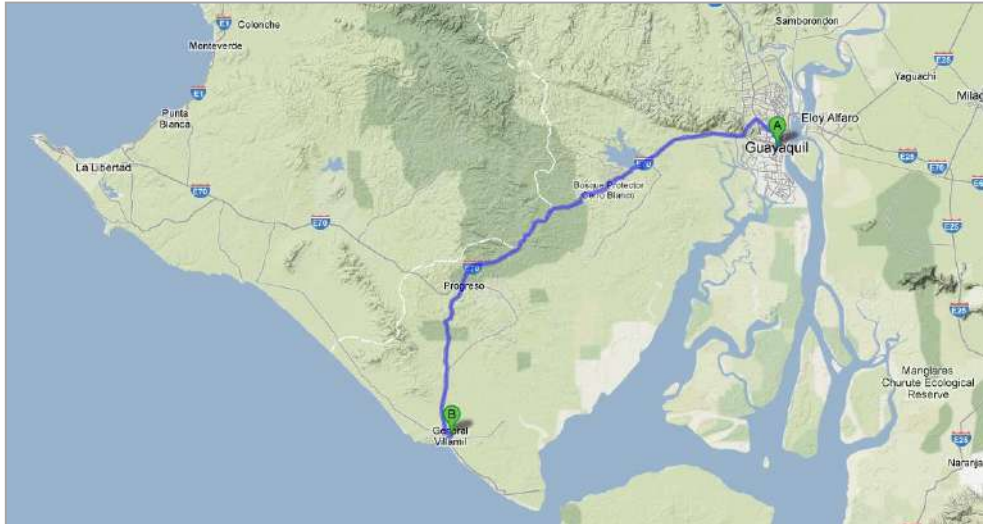
## Metodología

### Ubicación del área de estudio

Para la realización del presente estudio se escogió en la provincia del Guayas, al cantón General Villamil Playas ubicado a una latitud de 2°38'21"S y una longitud de 80°23'31"O. Se seleccionó este balneario debido a que es el único de agua salada de la provincia antes indicada (La Prefectura del Guayas, 2012).

General Villamil posee once atractivos turísticos de acuerdo al Inventario de Atractivos Turísticos del Ministerio de Turismo del Ecuador (2002), los mismos se encuentran distribuidos en distintas categorías, así, en la categoría de espacios naturales existen seis: Playa El Pelado, Puerto Engabao, Playa General Villamil, Playa El Arenal, Playa Data de Villamil y Estero de Data; en la categoría de folklore se encuentra uno: Fiestas de San Pedro; la categoría realizaciones técnicas, científicas y artísticas tiene dos: Muebles de muyuyo y artesanías varias; la categoría acontecimientos programados cuenta con dos: Milla Náutica Máster y Campeonato Nacional de Surf.

**Figura #2:** Ubicación de General Villamil Playas.



**Fuente:** Google Earth, 2016.

### **Tipo y diseño de investigación**

La presente investigación es de tipo documental, descriptivo y explicativo. Documental, ya que analiza información sobre la temática en libros, estudios y ensayos; de tipo descriptivo con carácter cualitativo, dado que realiza un enfoque de los principales problemas de infraestructura y de gestión de políticas públicas por parte de las autoridades del cabildo frente a las distintas problemáticas que sufren los habitantes de Playas, y de carácter explicativo ya que detalla la gestión turística actual del cantón.

43

Dentro de los métodos teóricos utilizados para el presente estudio se encuentran el deductivo y el analítico, mientras que en lo referente a los métodos empíricos destaca la observación.

### **Resultados**

La información que se presenta a continuación sobre las funciones y competencias del Municipio y el Ministerio de Turismo con respecto a la actividad turística realizada en un cantón, tiene como base el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD).

**Tabla #2:** Organismos públicos encargados del turismo en un cantón de Ecuador.

ENTIDAD	FUNCIONES	COMPETENCIAS
<p><b>Municipio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover el desarrollo sustentable del cantón, con el fin de garantizar el buen vivir de los habitantes del lugar por medio de la implementación de políticas públicas.</li> <li>- Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión.</li> <li>- Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico.</li> <li>- Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial.</li> <li>- Prestar los servicios públicos y construir la obra pública.</li> <li>- Regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal junto con los demás gobiernos autónomos descentralizados.</li> <li>- Promover los procesos de desarrollo económico local.</li> <li>- Implementar el derecho al hábitat y a la vivienda.</li> <li>- Regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental.</li> <li>- Prestar servicios que satisfagan necesidades colectivas (manejo y expendio de víveres, servicios de faenamiento, plazas de mercado y cementerios).</li> <li>- Regular y controlar el uso del espacio público.</li> <li>- Promover las culturas, las artes, las actividades deportivas y recreativas en beneficio de los habitantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar en conjunto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad.</li> <li>- Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo.</li> <li>- Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasa, tarifas y contribuciones especiales de mejoras.</li> <li>- Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte en el cantón.</li> <li>- Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, natural y cultural. Así mismo y de igual forma la infraestructura física y los equipamientos de educación y salud.</li> <li>- Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas.</li> </ul>

<p><b>Ministerio de Turismo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Velar e incrementar la oferta turística de calidad dentro de cualquier cantón.</li> <li>- Incrementar la calidad e innovación de la oferta turística.</li> <li>- Promover el crecimiento armónico de los territorios.</li> <li>- Incrementar mecanismos de regulación, registro, control y seguridad que permitan el fortalecimiento del sector.</li> <li>- Potencializar la demanda de Ecuador y a su vez de los cantones como un destino turístico y de inversión.</li> <li>- Supervisar la actividad turística dentro del cantón y su potencialización.</li> <li>- Incrementar la disponibilidad de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar la promoción y comercialización de los destinos dentro del Ecuador y en cada cantón los atractivos turísticos.</li> <li>- Crear, modificar y velar por el desarrollo de Talento Humano del Ministerio de Turismo.</li> <li>- Regular la actividad turística de cada cantón.</li> </ul>
-------------------------------------	---	---

**Fuente:** Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), 2011.

### **Principales problemas que afectan al Cantón General Villamil Playas**

Toda la información que se proporciona a continuación con respecto a la infraestructura de servicios básicos se basa en el documento Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Playas (2014), el mismo que fue elaborado en cooperación con el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Playas.

La principal fuente de abastecimiento de agua potable que tiene la población del cantón Playas son las redes de la Empresa Municipal HIDROPLAYAS EP; sin embargo, hoy en día no abastecen la demanda para el consumo humano, sólo el 70% de los hogares cuentan con el servicio de agua potable en el sector urbano y el 35% en el sector rural.

En el sector urbano, el 60% de las viviendas tienen servicio de alcantarillado mientras que en el sector rural el método de evacuación utilizado es el de eliminación de excretas. HIDROPLAYAS EP presenta graves problemas para brindar sus servicios; desde que empezó a operar en el año 2010, no ha realizado el

mantenimiento correspondiente a las instalaciones de la planta de procesamiento ni la limpieza en el punto de la captación del embalse.

Por otro lado, el 68% de las viviendas tiene acceso a la cobertura de energía eléctrica. El 85% de los predios cuenta con la cobertura de recolección de desechos sólidos en el sector urbano y el 60% en el sector rural; no obstante, existen muchas dificultades para la recolección de desechos sólidos, pues ante el crecimiento de la demanda de usuarios, el número de operarios y maquinaria se hace insuficiente para realizar de manera óptima la separación de los desechos.

En el cantón Playas, en colaboración con la Unión Europea (UE), se impulsa el proyecto de relleno sanitario, mediante un convenio de subvención para el reciclaje de los desechos sólidos, para transformar el botadero de basura a cielo abierto en relleno sanitario que cumpla con los estándares de calidad ambiental.

La siguiente tabla de información que se presenta tiene como base el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Playas, mismo que es elaborado por el Gobierno Autónomo Descentralizado del balneario, el cual muestra los principales problemas que presenta hoy en día el cantón y a su vez diferentes estrategias de mejoramiento y solución. El periodo de tiempo para su ejecución es 6 años, es decir, desde el 2014 hasta el 2020.

Es importante indicar que el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Cantonal constituye la herramienta más importante para la planificación territorial de los gobiernos autónomos descentralizados del país, puesto que en él se resume el análisis de los componentes biofísicos, socioculturales, de asentamientos humanos, tendencias económicas, energía, movilidad, conectividad, aspectos político institucionales y de participación ciudadana del cantón. En términos generales, el análisis de cada uno de estos componentes es en el punto de partida para convertir a General Villamil Playas en un polo de desarrollo sostenible y sustentable, considerando a la vez los problemas y potencialidades del territorio.

**Tabla #3:** Síntesis de problemas, estrategias y metas del cantón Playas

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	VARIABLE	ESTRATEGIA Y METAS DE MEJORAMIENTO Y SOLUCIÓN
<b>Asentamientos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cobertura de energía eléctrica para los barrios que aún no se encuentran registrados en el catastro municipal.</li> <li>- Cobertura de agua potable 30% en el sector urbano y 65% en el sector rural.</li> <li>- Déficit de vivienda 25% en el sector urbano y 60% en el sector rural.</li> <li>- Cambio de sistema de alcantarillado.</li> </ul>	Cobertura de servicios básicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar la cobertura de alcantarillado al 80% en el área urbana y 70% en el área rural.</li> <li>- Dotar al 100% de la población del servicio de agua potable.</li> <li>- Reducir el déficit cuantitativo de viviendas al 20% para combatir el hacinamiento en los hogares.</li> <li>- Propiciar el mejoramiento de viviendas deterioradas y en condiciones inadecuadas, riesgosas o hacinamiento.</li> </ul>
<b>Biofísico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contaminación de los esteros.</li> <li>- Botaderos clandestinos de basura.</li> <li>- Falta de educación ambiental.</li> <li>- Explotación ilegal de canteras.</li> </ul>	Ecosistemas y Prioridades de Conservación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prevenir, controlar y mitigar la contaminación a través de la implementación de normas de manejo de procesos de desechos sólidos.</li> <li>- Promover la sostenibilidad ambiental a través de la implementación de tratamiento y reciclaje.</li> <li>- Capacitar en preservación, conservación, ahorro y uso del agua en el cantón.</li> <li>- Mantener adecuadamente los sistemas de tratamiento de aguas residuales existentes en el cantón.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe tratamiento y control de las lagunas de oxidación.</li> </ul>	Agua y Aire	

<b>Movilidad, energía y conectividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vehículos de transporte público obsoletos y que no prestan sus servicios en horarios nocturnos.</li> <li>- Cooperativas de taxis y tricimotos sin permisos de funcionamiento.</li> <li>- Los adultos mayores encuentran dificultades cuando hacen uso de transporte público.</li> <li>- Asfalto del 70% de las calles y avenidas del cantón para mejorar las condiciones de viabilidad.</li> </ul>	Movilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar en un 15% la longitud de las vías adecuadas en el cantón.</li> <li>- Señalizar horizontalmente y verticalmente el 10% de las vías del cantón.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inconveniente y molestias de inseguridad a causas de las lámparas del alumbrado público dañadas y obsoletas.</li> </ul>	Energía	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio de las lámparas de alumbrado público que se encuentren quemadas para mejorar las condiciones de seguridad.</li> <li>- Cambio del 45% de postes de alumbrado eléctrico que están en mal estado.</li> </ul>
<b>Sociocultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de equipamiento médico, médicos especialistas y ambulancias.</li> <li>- Déficit de cobertura de los servicios de salud para las personas con discapacidad.</li> </ul>	Salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover actividades de prevención y control de enfermedades, en base a una alimentación sana y saludable.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principales vías y carreteras dentro del cantón en temporada invernal son afectadas por las lluvias al colapsar el sistema de drenaje de aguas lluvias.</li> <li>- Puentes que han cumplido su ciclo de utilidad y otros que necesitan ser reconstruidos: representan una amenaza para los habitantes del cantón.</li> </ul>	Vulnerabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducir la vulnerabilidad de la población y del suelo a las amenazas producidas por actividades de la naturaleza.</li> <li>- Formular planes de manejo de áreas inestables en las 18 zonas identificadas como vulnerables a inundaciones.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe un plan de manejo del patrimonio del cantón.</li> </ul>	Cultura y patrimonio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay estrategias para la creación de un plan de manejo de los patrimonios del cantón.</li> </ul>
<b>Económico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pocas actividades y ofertas turísticas en el cantón.</li> </ul>	Turismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer el turismo fomentando alternativas turísticas locales para pequeños y medianos productos, para dar mayor agregado a los productos y servicios.</li> <li>- Dotar a las asociaciones de servidores turísticos de conocimiento y destrezas para su desenvolvimiento con eficiencia y la optimización de sus negocios.</li> <li>- Promover el turismo científico, cultural, natural y de salud para aprovechar los recursos eficientes distribuidos en el cantón.</li> <li>- Preservar las diversas memorias colectivas e individuales propias de las comunidades y a favor del turismo comunitario.</li> </ul>

**Fuente:** Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Playas - GAD Municipal Playas, 2014. Elaboración propia.

Como se ha detallado en la tabla 3, los problemas del cantón General Villamil Playas son numerosos y variados, los mismos se encuentran distribuidos de la siguiente manera: cuatro (4) dentro del componente de asentamientos humanos, cinco (5) en el componente biofísico, cinco (5) en el componente denominado movilidad, energía y conectividad, cinco (5) dentro del componente sociocultural y uno (1) en el componente económico, dando así un total de veinte (20) problemas a solucionar. De igual manera, son ocho (8) las variables consideradas para la creación de estrategias y metas que permitan solucionar los problemas identificados, estas son: cobertura de servicios básicos, conservación de ecosistemas, aire, movilidad, energía, salud, vulnerabilidad, cultura, patrimonio y turismo.

En este sentido, es importante destacar el valor que se le da al turismo para la solución de los problemas vinculados al sector económico del cantón, así como la importancia que se le da a la cultura y patrimonio para la solución de los problemas socioculturales de la población, fortaleciendo de esta manera la teoría de que la simbiosis entre cultura, patrimonio y turismo son variables que permitirían, siendo manejadas y gestionadas de manera eficiente, dar solución a varios problemas del balneario, seis específicamente.

50

## Conclusiones

Actualmente el cantón General Villamil Playas enfrenta una serie de problemas que dificultan su progreso económico, como consecuencia de la falta de interés y responsabilidad de los alcaldes que ha tenido este balneario. Además, presenta inconvenientes en la infraestructura, perjudicando de manera directa su imagen.

General Villamil es un balneario que acoge a miles de turistas en la temporada de playa y en feriados, por lo que es considerado un destino turístico importante a nivel provincial y nacional; no obstante, los graves problemas que enfrenta hacen que este destino sea olvidado por los turistas, que buscan destinos completos y sin dificultades para la estadía. El Municipio de Playas, por medio del documento Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Playas,

muestra de manera clara los problemas más relevantes que perjudican tanto a los ciudadanos como al turismo y a la vez diferentes estrategias de mejoramiento y solución para enfrentarlos. De acuerdo al plan antes mencionado se identifican veinte problemas a solucionar en diferentes componentes claramente diferenciados y, se presentan veinte estrategias de mejoramiento, metas y soluciones, agrupados en ocho variables como son: cobertura de servicios básicos, conservación de ecosistemas, aire, movilidad, energía, salud, vulnerabilidad, cultura, patrimonio y turismo.

Los resultados, producto de la implementación de estas estrategias y soluciones, podrán ser visualizados en su totalidad en el 2020, año en el cual termina el período de ejecución del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Playas.

De acuerdo a las diferentes funciones y competencias descritas en el COOTAD, se puede inferir que el principal actor por el cual el cantón no ha progresado en los últimos años y no ha existido una repotencialización en el destino turístico es el Gobierno Autónomo Descentralizado de Playas debido a que no se han implementado soluciones eficaces a los problemas que han aquejado al balneario a lo largo de los años o, en su defecto, las soluciones brindadas han sido parciales y no totales. Debido a ello, hoy en día se observa claramente una problemática latente en diferentes componentes tales como: asentamientos humanos, biofísico, movilidad, energía y conectividad, sociocultural y económico.

Por otro lado, General Villamil Playas, a pesar de ser considerado un destino turístico importante dentro de la costa ecuatoriana, no brinda una variedad de productos turísticos que motiven a que el visitante pernocte en el balneario, incrementando de esta manera el gasto turístico en el lugar y dinamizando así la economía local. En este sentido, la creación o invención de nuevos productos turísticos para el uso y disfrute de los visitantes se transforman en una tarea importante y preponderante.

Otro aspecto sensible a considerar en las estrategias que coadyuven al desarrollo de General Villamil es el control del número excesivo de visitantes y de la capacidad de carga de la playa en determinados períodos del año, para evitar la

contaminación y afectación en el medio ambiente. En este sentido, como ya se mencionó anteriormente, es clave la creación de nuevos productos turísticos que permitan la despolarización de los visitantes y disminuir así la estacionalidad del turismo en la zona. La habilitación de servicios turísticos en diferentes zonas del balneario permitiría disminuir la concentración de turistas en determinados puntos; la creación de nuevos productos turísticos como museos, por ejemplo, considerando la riqueza histórica y cultural del cantón, generaría una diversificación de la oferta turística del cantón limitado actualmente al turismo de sol y playa como su eje principal.

Es importante mencionar que General Villamil es un cantón que destaca por sus playas y su gente. En este sentido, las autoridades locales e instituciones, principalmente el Ministerio del Ambiente y el Ministerio de Turismo deben apoyar al crecimiento de este balneario y trabajar mancomunadamente con el cabildo de tal forma que las acciones y estrategias que realicen sean en un marco que busca un correcto norte y no acciones aisladas que no respondan a un plan común.

En este contexto, se recomienda a la administración municipal trabajar en conjunto con el gobierno central en la creación de planes estratégicos de capacitación en los ámbitos turísticos, sociales, económicos y ambientales, principales componentes del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Cantonal. En esta misma línea se recomienda a la administración municipal aplicar dichos planes y asegurar su cumplimiento de tal manera que se sostengan a través del tiempo, teniendo en consideración que uno de los principales inconvenientes del cantón no ha sido la planeación propiamente dicha sino la aplicación, supervisión y concreción de los planes de desarrollo.

Por último, se recomienda a la administración municipal la creación de una campaña que promueva la concientización, el compromiso social y el aumento del sentido de pertenencia de los pobladores locales para que, de esta manera, todos los actores del cantón hablen el mismo idioma y caminen hacia un mismo horizonte en el marco de las políticas públicas planteadas por el gobierno local y central.

## Referencias bibliográficas

- Administración Real México.* (2016). Obtenido de <http://administracion.realmexico.info/2013/09/superestructura-turistica.html>
- Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos. (18 de Julio de 2016). Recuperado el 02 de Septiembre de 2016, de <https://espanol.epa.gov/espanol/la-importancia-de-la-proteccion-de-las-playas>
- Asociación de Monitores Mediambientales Almijara. (2008). Recuperado el 13 de Junio de 2017, de <http://www.turismo-sostenible.org/docs.php?did=1>
- Baro, M. (2008). *Comunidad Hosteltur*. Recuperado el Septiembre de 2016, de <http://comunidad.hosteltur.com/post/2008-12-12-ciclo-de-vida-de-los-destinos-tursticos.html>
- Bohórquez, J., & Maridueña, F. (2013). *Estudio de la situación actual del Cantón General Villamil Playas y propuesta de reactivación del turismo a través del desarrollo de un plan integral*. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Castellanos, M. L. (2013). El turismo en un Ecuador megadiverso. *Revista Gestión*.
- Convención de Turismo de Cuba. (2003). *El Turismo de Sol y Playa en el Siglo XXI*. La Habana, Cuba.
- Criollo, E., Yagual, A., & Quiroga, C. (2006). *Historia de Playas*. Playas, Ecuador: Jalón Enaja S.A.
- Dadon, J. (2002). El impacto del turismo sobre los recursos naturales en la costa Bonaerense Argentina. 101 - 121.
- G.A.D. Municipal del Cantón Playas. (2016). *Municipio de Playas*. Recuperado el Noviembre de 2016, de <http://www.municipioplayas.gob.ec>
- García, B., Reinares, E., & Armelini, G. (2013). Ciclo de vida de los destinos turísticos y estrategias de comunicación: los casos de España y Chile . *aDResearchESIC*, 7(7), 76 - 93.

García, G., Pedro, A., Sancho, A., & Yagüe, R. (s.f.). *Auditoría de sostenibilidad en los destinos turísticos*. Valencia, España: Editorial ENE.

Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Playas. (2014). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. Playas, Ecuador.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Censo Nacional de Población y Vivienda*.

La Prefectura del Guayas. (2012). *Plan de ordenamiento territorial de la Provincia del Guayas*. (G. P. Guayas, Ed.) Guayas, Ecuador.

La Prefectura del Guayas. (2012). *Plan Estratégico de Control Turístico y Ordenamiento de Balnearios de la Provincia del Guayas*.

Lázaro, J. (28 de Noviembre de 2014). Estudio de la sostenibilidad económico del turismo en el Cantón General Villamil Playas, Provincia del Guayas, Ecuador. Ecuador.

Lázaro, J. (s.f.). Turismo como actividad económica en el Cantón Playas, Provincia del Guayas, Ecuador. *Paper Académico*. Ecuador.

Medina, J. A. (Febrero de 2011). Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/turydes/09/jam.htm>

Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados. (2011). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)*. Quito, Ecuador.

Ministerio de Turismo de Venezuela. (2014). Recuperado el 01 de Octubre de 2016, de <http://www.mintur.gob.ve/mintur/blog/union-de-todos-los-factores-permitira-el-desarrollo-turistico-pleno-de-playa-el-agua/>

Ministerio de Turismo del Ecuador. (2002). *Atractivos turísticos de General Villamil Playas*.

Ministerio de Turismo. (Enero de 2015). Obtenido de <http://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/BoletinesEstadisticos/TurismoReceptor/Boletines-estadisticos- reporte-mensual-de-turismo-receptor-enero-2015.pdf>

Ministerio de Turismo del Ecuador. (2015). *La experiencia turística en el Ecuador - Cifras esenciales de turismo interno y receptor.*

Ministerio de Turismo del Ecuador. (2016). Recuperado el Noviembre de 2016, de <http://www.turismo.gob.ec>

Ministerio de Turismo del Ecuador. (Mayo de 2015). *Proyecto Ecuador Potencia Turística.*

Ministerio de Turismo del Perú. (2014). Recuperado el 2016, de [http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/Producto\\_turistico/Fit/fit/Guias/Amazonas.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/Producto_turistico/Fit/fit/Guias/Amazonas.pdf)

Ministerio de Turismo. (2007). *Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible para Ecuador "PLANDETUR 2020".* Ecuador.

Mr. Turismo. (2013). Recuperado el Septiembre de 2016, de <http://www.mrturismo.com/cuanto-dura-la-vida-de-un-destino-turistico/>

Organización Mundial de Turismo. (2004). *Introducción al Turismo.* Madrid, España.

Organización Mundial de Turismo. (2006). *Agenda para Planificadores Locales: Turismo Sostenible y Gestión Municipal.* Madrid, España: OMT - Organización Mundial del Turismo.

Organización Mundial del Turismo. (1998). Sistema Turístico. En *Introducción al Turismo.*

Pearce, D. (1989). *Desarrollo turístico. Su planificación y ubicación geográfica.* México: Editorial Trillas.

Pérez de las Heras, M. (2004). *Manual de Turismo Sostenible.* Madrid, España: Ediciones Mundi-Prensa.

Períodico: El Diario. (20 de Diciembre de 2013). Obtenido de [http://www.eldiario.es/canariasahora/canariasopina/ciclos-vida-destinos-turisticos\\_6\\_209339137.html](http://www.eldiario.es/canariasahora/canariasopina/ciclos-vida-destinos-turisticos_6_209339137.html)

Perrone, A., Cajiao, D., & Burgos, M. (2009). *Turismo de naturaleza en la zona marino costera del Ecuador continental.* Guayaquil, Ecuador.

Porta, M. C., & Cunill, J. (2014). *Impactos del turismo de sol y playa sobre el medioambiente en la localidad de Santa Clara del Mar*. Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata.

Programa de Manejo de Recursos Costeros. (1993). *Plan de Manejo de la Zona Especial de Manejo (ZEM) Playas - Posorha - Puerto El Morro*. Guayaquil, Ecuador.

Programa de Mejora de la Competitividad de los Destinos Turísticos Estratégicos. (2009). *Manual práctico para la creación y estructuración de productos turísticos*. Uruguay.

Querelle y Cia Ltda. (2015). *Contaminación de playas*. Recuperado el Septiembre de 2016, de <http://www.profesorenlinea.cl>

Reck, G. (2006). *Actualización y difusión de los estudios de capacidad de carga turística*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Tinoco, O. (2003). Los impactos del turismo en Perú. *Industria Data*, 6, 49.

Vélez, C. (2012). *Análisis del los factores que históricamente han obstaculizado el desarrollo turístico del cantón Playas y formulación de lineamientos para su desarrollo sostenible*. Guayaquil, Ecuador.



# Propuesta de generación de marca para San Gil, Santander (Colombia), como base para marca región

Brand generation proposal for San Gil,  
Santander (Colombia), as the basis for  
regional brand

**Lida Alexandra Forero Bernal**

[aforero@unisangil.edu.co](mailto:aforero@unisangil.edu.co)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Manuscrito recibido el 22 de julio del 2017, aprobado tras revisión el 04 de diciembre del 2017. Turismo, desarrollo y buen vivir: Revista de Investigación de la Ciencia Turística –RICIT, Nro. 11 – Año 2017. ISSN-e: 2588-0861.

**Lida Alexandra Forero Bernal**, Coordinadora Unidad de Emprendimiento, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas – UNISANGIL.

## Resumen

San Gil, capital turística de Santander según ordenanza Departamental N° 034 de 2004, ha venido teniendo un desarrollo socioeconómico importante a partir de esta designación y, por ende, todo el territorio que influencia. Los empresarios del sector turismo y las diferentes administraciones municipales, de la mano con la academia, han reconocido la necesidad de diseñar una marca territorio que permita mantener un crecimiento sostenido en la región, de tal manera que el bienestar generado a la población tenga que ver directamente con el ordenamiento de la infraestructura del municipio, con base en sus necesidades y con un eje transversal, el turismo, que muestra en la actualidad las siguientes cifras: **1,8** billones de pesos aportará el turismo en los próximos tres años a Santander; aproximadamente **650.000** turistas lo visitaron entre 2013 y 2014. Teniendo en cuenta las cifras expuestas, se determina la necesidad de proponer una marca territorio para San Gil. El proyecto hace parte de la línea de investigación en emprendimiento y marketing de UNISANGIL, y se espera que sus resultados realcen el conocimiento en el área particular del mercadeo territorial, y complementen el marco de referencia para la ampliación en el tema de marketing de lugares y su uso, como en el caso de la Generación de marca para San Gil (Colombia). El propósito del proyecto se estableció en dos aspectos fundamentales: 1. Determinar las percepciones de los operadores de servicios turísticos de San Gil sobre la imagen del mismo. 2. Proponer una marca territorio para dicho municipio, siendo justificada esta temática por condiciones propias del entorno, como son: a). falta de un plan de comunicaciones para la imagen del destino; b) Ordenanza departamental 034 de 2004, donde San Gil es nombrada como capital turística del departamento de Santander; c). San Gil no tiene marca región. Para alcanzar los resultados propuestos fue necesario realizar una investigación cualitativa de carácter exploratorio y descriptivo, fundamentada en aspectos como la percepción que sobre los atributos de la región tienen los grupos de interés, utilizando fuentes de información primaria.

**Palabras clave:** Marca, consumidor, región, turismo

## Abstract

San Gil, tourist capital of Santander according to Departmental ordinance No. 034 of 2004, has been having an important socioeconomic development from this designation and therefore all the territory that influences. The entrepreneurs of the tourism sector and the different municipal administrations, along with the academy, have recognized the need to design a territory brand that allows to maintain a sustained growth in the region, in such a way that the welfare generated to the population has to do , directly with the ordering

of the municipality's infrastructure, based on their needs and with a transversal axis, tourism, which currently shows the following figures, 1.8 billion pesos will contribute tourism in the next three years to Santander , there were approximately 650,000 tourists who visited Santander between 2013 and 2014. Taking into account the figures presented above, the need to propose a territory brand for San Gil is determined, the project is part of the line of research in Entrepreneurship and marketing of UNISANGIL, and its results are expected to enhance knowledge in the particular area of territorial marketing, and complement the frame of reference for the expansion in the subject of marketing of places and their use, as in the case that is presented of the Brand Generation for San Gil (Colombia), The purpose of the project was established in two fundamental aspects 1. Determine the perceptions of operators of tourism services of San Gil on the image of the same. 2. Propose a brand territory for the municipality, being justified this subject by conditions of the environment itself as they are: a ). Lack of a communications plan for the image of the destination b) Departmental Ordinance 034 of 2004 where San Gil is named as tourist capital of the department of Santander c). San Gil does not have a regional mark, in order to achieve the proposed results, it was necessary to carry out qualitative research of an exploratory and descriptive nature, based on aspects such as the perception that stakeholders have of the region's attributes using primary information sources.

**Keywords: Brand, consumer, region, tourism**

## Introducción

Para entender el porqué de la generación de una marca territorio, es necesario analizar los conceptos y teorías con respecto al diseño y estructura de las marcas comerciales, para finalmente generar a partir de esto, la marca territorio que permita la consolidación de un destino y, por ende, el crecimiento sostenible de las regiones que abarca la marca como tal, teniendo en cuenta que según los analistas del caso Colombia es pasión “Los avances en las comunicaciones, el desarrollo de una nueva cultura empresarial propia de los efectos de la globalización y los cambios en los modelos de negocio; están propiciando un fenómeno, cada vez más fuerte, relacionado con el descubrimiento de una identidad propia y única de los países en el entorno empresarial” (Restrepo, Eduardo, & Echeverri, 2017). Esta aseveración es vital puesto que la dinámica impuesta a los mercados y a los sectores económicos, debido a la celeridad de los fenómenos mercantiles, requiere que las empresas sean eficientes, respondan a los cambios con inmediatez y flexibilidad y que se adapten a las nuevas exigencias de los consumidores, que son cada vez más heterogéneos, tienen más información y son menos fieles a una marca o a un proceso de consumo. Teniendo en cuenta esta situación, es necesario entender que el planteamiento, diseño y sostenimiento de una marca en el largo plazo, es una inversión que requiere en el tiempo una inyección de recursos importantes, en

particular, en promoción y publicidad, teniendo en cuenta, cuando se trata de la generación de una marca territorio, que debe estar ligada al desarrollo del mismo y que no solo depende del turismo y sus aliados sino que involucra todos los procesos que conforman las comunidades. Una marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de lo anterior, que pretende identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de éstos, y diferenciarlos de los de la competencia, (Kotler, 2017). Este concepto, aplicado al diseño de una marca territorial, va de la mano con la generación de una identidad cultural y con la definición propia de territorio: “El territorio es un reordenamiento del espacio, cuyo orden se busca en los sistemas informáticos de los cuales dispone el hombre por formar parte de una cultura”; (Raffestin, 2017). Por lo que, básicamente, ese territorio viene siendo conformado por todas aquellas acciones, tanto físicas como intangibles, desarrolladas por el hombre con miras a generar un entorno y a conformar alrededor de este la vida en comunidad, siendo un sistema del que se pretende surjan vínculos y sociedades adecuadas a las necesidades propias de las personas que en el habitan. Por su parte, Roger Brunent consideró el territorio como un espacio de relaciones sociales, donde existe un sentimiento de pertenencia de los actores locales respecto a la identidad construida y asociada al espacio de acción colectiva y de apropiación, donde son creados lazos de solidaridad entre los actores. A esta temática se liga el concepto de identidad relacionada con los límites geográficos o con un espacio determinado. El territorio surge, como resultado de una acción social que, de forma concreta y abstracta, se apropia de un espacio tanto física como simbólicamente, de ahí la denominación de proceso de construcción social. El concepto de identidad fundamenta el proceso de adherencia de un territorio, siendo el sentido de pertenencia a una colectividad, a un sector social, a un grupo específico de referencia. Por lo general, esta colectividad puede estar localizada geográficamente, aunque puede no ser así en casos especiales, ej: Desplazamientos, (Molano, 2008).

En su artículo sobre identidad cultural Flores Murillo-(Murillo, 2008) menciona a Kuper, quien aduce que las diferentes culturas son convenciones transmitidas socialmente, dinámicas y mutables, y traducen conjuntos de ideas y valores, es decir, que el propio sentido de tradición cultural no se estanca en el tiempo, ni es una herencia genética, sino más bien, se alimenta con el transcurrir del tiempo y los aportes de las comunidades, sus vivencias y desarrollos propios de quienes se enraízan, por diversas razones, al territorio y se identifican con él. Hay que tener en cuenta que esa construcción no se valida solo con el desarrollo urbanístico del sector que compone el territorio, con miras solo a atraer inversiones, sino también con los aportes y el peso de la tradición ancestral aportada por la historia misma de las gentes que han habitado esa región.

Teniendo en cuenta esta mención se indica: “A partir de esas formas de articulación se puede establecer una relación entre territorios, identidad, cultura y mercado, donde el espacio geográfico con una identidad construida socialmente, puede ser caracterizado por una identidad cultural definida y por lazos de proximidad y de interdependencia, y puede significar un espacio de mercado para los sistemas productivos locales” (Murillo, 2008).

Teniendo clara la articulación de los conceptos, es posible apropiarse el conocimiento necesario para el diseño de una marca territorio, por lo que, estableciendo las condiciones de mercado y, particularmente del sector del turismo, que se ha venido mostrando como uno de los principales ejes de desarrollo y crecimiento económico en todas aquellas regiones en donde se dieron las circunstancias que permitieron que ese sector desarrollara este rol, es entonces donde surge el cuestionamiento sobre si es necesario el diseño de una marca región para promocionar y planear a San Gil y su área de influencia como destino turístico. Para tal fin, se requiere realizar un diagnóstico del territorio, el planteamiento de un diseño que surja de lo que se debe resaltar de la región y sus principales características, según los grupos de interés.

## Marco Teórico-Conceptual

El proceso de generación de marca territorio plasma diferentes posiciones con relación a una región y el sentir de su gente con respecto a la misma, teniendo en cuenta, lo que perciben quienes siendo ajenos a la región, la visitan y son, en última instancia, los que pueden contradecir o aceptar el concepto desarrollado. Con este referente es posible plantear lo siguiente: la marca territorio se considera como la creación de unos elementos gráficos, de unos valores, unos atractivos y unas promesas que se pretenden asociar a un ámbito específico. Estaríamos ante la identidad de la ciudad o territorio que los organizadores de marketing deciden y comunican, es decir, el posicionamiento que se desea conseguir. En cambio, según Alameda y Fernández, cuando se considera que la marca territorio es el conjunto de actitudes y percepciones que se crean en la mente del consumidor y no en las mentes de los organizadores de marketing, estaríamos ante el concepto de imagen. Si una marca no es adoptada y asimilada por sus públicos o consumidores, no será más que un simple logotipo sobre un trozo de papel. (Alameda & Fernandez, 2012).

Es importante determinar el concepto de producto turístico y cómo este va a aportar a la creación de una marca territorio, enriqueciéndolo con un contenido amplio y con calidad. En este orden de ideas es importante establecer que “De acuerdo al lugar de destino, se puede hablar de turismo de playa, turismo de ciudad, turismo rural, etnoturismo o ecoturismo, por mencionar algunos. En función del tipo de actividad que se desarrolle puede ser turismo gastronómico, turismo de aventura, de entretenimiento, de compras,

turismo cultural o turismo deportivo. Según la capacidad económica del turista y monto de los gastos que vaya a hacer es posible hablar de turismo de lujo, turismo económico, turismo social y turismo de mochila. Con respecto a la edad del turista, hay turismo infantil, turismo juvenil o turismo para la tercera edad, y así pudiéramos abordar un sin número de posibilidades de realizar la actividad turística”. (Ramos, 2012)

Visto como producto, el turismo no tiene límites determinados y los elementos que abarca no pueden ser delimitados con precisión. El producto turístico varía y adapta su composición en función de los gustos del turista, la demanda y la oferta de bienes y servicios, así como de la infraestructura, el equipamiento y las facilidades presentes en los lugares de destino. Otro aspecto que no se debe olvidar es el principio económico que indica que toda oferta crea su propia demanda. En este sentido, los atractivos pueden ser creados, tal es el caso de los grandes parques de diversiones temáticos, feria tecnológicas y culturales, congresos, convenciones, sólo por mencionar algunos. (Ramos, 2012)

En síntesis, el producto turístico está formado por un conjunto de elementos de naturaleza tangible e intangible, que unidos forman un todo. El producto turístico final corresponde a la mezcla de los atractivos que presenta el lugar visitado, las actividades y los bienes y servicios que cada turista tiene la oportunidad de usar, consumir y disfrutar”. (Ramos, 2012).

62

La visualización del proceso como tal, requiere un contenido especializado que compile temas como:

### **1. Territorio como marca:**

Tema en el que es posible encontrar una gran diversidad de posiciones, quizá la más acertada a la necesidad de la región en cuestión, viene siendo la planteada por Montes y Lamus “La marca ha adquirido dimensiones superlativas desde la gestión empresarial y en años recientes para la gestión pública; en el sentido del significado y lo que refiere una marca desde sus componentes comunicativos hasta el impacto y potencialidad para incidir en la economía de las regiones y en la expresión de valor en las empresas privadas”. (Montes & Henry, 2016).

Según la Asociación Americana de Marketing (AMA), marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y la diferencia de los competidores. Ésta se ha convertido en la base de las organizaciones para diseñar su estrategia y como una herramienta fundamental en el proceso de creación de rasgos distintivos en todos los niveles. (Larripa, 2017)

La marca se construye a partir de dos ejes principales: imagen corporativa e identidad corporativa.

- a. **Imagen corporativa:** Se basa en el análisis detallado y profundo de la identidad de la organización y/o del territorio, que permita consolidar la personalidad apropiada con la que se pretenda ser reconocido. Este proceso se plasma de manera integral en el logo símbolo, escogido para posicionar el espacio, tipografía, colorimetría, anagrama o los recursos gráficos, utilizados para generar la identidad. Hay que tener en cuenta “una imagen positiva es fundamental para que todos los mensajes emitidos a través de la empresa y sus productos estén controlados, sean coherentes entre sí, y comuniquen una idea de empresa previamente formulada en función de sus objetivos estratégicos” (Marketing siglo XXI, 2017). La imagen tiene que ver con la percepción que tienen los consumidores sobre la marca y la identidad y se da por la construcción interna y su reconocimiento propio.
- b. **Identidad Corporativa:** Según Costa, identidad corporativa viene siendo un sistema de signos visuales que facilita el reconocimiento y la recordación y su objetivo es distinguir a cada una de las empresas. Igualmente, menciona que los signos que se distinguen en la identidad corporativa son tres: lingüístico que se refiere al nombre y al logotipo que es la manera de escritura exclusiva de la organización; Icónico se refiere a la marca gráfica que asume la función comercial y la imagen pública, y la cromática que son los colores que la organización adopta. (Imagen e identidad corporativa, 2017)

El diseño y la arquitectura de una marca territorio tiene por objeto arraigar en el imaginario colectivo de propios y visitantes, un concepto claro e ideal sobre la región y sus virtudes. Para esto es necesario realizar un consenso entre diferentes recursos como: las comunicaciones de carácter tanto público como privado, el discurso de su gente y la transformación del comportamiento social, todo lo anterior enmarcado en una cultura de marca previamente adoptada por la comunidad. De esta manera, una marca territorio bien lograda permite el alcance de un posicionamiento en el mercado y en la mente de las personas. En este orden de ideas, una Marca Región bien gestionada considera inversión, orden estructural, posicionamiento nacional e internacional del territorio y turismo, entre otros, exigiendo la definición de planes de acción, políticas y la asignación de recursos y talento humano necesario. Según expertos, los países y sus ciudades necesitan posicionarse estratégicamente y de forma adecuada, mediante sus características particulares y sus atributos positivos, con el objetivo de ser más competitivos. Realizando un análisis de diferentes marcas país, es posible determinar que la gran mayoría se crea con un solo objetivo, el turístico, es decir, captar la atención de un público externo al territorio, para que vaya a pasar sus vacaciones. El objetivo no es malo, pero si desaprovechado, ya que la captación de turistas es una pequeña parte de lo que tiene que ser el objetivo principal, el de transformar a los ciudadanos en embajadores del territorio. (Daban i Hurtos, 2017).

## 2. La Marca Región

“El término marca país o *Country Brand*, nace de la necesidad de los sectores empresariales y los gobiernos por generar una identidad propia frente a los mercados internacionales. La estrategia de posicionamiento de un país o de una región en particular se enmarca en el objetivo de capitalizar el origen de los productos, las empresas y las personas en los mercados globales”. (Restrepo, Rosker, & Echeverri, 2017).

La relación entre un producto y la marca país es compleja. Pueden existir similitudes entre los productos y la marca país, sin embargo, para el presidente de la firma consultora Saffron y creador de las marcas país de España y Polonia, Wally Olins “la idea de desarrollar una nación como una marca – como Kellogg’s Corn Flakes – es un gran error”. Como lo señala Kotler (Kotler, 2006), los productos, sus marcas y empaques pueden modificarse, los países no. Un país no puede cambiar sus playas o montañas, pero sí puede atraer inversión extranjera, o modificar su actividad económica. Quienes deben liderar la creación y el diseño de una marca país son las empresas, la administración pública y los líderes y referentes de la sociedad civil, la misma debe basarse en el elemento diferenciador de una región con respecto a otra”. (Olins, 2004)

La misión de la marca se basa en un acto de comunicación sobre el desempeño de un país o una región, ahora y en el futuro, en la cual se incluye: los productos que se exportan, la manera en que se promueve al país en el comercio internacional en términos de turismo, inversión y contratación interna, el comportamiento de la economía y la política exterior, y la manera en que esta información está siendo comunicada, la manera en que promueve, representa y comparte su cultura en el exterior, el comportamiento de sus ciudadanos y su trato con visitantes dentro y fuera del país, La promoción de la imagen país en los medios nacionales e internacionales, los gremios y asociaciones a las que pertenece la marca, la manera en que compite con otros países en deporte y entretenimiento, es lo que le da al mundo y lo que recibe a cambio (Restrepo, Rosker, & Echeverri, 2017).

Figura 1: Pasos para construir una marca.



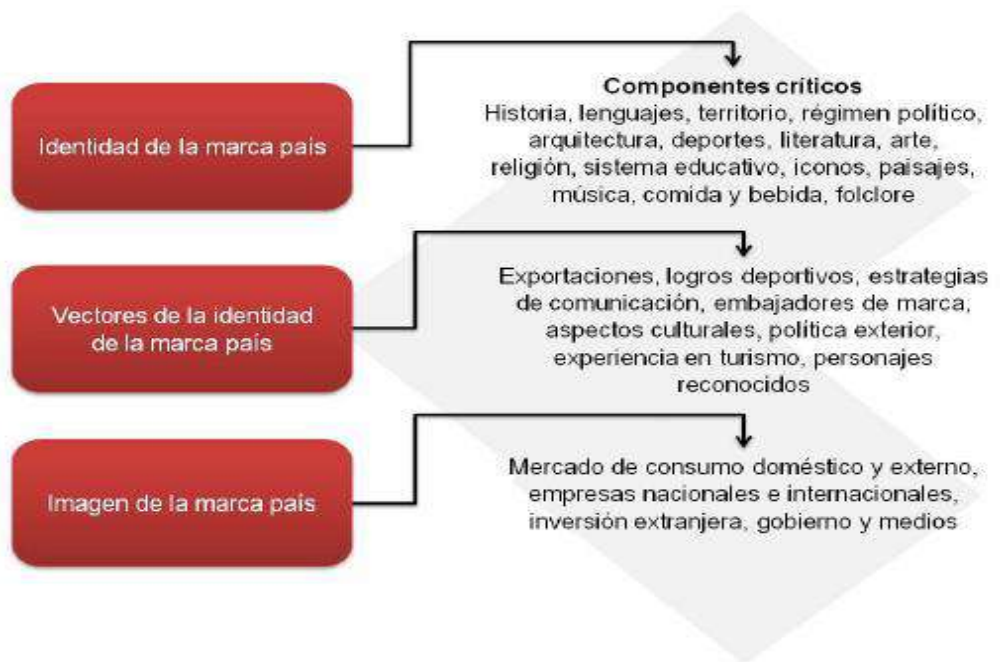
Elaboración propia

El objetivo principal al crear la marca de un territorio es que sus ciudadanos se sientan correspondidos y partícipes del proyecto. A ellos, más que a nadie, se les tiene que enamorar para que se sientan cómodos y representados con la marca; nadie mejor que un ciudadano orgulloso de su territorio para representarlo en cualquier lugar del mundo. Esto sólo se conseguirá si el ciudadano está contento con su entorno (físico), pero también con los servicios que tiene a su disposición y que le proporcionan comodidad, confort y calidad de vida.

Con este objetivo claro se debe empezar a trabajar. La marca de una región no se tiene que confundir con una marca de gobierno, debe sobrepasar a los gobernantes, y esto se consigue creando un organismo de manera que sus miembros sean actores importantes y representativos del lugar. Con esto se logra crear una marca poderosa, firme y representativa que, más allá de los gobernantes o de los impulsores del momento, perdure por el trabajo constante de la organización y por los objetivos claros.

Así pues, la marca no será únicamente un logotipo y una campaña publicitaria, sino que estará basada en una metodología estratégica partiendo de la investigación, diagnóstico y objetivos de futuro, establecidos por la comisión encargada. La visión y misión otorgada y los atributos relacionados, marcarán la metodología y su planificación estratégica, entendiendo que la planificación tiene como finalidad principal la anticipación, es decir, identificar y definir cuáles son los principales retos y necesidades del territorio y de la ciudadanía y así proporcionar posibles soluciones para evitar que se conviertan en problemas. (Daban i Hurtos, 2017).

Figura 2: Identidad e imagen de los países.



Fuente: Dinnie, Nation Branding 2007, 18

### 3. Insights del Consumidor

Los insights son los aspectos ocultos de la forma de pensar, sentir o actuar de los consumidores que generan oportunidades de nuevos productos, estrategias y comunicación accionable para las empresas. Finalmente, éstos terminan convirtiéndose en patrones de compra que, bien aprovechados, permiten que se venda y posicione un destino.

Figura 3: Insights del consumidor



Elaborado por: Futurebrand. Insights, Findings and Country Rankings 2005, 8

### Contextualización del territorio:

En sus inicios, el presidente de la Real Audiencia don Gil de Cabrera y Dávalos, dictó el 17 de marzo de 1689 un auto aceptando las capitulaciones propuestas por Currea Betancourt para la fundación de la villa de Santa Cruz y San Gil de la Nueva Baeza y dando la licencia para ello. La segunda parte del nombre, San Gil, había sido introducida al proyecto original de Santa Cruz para ganar el favor de este presidente con el homenaje que se hacía al santo de su nombre. Para fundar la villa concedió tres años, y empezar la edificación de la iglesia y casa del sacerdote, al término de los cuales deberían estar “poblados todos los vecinos con sus casas en ella” (Ramírez & Cote, 2011). Así, se dio vida a lo que hoy día se conoce como San Gil “La perla del Fonce”, municipio colombiano situado en el departamento de Santander. Está ubicado sobre el eje vial entre Bucaramanga y Bogotá, a 327 kilómetros de la capital de la República, es la capital de la provincia de Guanenta, con un área de 147, 63 kilómetros cuadrados, equivalentes a 14.700 hectáreas. Cuenta con 45.445 habitantes de los cuales 38.620 se encuentran en la cabecera municipal y 6.825 se hallan en el sector rural. La densidad poblacional es de alrededor de 308 habitantes por kilómetro cuadrado. Para el Instituto Geográfico Agustín Codazzi el municipio de San Gil se encuentra dividido en 18 veredas y hay 36 barrios registrados en planeación municipal. El municipio de San Gil, se localiza sobre la troncal oriental o troncal central que atraviesa al municipio en sentido suroccidente – nororiente. San Gil es sobresaliente debido a su posición estratégica como nodo interregional, departamental y nacional debido a la confluencia

vial; cuenta con una población de 45.445 habitantes, y según el diario el espectador “San Gil está cumpliendo con su papel de “Ciudad Emblemática” a través del indicador más importante: la satisfacción de las necesidades actuales de sus habitantes”. (Grillo, 2014)

## Métodos

A continuación se detalla la información recibida de parte de quienes ofertan servicios en el sector turístico, especialmente de alojamiento, alimentos y bebidas y empresas de deportes extremos. El tipo de investigación aplicado en este estudio es de carácter exploratorio y descriptivo. El estudio exploratorio permitió contextualizar el problema sobre el tema de marca territorial. El estudio descriptivo, admitió medir la percepción de los operadores de servicios turísticos del municipio de San Gil, en cuanto a la prestación de sus servicios y el nivel de aceptación que reciben por quienes los visitan.

El ámbito geográfico de aplicación del estudio fue el municipio de San Gil, en el departamento de Santander (Colombia), conformado por 250 (universo (N)) establecimientos comerciales y prestadores de servicios turísticos, por lo cual, se consideraron como muestra (n) 54 establecimientos. Se realizó un muestreo aleatorio simple, aplicando como herramienta de recolección de datos la encuesta. Se aplicó la siguiente ecuación estadística para proporciones muestrales:

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza deseado

p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)

q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)

e= Nivel de error dispuesto a cometer

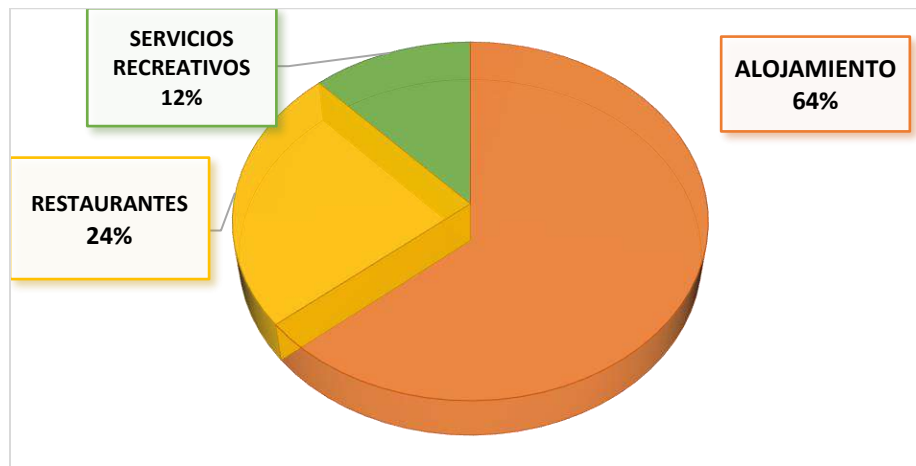
N= Tamaño de la población

## Resultados

### Percepción de los Operadores de servicios turísticos en San Gil, sobre la imagen del territorio

La primera fase del estudio presenta la percepción que tienen los operadores turísticos sobre su servicio y lo que perciben de los turistas que visitan el territorio

Figura 4: Servicios en establecimientos comerciales



Elaboración propia

En los 54 establecimientos comerciales que se encuestaron, el 64% prestan servicio de alojamiento; 24%, alimentos y bebidas, y 12%, servicios recreativos. Fueron determinados estos porcentajes, en base a la información obtenida, teniendo en cuenta la disponibilidad.

La capacidad de las instalaciones en los establecimientos encuestados se establece de la siguiente manera: el 62% tiene una capacidad instalada entre 30 y 70 personas; el 20% entre 75 y 110 personas, y el 18% puede atender a 115 o más.

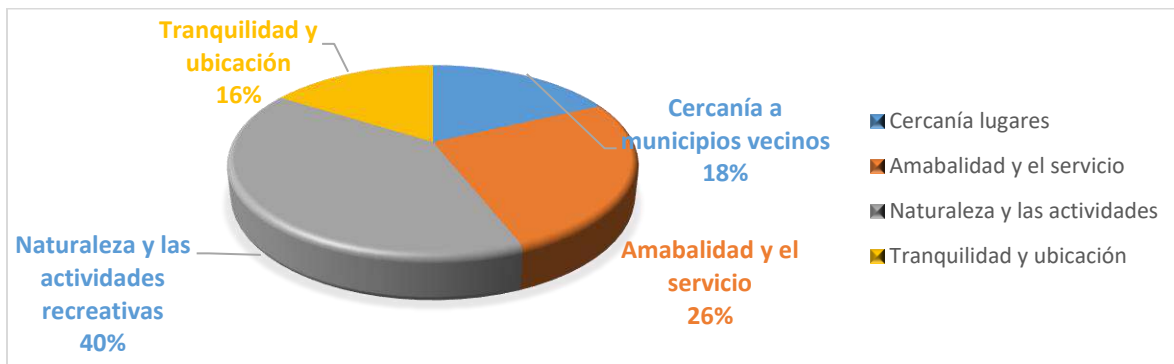
Según su experiencia, la temporada de más afluencia de turistas en el destino es, para el 14% los feriados, mientras que para el 20% se presenta con más fuerza en el mes de enero, siendo este mes el periodo en el que más se viaja en Colombia por vacaciones de los colegios, universidades y en algunas empresas. El 46% la registra en el mes de enero y en igual proporción en semana santa (en los meses de marzo o abril, depende del calendario). Para el 20% el mes de enero y junio es cuando más visitantes atienden.

El segmento de mercado que cubren en sus establecimientos comerciales es para el 12% comerciantes o personas que por trabajo y negocios visitan la región, el 38% menciona un mercado en general, 26% comenta que su mercado objetivo son las familias y para el 24% sus esfuerzos en marketing son los turistas en general.

La estancia promedio que atienden en sus establecimientos se da por días así: entre 1 y 2 días el 34%, entre 1 y 3 días 31%, entre 1 y 4 días 16% y más de 4 días el 19%.

Los operadores encuestados piensan que sus clientes prefieren el destino el 22% por el ambiente sano, relajado y seguro que se vive en la región, un porcentaje igual por la economía, para el 20% porque es un lugar campestre y con mucha naturaleza y el 36% opina por todas las posibilidades que la región ofrece para hacer turismo.

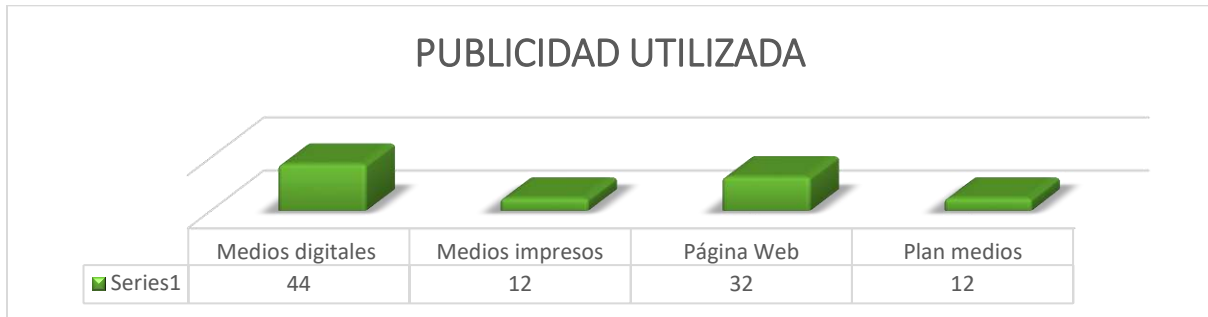
Figura 5: Rasgos distintivos del destino



Elaboración propia

Diferenciadores de San Gil y la región por los que se distingue de otros sitios turísticos, según los encuestados: 40% la naturaleza y las actividades recreativas que se ofertan, 26% por la amabilidad y el servicio que distingue su gente, el 18% por la cercanía a otros municipios, lo que permite la creación de un corredor turístico que los hace atractivos para el visitante y el 16% restante opina que el principal atractivo es la amabilidad y el servicio.

Figura 6: Publicidad utilizada



Elaboración propia

Las empresas encuestadas ofertan sus servicios a través de 44% medios digitales combinados como: la página web y redes sociales; un 32% basan su estrategia promocional en la página web; un 12% en medios impresos y otro 12% en un plan de medios, donde combinan participación en ferias y promoción de eventos, medios digitales, alianzas con agencias de viajes y empresas.

Ante la pregunta sobre eventos que estarían dispuestos a impulsar y lo que deberían realizar para mejorar la oferta integral del destino, se encontró que el 30% apoya la realización de más eventos culturales, el 22% la realización de ferias, festivales como el de verano y actividades nocturnas, el 20% eventos de carácter deportivo o el diseño de actividades deportivas, el 14% se inclina por eventos gastronómicos y el 14% restante por la promoción de actividades empresariales como foros y congresos.

El 100% piensa que quienes lo visitan, refieren el destino a conocidos y familiares y lo hacen por las siguientes razones: el 42% por la atención y el servicio, el 22% porque es un lugar tranquilo y seguro, el 20% por las actividades turísticas que se pueden realizar, el 16% restante piensa que la ubicación es importante para hacer la referencia.

### **El origen de la marca “San Gil, donde los caminos convergen”**

La necesidad de construir una marca alrededor del municipio de San Gil viene dada por el mismo ejercicio en el que se nombra a San Gil como capital turística de Santander y se empieza a escribir la historia desde los deportes de aventura y el turismo de naturaleza. En ese sentido, confluyen voluntades privadas que lideran los procesos y el desarrollo económico y de infraestructura de esta región a partir del esfuerzo de empresarios y de ciertos apoyos aislados y sin mayores resultados de los gobiernos de turno. La administración municipal, en su programa de gobierno, deja plasmada la necesidad de generar una marca de la región que respalde los esfuerzos hechos desde todos los sectores económicos, tanto públicos como privados, y la academia, para permitir un desarrollo estructurado del destino y, con esto, mantener y mejorar consecuentemente el desarrollo y la sostenibilidad que el crecimiento en el sector turismo ha generado en

San Gil y en el territorio. En este orden de cosas, la propuesta hecha agrupa las condiciones que se establecieron para el diseño de un logo que tenga en cuenta una característica diferenciadora propia de San Gil y de los municipios que conforman el sur de Santander, partiendo del hecho que el turismo que se promociona en esta región discurre a través de un corredor con varias poblaciones que ofrecen, cada una, diversas actividades y experiencias que hacen atractivo el destino en su conjunto.

San Gil, donde los caminos convergen, es el paso obligado que vincula por su posición geográfica, su desarrollo y su liderazgo, a los municipios cercanos como son: Barichara, Villanueva, Pinchote, Curití, Aratoca, Valle, Páramo, Ocamonte, Charalá, Mogotes, Socorro, Oiba, entre otros, lo que lo convierte en el eje articulador del destino. Conocer y entender la historia que rodea los caminos en Santander es importante para poder asimilarlos como diferenciadores ante otros territorios.

El alemán Leo Von Lenguerke llegó a tierras santandereanas en el año de 1.852. Fue comerciante, ingeniero de vías, constructor, importador y exportador de productos, como la quina. Además, fue uno de los que construyó caminos empedrados entre Zapatoca y Girón para poder transportar, de manera ágil y segura, los productos que se cultivaban en esa región. Son 1.300 km de vías antiguas y empedradas. “Recordar la entrada y salida de productos como el tabaco, el algodón, la quina, los sombreros y el oro, gracias al intercambio comercial propiciado por Geo Von Lenguerke, no solo se puede hacer mediante los libros”. (Montañez, 2017).

72

En el presente, como ocurrió siglos atrás, es posible conocer los tradicionales caminos reales de Santander, gracias a que un grupo de campesinos de corregimientos y veredas de Zapatoca y Guane que se han empeñado en sacarlos a luz, con herramientas comunes como la pala, la carretilla y la porra”. (Montañez, 2017). Esta historia representa culturalmente un proceso de construcción de caminos, y que hoy se refleja, de manera clara, en las calles de los municipios del Sur de Santander.

“Personalidad de la marca San Gil, donde los caminos convergen”, es el resultado del trabajo de los grupos de interés en la región y la proyección de una marca de carácter individual con perspectiva de región. El objetivo de la Marca San Gil se encuentra alineado con el Plan de Gobierno que, desde los fundamentos de la gerencia social, busca mejorar la calidad de vida de sus habitantes y la satisfacción de visitantes en la suma de energías, recursos y visiones entre la ciudadanía, el sector privado y la administración pública, tomando como punto de partida las vocaciones y potenciales de la ciudad, la provincia y la región. Analizando el entorno, sus valores, necesidades y fortalezas, se halla un núcleo del potencial de San Gil y su provincia que recae en su vocación como puerto terrestre, que conecta el centro con el norte y nororiente del país. Los recursos y paisajes naturales con los que cuenta la región, hoy más que nunca, representan el

principal atractivo del destino y a donde se dirigen mayores esfuerzos para su conservación y restauración. San Gil, donde los caminos convergen, tiene como objetivo dar a conocer los principales productos y servicios de la región, en lo que se propone denominar Territorio Guane, Turístico y Solidario que da cuenta de la riqueza natural y humana surgida de una misma tierra, donde se entrelazan los valores de una ciudad diversa, moderna e incluyente con la tradición y la cultura de tierras coloniales.

### Identificadores Primarios Símbolo

La diversidad de los recursos naturales, la raza y origen de las personas que lo habitan y transitan, constituyen el territorio Guane y su patrimonio, la riqueza y el potencial, que se debe proteger y promover, con mecanismos de inclusión, para seguir posicionándolo como un destino paradisíaco de calles empedradas, donde es posible la buena calidad de vida, en armonía con el medio ambiente, sin dejar de lado la innovación y el crecimiento económico. El logo está construido por un ciclo de calzadas de diferentes materiales que se entrelazan, enmarcadas en un rectángulo, para su posterior uso como señalética de tránsito. La disposición irregular de los elementos inspira el espíritu libre, característico del territorio Guane, pero mantiene la estética y belleza, ordenando su contenido dentro del sistema de medidas del modular, que da los parámetros para seguir la sucesión numérica de Fibonacci que establece una configuración matemática para construir con los mismos bloques que construyen las formaciones naturales.

73

El diseño planteado en la marca San Gil, fue propuesto por el grupo de diseño Mudi Team

Figura 7: Bases del diseño de la marca San Gil



Fuente: Mudi Team, grupo de diseño

El logo se ha construido con un carácter abierto y dinámico que permite diferentes usos que inicialmente se aplicarán en la promoción internacional tanto en el sector turístico, como en la apertura de mercados

globales para la comercialización de productos locales y la búsqueda de inversión extranjera. Mientras el símbolo será una conexión emocional e ideal con el receptor, el objetivo inteligible del mensaje estará insertado en el texto, su definición y fonética. Los usos los delegarán los equipos de la marca ciudad y región, para cumplir con las agendas de cultura ciudadana e internacionalización, que se podrán extender en alianza con más dependencias de orden público y privado. Para este caso se han asignado dos textos con dos enfoques, “San Gil” como destino y “Territorio Guane”, como conjunto productivo. La colorimetría está basada en los paisajes y productos representativos de la región que surge desde el agua, la fauna, la vegetación, la piedra y el espíritu humano, todo interactuando en la tierra.

Figura 8: Identificadores primarios



Fuente: Mudi team, grupo de diseño

Figura 9: Identificadores secundarios

Colores	
	R=140 G=98 B=57 HEX=#8C6239 C=43.27 M=70.29 Y=87.74 K=7.67
	R=251 G=176 B=59 HEX=#FBB09B C=0 M=43.11 Y=84.55 K=0
	R=122 G=201 B=67 HEX=#7AC943 C=73.13 M=0 Y=96.26 K=0
	R=241 G=90 B=36 HEX=#F15A24 C=0 M=83.74 Y=83.52 K=0
	R=63 G=169 B=245 HEX=#3FA9F5 C=88.52 M=15.15 Y=0 K=0

Tipografía
<b>Gadugi</b> <b>SAN GIL</b> donde los caminos convergen
Raleway En el uso de títulos
Open Sans En el uso de párrafos

Fuente: Mudi Team, grupo de diseño

Con el fin de posicionar la marca en el imaginario de los habitantes y turistas de San Gil y su región de influencia, el logo se puede extender a otros usos como la señalética destinada a los renglones económicos de mayor vocación local.

Figura 10: Logos de múltiples usos



Fuente: Mudi Team, grupo de diseño

Figura 11: Variaciones permitidas en el logo:



Fuente: Mudi team, grupo de diseño

## Conclusiones

El estudio sobre percepción de los operadores turísticos permite concluir lo siguiente:

- En cuanto al mercado, en su mayoría no tienen definido el segmento, lo que termina afectando la prestación del servicio y ocasiona que el visitante se lleve una visión errónea de la empresa y el destino como tal.
- La disposición de los empresarios de apoyar y gestar actividades en la región que la fortalezcan y permitan aumentar y mantener la afluencia de visitantes y turistas, entre las que se resaltaron actividades culturales, gastronómicas, eventos recreativos
- La actitud de servicio es lo que más resaltan los operadores como fortaleza, el deseo expresado de fortalecer el destino, el desconocimiento de algunos sobre cómo organizar comercialmente su negocio.
- Las tareas administrativas que conllevan la operación de una organización basada en el empirismo, requieren procesos de capacitación y entrenamiento.

---

**PERCEPCIÓN  
POSITIVA  
PROPIA**

Capacidad:

Aunque el destino ha crecido, y con el sus prestadores, aún no es posible realizar eventos de carácter nacional y/o internacional puesto que la capacidad limita este proceso, si el cliente prefiere tener su personal en un solo lugar, un 18% de empresas con una capacidad entre 120 y 170 personas

---

Servicio:

La opinión de quienes dieron información sobre este tema es positiva y menciona la atención, amabilidad y buen servicio, tanto como un rasgo distintivo de la región como la razón por la que los turistas refieren el destino y sus establecimientos comerciales.

---

Mercadeo y publicidad:

Se percibe una falla en la promoción integral de los establecimientos del sector, puesto que realizan acciones puntuales sobre su empresa pero las mismas no responden a un plan comercial estructurado que les permita posicionarse de mejor manera. Para algunos, el turista llega y no es necesario articularse y organizarse de mejor manera.

---

### **Generación de marca**

En cuanto a la propuesta de generación de marca, es posible concluir, basados en el estudio y sus hallazgos, que el marketing territorial es la base de todas las estrategias que se realizan a nivel de país, ciudad, lugar, municipio, y tienen que estar debidamente alineadas para ser consecuentes con lo que se quiere comunicar y con la imagen que se desea proyectar. Su propósito es capitalizar la reputación de un territorio a través del desarrollo de tres sectores: turismo, economía y comercio. Los territorios no pueden comercializarse

como productos o empresas debido a la variedad de intereses de los turistas, inversionistas y exportadores (Bigne, Font, & Andreu, 2000).

La propuesta de marca San Gil se enmarca en el desarrollo del destino, siempre y cuando sea ejecutada de manera consecuente y responsable por los stakeholders del territorio, quienes vienen trabajando conjuntamente con miras a cumplir el objetivo de que San Gil sea visto como destino turístico y vendido de esa manera. Es importante hacer énfasis en el posicionamiento de sus productos, eventos, artistas, deportes y lugares considerados como atractivos turísticos, lo que conlleva a la implementación de estrategias de marketing territorial que permitan la optimización de los recursos y el nivel de competitividad necesario para que se genere inversión privada y pública que responda a las expectativas de los mercados que actualmente están atrayendo turistas hacia la región y, de paso, atraiga otros segmentos que actualmente, por diversas razones no consideran realizar visitas al destino. Hay que tener en cuenta que la aplicación de estrategias que fortalezcan el marketing territorial permite a las ciudades y los territorios crecer como centros políticos, económicos, sociales y culturales, haciéndolos ver como lugares de preferencia tanto para inversionistas como para turistas, proporcionándoles valor e identidad frente a otros territorios. El territorio emerge como resultado de una acción social (Murillo, 2008).

Teniendo claro el concepto, la generación de alianzas debe, sin lugar a dudas, tener en cuenta las necesidades de los clientes y consumidores de la región considerando lo expuesto por Echeverri y Ardila (2012):

“El marketing territorial debe enfocarse en las necesidades de los clientes, y se entiende por clientes a todos los residentes, visitantes, turistas, empresas, inversionistas, asesores, entre otros. Para enfocarse en las necesidades es indispensable la creación de relaciones que permitan estar en contacto continuo con los clientes y así conocer la demanda que permita crear productos y servicios que la suplan de una manera adecuada. Finalmente, es necesario realizar un plan de comunicación claro y que transmita los objetivos que se plantee el territorio. Además, se requiere control para garantizar el desarrollo del territorio. No es solamente la promoción de lugares, regiones o ciudades, detrás de esta promoción existen planes estratégicos que una vez ejecutados hacen que el mercadeo de un lugar sea exitoso”

Los objetivos de la marca deben enfocarse hacia lo siguiente:

- Estructurar una identidad que propenda por un trabajo de promoción masivo y unificado, con miras a mejorar la competitividad del destino que debería adoptar e integrar a todas las actividades productivas del municipio.

- Generar una cultura de valor regional, basada en los elementos que las personas consideran como rasgos distintivos del territorio, con miras a aumentar los niveles de inversión y el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos

Áreas de interés estratégico de la marca para enfocar la propuesta hacia las necesidades del territorio son las siguientes:

- Área de interés por ubicación

San Gil, se encuentra en un corredor vial de carácter nacional. Se considera privilegiada por la cercanía a la capital de la república, a dos aeropuertos, a la frontera y en la vía a la costa norte, el desarrollo del sector salud liderado por empresas y empresarios de Santander. El posicionamiento del departamento como líder en el sector de la marroquinería y calzado, la creación de zonas francas, entre otros, permite que la región se encuentre directamente ligada a la inversión industrial. Teniendo en cuenta este planteamiento, es posible alcanzar inversiones importantes tanto públicas como privadas en el municipio y mejorar los beneficios en materia económica para San Gil y la región

- Área de interés Inversión Social.

La percepción de los turistas y de empresarios del turismo de la región sobre la calidez, el trato y el servicio, denota que es una de las características a trabajar y que posiciona al municipio de San Gil y la región como cálida, amable, acogedora, bonita, esto en base a la experiencia vivida por quienes visitan el destino y quienes día a día trabajan por él, caracterizando precisamente al sangileño como emprendedor, generoso, solidario, honesto y alegre.

- Área de interés: Turismo

Si pasas por San Gil amigo mío por las bravas tierras de Santander..., sitios de interés para visitar, como narra la canción, el Parque el Gallineral, espacios como Pozo azul, la milagrosa, el río Fonce, la Gruta, el cerro de la cruz, entre otros, los caminos antiguos, el enlace con municipios tan ricos en historia y cultura como el propio San Gil, las esquinas con sus nombres propios, los mitos y leyendas, el legado Guane, la gastronomía rica y reconocida, la vegetación, el paisajismo, la posibilidad de avistar aves, la riqueza hidrográfica, entre otros, hace que la posibilidad de desarrollar un producto turístico experiencial sea real y permita potenciar e innovar en el contenido ofrecido por los operadores de turismo

El uso de la marca tiene que ver con los siguientes aspectos:

1. Diseño de productos turísticos vivenciales basados en innovación en deportes de aventura y promoción de los mismos de manera unificada, en cultura e historia, rutas, diseño de actividades en el parque Gallineral
2. Inclusión del logo en los productos artesanales y en los representativos del territorio junto a la marca propia de cada empresa, tanto en etiquetas como en empaques y envases.
3. Utilización del logotipo en la publicidad impresa y en la web con el slogan propuesto.
4. Campañas de socialización para la comunidad en general.

## Referencias bibliográficas

- Alameda, D., & Fernandez, E. (2012). La comunicación de las marcas territorio. *RevistaLatinacs.org*, 5.
- Bigne, J. E., Font, X., & Andreu, L. (2000). *MARKETING DE DESTINOS TURÍSTICOS . ANÁLISIS Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO*. Madrid: Eisec.
- CAS, C. A. (05 de 03 de 2017). *Responsabilidad ambiental, compromiso que nos une* . Obtenido de <http://cas.gov.co/index.php>
- Conexión ESSAN. (15 de mayo de 2017). *essan.edu.pe*. Obtenido de <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/10/cual-diferencia-entre-publicidad-atl-btl/>
- Daban i Hurtos, L. (25 de mayo de 2017). *Territorio.es*. Obtenido de <http://territorio.es/lleir-daban-i-hurtos-construccion-de-una-marca-territorio/>
- Dinnie, K. (n.d.). Identity and image of nations. Retrieved Agosto 12, 2008, from <http://www.icetrade.is/resources/files/icetrade.is/identity-and-image-of-nations.pdf>
- Echeverri, L., & Ardila, D. &. (2012). Hacia la construcción de una marca regional para Nariño. *Borrador de administración*, 5-18.
- ESAP, E. S. (05 de 03 de 2017). *Sistema de documentacion e informacion minicipal*. Obtenido de <http://cdim.esap.edu.co/>
- Flores, M. (2007). La identidad cultural del territorio como base de una estrategia de desarrollo sostenible. *Opera*, 35.
- Galvis Ramirez & Cia S.A. (05 de 03 de 2017). *Noticias de Vanguardia Liberal*. Obtenido de <http://www.vanguardia.com/>
- GELT, G. E. (05 de 03 de 2017). *San Gil Santander*. Obtenido de <http://www.sangil.gov.co/>
- Grillo, A. (29 de octubre de 2014). San Gil, una ciudad pensada para el futuro. *El Espectador*.
- Imagen e identidad corporativa. (15 de mayo de 2017). *catarina.udlap*. Obtenido de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/aguirre\\_p\\_j/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/aguirre_p_j/capitulo2.pdf)

- Kotler, P. (9 de Marzo de 2017). *Scrib.com*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/36526822/Estrategia-de-Marca-Kotler#>
- Larripa, S. (15 de mayo de 2017). *Cuaderno de Marketing*. Obtenido de <http://cuadernodemarketing.com/que-es-una-marca/>
- Marketing siglo XXI. (28 de Abril de 2017). *marketing-xxi.com*. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/la-marca-46.htm>
- Molano, O. (2008). Identidad cultural, un concepto que evoluciona. *Opera*, 73.
- Montañez, X. (3 de Mayo de 2017). *Vanguardia.com*. Obtenido de <http://www.vanguardia.com/santander/region/198622-tras-las-huellas-del-pasado-los-caminos-reales-de-santander>
- Montes, D., & Henry, L. (2016). MARCA Y TERRITORIO: desafíos estratégicos en un mundo globalizado. *MARCA Y TERRITORIO: desafíos estratégicos en un mundo globalizado* (pág. 1). Bucaramanga: UNAB.
- Municipio de San Gil. (13 de Marzo de 2017). *sangil.gov.co*. Obtenido de <http://www.sangil.gov.co/sangil/mapas/>
- Murillo, F. (2008). *Opera*, 39.
- Murillo, F. (2008). *Opera*, 37.
- Olins, W. (2004). *BRAND: LAS MARCAS SEGUN WALLY OLINS*. Madrid: Casa del libro.
- Raffestin, C. (10 de Marzo de 2017). *hypergeo.eu*. Obtenido de <http://www.hypergeo.eu/spip.php?article515>
- Ramírez, A., & Cote, C. (2011). *Inventario turístico de la provincia de Guanenta*. San Gil: Unisangil Editora.
- Ramírez, A., & Cote, C. (2011). Inventario Turístico de la provincia de Guanenta. En A. Ramírez, & C. Cote, *Inventario Turístico de la provincia de Guanenta* (págs. 120-128). San Gil: Unisangil Editora.
- Ramos, J. (2012). *PROPUESTA DE DINAMIZACIÓN TURÍSTICA DE LA COMUNIDAD ZAPOTE DE PICACHOS, MUNICIPIO DE TEPIC, NAYARIT, A TRAVÉS DE UN PROYECTO ETNOTURÍSTICO*. Nayarit: Eumed.
- Restrepo, M., Eduardo, R., & Echeverri, L. (9 de Marzo de 2017). *Cesa.edu.co*. Obtenido de <http://www.cesa.edu.co/Pdf/El-Cesa/10L.Echeverri-Colombia-es-Pasion.pdf>
- Restrepo, M., Rosker, E., & Echeverri, L. (28 de Abril de 2017). Obtenido de <http://www.cesa.edu.co/Pdf/El-Cesa/10L.Echeverri-Colombia-es-Pasion.pdf>
- UIS, U. I. (05 de 03 de 2017). *Universidad Industrial de santander* . Obtenido de <http://www.uis.edu.co/webUIS/es/index.jsp>

# Impacto de la crisis económica en la estructura económico-financiera de Paradores S.A.

Impact of the economic crisis on the economic-  
financial structure of Paradores S.A

**Rubén Lado-Sestayo**  
[ruben.lado.sestayo@udc.es](mailto:ruben.lado.sestayo@udc.es)

**Eliseo Fernández-Fernández**  
[eliseo.fernandez@udc.es](mailto:eliseo.fernandez@udc.es)

**María Nela Seijas-Giménez<sup>1</sup>**  
[mseijas@ccea.com.uy](mailto:mseijas@ccea.com.uy)

---

<sup>1</sup> Manuscrito recibido el 17 de julio del 2017, aprobado tras revisión el 04 de diciembre del 2017. Turismo, desarrollo y buen vivir: Revista de Investigación de la Ciencia Turística –RICIT, Nro. 11 – Año 2017. ISSN-e:2588-0861

**Rubén Lado-Sestayo**, Doctor cum Laude en Economía con premio extraordinario de doctorado por la Universidad de Santiago de Compostela, Departamento de Empresa, Universidade da Coruña.

**Eliseo Fernández-Fernández**, Graduado en Ciencias Empresariales y graduado en Turismo por la Universidad de La Coruña. Universidade da Coruña.

**María Nela Seijas-Giménez**, Magister en Economía y Posgrado en Finanzas - Orientación en Mercado de Capitales por la Universidad ORT Uruguay. Universidad de La República, Uruguay

## Resumen

Este trabajo estudia la evolución de la empresa pública española Paradores de Turismo S.A. Para ello, la metodología utilizada se sustenta en el estudio del caso a través del análisis de la evolución de sus principales indicadores de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad de su sector en el período 2009-2015. El objetivo perseguido es la evaluación del impacto que han tenido las medidas tomadas por la empresa en un momento de caída de la demanda e incremento de las dificultades para obtener financiación. Durante este período, la crisis económica que ha afectado a España ha influido notablemente en la actividad de la empresa. En este contexto, la empresa ha efectuado un expediente de regulación de empleo (ERE) y ha vivido un proceso de reestructuración de su deuda. Estas medidas han supuesto el despido de más de trescientos empleados, suspensiones temporales para más de doscientos y una reducción de la jornada laboral para al menos cuatrocientos. El estudio de esta empresa pública es importante por su papel como instrumento de política económica y turística. Asimismo, resulta útil para comprender la respuesta de la empresa a la situación de crisis económica que ha dificultado su acceso a la financiación.

82

**Palabras clave: Paradores, Crisis económica, Análisis económico-financiero.**

## Abstract

This paper analyzes the evolution of the Spanish stated-owned company Paradores de Turismo S.A. To do so, the methodology used is based on the case study by analyzing the evolution of its main liquidity, activity, indebtedness and profitability ratios and the sectoral context in the period 2009-2015. The objective is to evaluate the impact of the measures taken by the company at a time of falling demand and increasing difficulties in obtaining financing. During this period, the economic crisis that has affected Spain has greatly influenced the activity of the company. In this context, the company has carried out layoffs and has undergone a process of debt restructuring. These measures have resulted in the layoff of more than three hundred employees, temporary suspensions for more than two hundred

and a reduction of the working day for at least four hundred. The study of this stated-owned company is important for its role as an instrument of economic and tourist policy. It is also useful to understand the company's response to the Spanish economic crisis that has hampered its access to financing.

**Keywords: Paradores, Economic crisis, Economic and financial analysis.**

## Introducción

El sector hotelero depende en gran medida de la localización, la cual afecta notablemente a su rentabilidad (Lado-Sestayo et al., 2016). Por ello, los gestores presentan un importante papel como entes dinamizadores del sector, y pueden contribuir a generar las condiciones necesarias para atraer inversión hotelera, generando actividad económica y bienestar. De hecho, Barrado (2001) subraya que es necesaria la formación de técnicos generalistas en turismo con capacidad y destreza para gestionar la actividad turística que se caracteriza de compleja. Valls (2004) y Merinero y Pulido (2009) señalan que la articulación del territorio, ligada al trabajo conjunto y coordinador de los agentes turístico del sector público y privado, es clave en la competitividad del destino turístico. En esta línea, Walker (1983) expone su rol fundamental en la creación del producto turístico en un destino.

Un elemento de la política turística utilizado en España ha sido la empresa Paradores de Turismo de España, S.A., la cual fue promovida desde el sector público. Así, mediante esta empresa instrumental, el sector público ha recuperado y puesto en valor el patrimonio artístico, cultural y urbanístico del país, fomentando al mismo tiempo la actividad económica en regiones deprimidas. A pesar de su éxito, en los últimos años la crisis económica ha impactado notablemente a esta empresa, más que a otras cadenas hoteleras. Ello se debe, principalmente, a la concentración de su oferta en España y no tanto a la caída del consumo interno. En este contexto, la solución para recuperar la competitividad de la empresa y mantener sus objetivos ha sido la realización de un Expediente de Regulación de Empleo (ERE) y un acuerdo con financiadores privados. De este modo, se ha optado por una solución marcada de acuerdo con las leyes del mercado.

El objetivo de este trabajo es analizar la evolución de Paradores en el período 2009-2015 y

evaluar si las medidas llevadas a cabo han sido efectivas para mejorar su situación económico-financiera. El análisis económico-financiero realizado tiene en consideración el contexto económico y sectorial de la empresa en el período mencionado, de manera que se relacionan los aspectos externos con su evolución interna. Asimismo, ello es útil para situar la empresa, facilitando la difusión de un caso de éxito para el fomento del turismo en España y la recuperación del patrimonio que podría ser trasladado a otras economías, especialmente latinoamericanas. De igual modo, el análisis de la evolución de la empresa en el contexto de crisis alerta sobre las áreas de mejora, lo cual puede ser interesante para el diseño de medidas similares en otras regiones.

Este trabajo se estructura del siguiente modo: tras esta introducción se expone el marco teórico, fundamentado en los modelos teóricos de economías de aglomeración. A continuación se identifica a la empresa Paradores y su utilización como un mecanismo de fomento de la actividad turística. En el tercer apartado se presenta el estudio empírico, a través de la presentación de los principales métodos utilizados, que se corresponden con el modelo de las cinco fuerzas de Porter y con un análisis económico-financiero. Posteriormente se exponen los resultados obtenidos en el contexto de crisis económica. El trabajo termina con las principales conclusiones extraídas.

## **Marco teórico conceptual**

El marco teórico de este trabajo se sustenta en la importancia de la gestión turística como ente dinamizador de la economía. Para ello se utiliza como referencia el planteamiento establecido en los modelos centrados en la existencia de externalidades de la actividad económica, más concretamente, en los modelos teóricos de economías de urbanización y aglomeración. Así, este estudio aborda la importancia de Paradores como una empresa utilizada como instrumento de política turística a través del efecto local y regional sobre el resto de empresas. En particular, el análisis se centra en su capacidad de potenciar la existencia de economías de urbanización y aglomeración, cuyo desarrollo puede ser utilizado por los gestores de destino turístico para potenciar la actividad turística. A continuación se profundiza en la importancia de la localización para la gestión del destino turístico, desarrollando el marco teórico expuesto.

### ***Importancia de la localización***

Los establecimientos hoteleros se ven influidos en gran medida por el impacto de la localización. Así, recientes estudios cuantifican su impacto sobre la rentabilidad y la supervivencia hotelera (Lado-Sestayo et al., 2016, Vivel-Búa et al, 2016). De igual modo, se ha confirmado la capacidad del sector de generar actividad y crecimiento económico (Lee & Chang, 2008). En este contexto, los agentes públicos y privados pueden favorecer la inversión hotelera como mecanismo de creación de empleo y actividad económica, para lo cual deben fomentar los factores impulsores del sector y disminuir el efecto de las barreras de entrada (Lado-Sestayo et al., 2017). En esta línea, Merinero y Pulido (2009) y Pulido (2007) destacan la denominada “gestión activa del turismo”, la cual se basa en las interrelaciones entre los agentes turísticos para dinamizar el desarrollo de un territorio. De este modo, ello tiene un impacto directo en el diseño e implantación de la oferta de un destino turístico y en su capacidad de adaptación a los nuevos contextos nacionales e internacionales, de ahí su relevancia. Merinero y Pulido (2009) demuestran que la intensidad, sostenibilidad temporal y una adecuada articulación y formalización entre los agentes turísticos es fundamental en la gestión de un destino turístico. De acuerdo con Merinero y Pulido (2009), existe una relación positiva entre estos agentes y el desarrollo turístico. Por tanto, la dinámica relacional es una cuestión clave de estudio para abordar la investigación en turismo, y en la definición y desarrollo de la actividad turística. La literatura académica ha destacado el rol

de los agentes locales, aspecto genéricamente denominado “perspectiva del actor” (Merinero y Pulido, 2009; Zapata, 2003). Krippendorf (1982) fue pionero en indicar que el crecimiento del sector turístico está ligado y requiere la participación de la comunidad local, subrayando la importancia de la política turística. Posteriormente, una abundante literatura ha profundizado en el estudio de esta cuestión, poniendo de relieve que los agentes turísticos, privados y públicos, interactúan y son interdependientes en el desarrollo del destino turístico. Bajo una perspectiva económica, uno de los mecanismos fundamentales de atracción de la actividad hotelera es la existencia de economías de urbanización y aglomeración (Kalnins & Chung, 2004). Ello implica que, para atraer la actividad hotelera, debe existir actividad económica en el destino, con una oferta de servicios complementarios y la accesibilidad necesaria para la llegada de la demanda, a través de distintos medios de transporte.

En numerosos países, como en el caso español, una parte importante de las edificaciones históricas y con un potencial turístico se encuentran en zonas sin actividad económica, con dificultad de acceso y conllevando costes importantes en su mantenimiento, siendo susceptibles de su utilización turística (Jonsen-Verbeke, 1999). En este contexto, uno de los objetivos principales de la empresa Paradores es la recuperación y mantenimiento de este patrimonio cultural, con el objetivo de ofrecer servicios turísticos en los mismos, aumentando la inversión privada en la región (Palomeque, 1984).

En este contexto, Korstanje (2009) señala que, bajo una perspectiva económica, se concede mayor importancia a la consideración del turismo como fenómeno comercial frente a su componente social, si bien Paradores representa un caso que, a nuestro juicio, combina ambos aspectos. Este autor indica que la educación y la economía están íntimamente ligadas en el ámbito turístico y, de hecho, es habitual poder observar que el sistema educativo en materia de turismo está orientado a la industria. Korstanje (2009) expone que los trabajos relacionados con turismo cultural y patrimonial consideran al turismo como un instrumento que contribuye a la recuperación de valores culturales y del patrimonio artístico, respectivamente. En esta línea, este autor considera que el turismo cultural debería ser utilizado como instrumento de desarrollo para contribuir al mantenimiento de identidades y valores propios de los pueblos, contrarrestando su homogeneización. En suma, el turismo debe potenciar y/o mantener los valores culturales propios de áreas locales, en línea con la

estrategia de naturaleza patrimonial aplicada en Paradores. De hecho, Coles et al. (2005) subrayan que el turismo tiene una gran relevancia académica y, por ello, debe ser considerado una disciplina académica. Por su parte, Colom y Brown (1993) analizan las relaciones entre educación y turismo para proponer una pedagogía del turismo fundamentada en la formación turística que abarca la educación formal y no formal y los contenidos educativos del turismo. El modelo de gestión de Paradores se sustenta, desde el punto de vista teórico, en los modelos de economías de urbanización y aglomeración. Así, a partir de los planteamientos aplicados por Marshall (1890) y Jacob (1969) para el sector industrial, estos modelos se han extrapolado al ámbito turístico (Yang, 2012).

Los planteamientos originales de los modelos de aglomeración establecen que la existencia de actividad económica genera efectos positivos sobre las empresas. Jacob (1969), Ohlin (1933), Hoover (1948) e Isard (1956), plantean las ventajas de la concentración de actividad económica, tales como, el aumento de la demanda potencial o la existencia de redes intersectoriales. Por su parte, Marshall (1890), Arrow (1962), Romer (1986), y Glaeser et al. (1992) plantean la existencia de externalidades que se originan por la concentración de actividad del mismo sector. En este sentido, Paradores beneficiaría no solo a las economías locales a través de su efecto en restauración, comercio u otros servicios, sino también a la potencial oferta que se localizaría tras su implantación. Ello se debe a que la concentración de empresas del mismo sector favorece la existencia de un mercado de trabajo común, una mejor especialización de los proveedores de inputs y la existencia de conocimiento compartido. En esta línea, esta concentración favorece a las redes de colaboración que pueden aumentar la demanda en el destino turístico (Crouch, 2011; Shaw y Williams, 2009; Novelli et al., 2006).

Los efectos encontrados a nivel de concentración de empresas podrían traspasar el ámbito local (Yang y Wong, 2012; Gooroochurn y Hanley, 2005). Así, la existencia de oferta de alojamiento en parques naturales, como lo ofrece Paradores, contribuye a mejorar las redes de comunicación, lo que beneficia a la región y contribuye a difundir la marca España en el mundo (Silvestre y Béjar, 2002). En este contexto, Paradores presenta una doble contribución al poner en valor edificios históricos, ubicados, en ocasiones, en zonas deprimidas económicamente, favoreciendo la inversión privada. Por tanto, esta estrategia de localización es utilizada como una herramienta de promoción turística y a la vez como herramienta de

promoción económica y de restauración de edificios singulares. Sin embargo, debido a su condición de empresa privada, con oferta concentrada en España, se ha visto afectada notablemente por el efecto de la crisis económica. En este contexto, la respuesta a la crisis económica, planteada a través de un Expediente de Regulación de Empleo (ERE) y mediante un incremento del endeudamiento es un caso de estudio interesante en el que, bajo las leyes del mercado, se ha desarrollado la política de fomento de actividad turística. La siguiente sección profundiza en el estudio de Paradores y su evolución en la crisis económica.

### **Presentación de Paradores**

El germen de la creación de un ente de fomento de la actividad turística se remonta a la primera década del siglo XX y está vinculado al sector público. Así, Benigno Mariano Pedro Casto de la Vega-Inclán y Flaquer, Marqués de Vega Inclán, preside la Comisaría Regia de Turismo bajo el gobierno liberal liderado por José Canalejas. Poco después se sucedieron importantes inversiones hoteleras en Madrid, en gran medida fomentadas por la intervención del marqués y diversos inversores. En 1926 comienza la actividad propia de Paradores, y el rey Alfonso XII decide que sea en la sierra de Gredos, una zona sin dinamismo turístico, prácticamente con actividad económica nula y con una falta de servicios importante, donde se establezca el primer Parador. De este modo, el parque natural cobra especial atención como destino turístico y atrae en la actualidad numerosos viajeros. El proceso continuó con la apertura de otros Paradores en ciudades que no se encuentran en el primer orden económico, pero que contienen importantes conjuntos históricos y culturales con alto potencial turístico. Le siguió el parador de Cádiz, ciudad escala de navegación entre importantes líneas, y el parador de Toledo que utiliza la casa solariega de los Álvarez de Toledo, Condes de Oropesa, en una ciudad patrimonio de la humanidad. La guerra civil frena este proceso, contando en aquel momento con 16 establecimientos. Posteriormente, en los años 60, con el boom turístico vivido en España, se produce la gran expansión de la empresa, que dobla su oferta de los 40 a los 83 establecimientos. Con la llegada de la democracia se produce una serie de cambios en su propiedad y en 1991 se crea Paradores de Turismo de España, S.A, empresa de capital 100% público. Actualmente, la empresa dispone de 95 establecimientos y continúa sus planes de expansión. Espera abrir un nuevo Parador en Muxía, pequeño pueblo de menos de 5.000 habitantes situado en la Costa da Morte en

Galicia, de gran belleza, que ha sufrido en el año 2002 un vertido contaminante de un petrolero, afectando notablemente a su estructura productiva, (Castro & Rodríguez, 2009). Asimismo, recientemente se ha restaurado el monasterio de San Juan Bautista, conocido como Escorial de Asturias, y que alberga el parador de Corias, situado en Cangas del Narcea, municipio con una geografía accidentada y montañosa, pero de gran belleza paisajística.

Los principales objetivos de Paradores son: servir de instrumento de política turística; conservar y recuperar patrimonio artístico, cultural y arquitectónico; fomentar los productos locales y atraer la inversión privada a zonas de baja actividad. Para ello, la empresa dispone de 95 establecimientos propiedad del estado que gestiona en régimen de alquiler, pero invirtiendo en los mismos grandes cantidades para su conservación y restauración. En línea con el tipo de establecimiento, la empresa presenta tres ofertas diferenciales: paradores Esencia, Civia y Naturia. Los paradores Esencia son la esencia de la empresa, ya que se ubican en edificios históricos (castillos, palacios, casas, monasterios, entre otros), como por ejemplo el parador de Corias, o el Hostal dos Reis Católicos en Santiago de Compostela. Los paradores Civia son paradores situados en urbes, de diseño generalmente moderno, como por ejemplo el parador de Cádiz. Finalmente, los paradores Naturia son paradores situados en zonas de una elevada belleza paisajística, tales como la costa o los parques naturales, siendo un ejemplo de estos establecimientos el parador localizado en la sierra de Gredos.

La oferta de Paradores presenta 3 o más estrellas, siendo la gran mayoría de establecimientos (79) de cuatro estrellas. El número medio de habitaciones es 65, ofertando en total, gran parte de los ingresos que provienen de sus ventas, en restaurantes con más de 2 millones de cubiertos vendidos al año.

## Métodos

El análisis empírico se divide en dos secciones, así, en primer lugar se analiza el sector hotelero español utilizando la metodología de las 5 fuerzas de Porter (1980), de este modo, se presenta la posición de Paradores y su forma de afrontar el entorno competitivo. Posteriormente, en segundo lugar se analiza la evolución de Paradores durante la reciente crisis económica a través del estudio de ratios de la situación económico-financiera de la empresa. El principal objetivo es identificar en qué medida las acciones tomadas por la

empresa como consecuencia de la crisis económica, han permitido su recuperación. De este modo, se plantea el método del estudio descriptivo y deductivo a través de un caso como lo es Paradores. El objetivo es identificar, desde un punto de vista riguroso, las principales conclusiones que resulten del análisis y poner a disposición de otros agentes económicos los resultados de esta investigación.

El entorno específico de una empresa se construye a partir de la identificación de la estructura de la competencia. La estructura competitiva ha mostrado tener un impacto significativo en la rentabilidad hotelera, tal y como señalan diversos estudios (Lado-Sestayo et al., 2016). Está formada por el conjunto de empresas que producen y ofrecen productos o servicios cercanos en atributos o que cumplen una función similar en un mercado (Alonso y Martín, 2009).

Según el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980), la estructura de un mercado que determina el nivel de competencia se sintetiza en 5 fuerzas competitivas:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Poder de negociación de los clientes.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Amenaza de productos y servicios sustitutivos.
- Intensidad de la rivalidad entre competidores.

Una vez analizada la situación de Paradores a través de las cinco fuerzas de Porter, se presenta un análisis de la situación económico-financiera de la empresa en el período 2009-2015. Para el análisis se ha utilizado la información disponible en las cuentas anuales de la empresa, obtenida del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI). Es importante destacar que la empresa sufrió especialmente la crisis económica, como consecuencia de la caída de la demanda, lo cual es especialmente relevante en el sector por la existencia de elevados costes fijos. Así, el impacto más acusado se observa en el año 2013, año en el que la empresa debe acudir a un préstamo de terceros por una cantidad elevada y debe acometer importantes reformas en la gestión, entre las cuales se encuentra la necesidad de aplicar un Expediente de Regulación de Empleo (ERE). Mediante el ERE, la empresa despide a un número importante de trabajadores, y reorganiza ciertos puestos de trabajo. El efecto del ERE y de la financiación de terceros, los cuales exigen un mayor control y garantías se observa a lo largo de este análisis.

## Resultados

### Modelo de las 5 fuerzas de Porter

La amenaza de entrada de nuevos competidores se ve determinada por las barreras de entrada. En el sector hotelero, estudios recientes encuentran que las barreras de entrada son elevadas e importantes (Lado-Sestayo et al., 2017). En particular, se identifica la elevada inversión necesaria y la existencia de capacidad ociosa. En el caso de Paradores, la oferta madura que existe en España, así como la existencia de capacidad instalada elevada y alta presencia de cadenas de hoteles, supone que existan barreras de entrada elevadas. Asimismo, cabe señalar que el objetivo último de la empresa no es evitar la entrada de nuevos competidores, sino colaborar con otros agentes para el fomento del destino turístico.

En relación al poder negociador de los clientes, a pesar de que la oferta de Paradores suponga que sea un productor muy diferenciado (oportunidad única de hospedarse en edificios históricos), se ve muy afectado por la presencia de los metabuscadores (Pal & Mishra, 2017). Así, la alta presencia Booking como empresa proveedora de reservas, genera que el canal de distribución se encuentre bastante concentrado, y la empresa se ve en gran medida forzada a utilizarlo, suponiendo al mismo tiempo una fuente de ingresos para la empresa, pero con alto coste de distribución (Lin, Guo, Yang, 2014). Para combatirlo, Paradores cuenta con el programa “Amigos de Paradores” buscando fidelizar clientes y contactando directamente con ellos para ofrecer descuentos y ofertas en épocas de baja demanda.

Los proveedores no presentan un poder de negociación elevado debido a que se trata de productos generales y fácilmente sustituibles, por lo que no es un factor que incida en la rentabilidad de la empresa de manera significativa. La gestión de compras de la empresa es centralizada, por lo que dispone de capacidad para presionar a los proveedores, siendo la única dificultad la existencia de un proceso riguroso de compra pública debido a que la empresa es pública.

En lo relativo a la amenaza de entrada de productos sustitutivos, cabe señalar que la oferta de Paradores es de alta calidad y de un segmento alto. Recientemente, con la difusión de la economía colaborativa ha sido importante la aparición de Airbnb y otras ofertas de alojamiento, su impacto ha sido mínimo para Paradores (Guttentag, 2015).

La intensidad de la rivalidad es elevada en el sector, como consecuencia de la presencia de grandes cadenas hoteleras y de la elevada inversión fija necesaria (Lado-Sestayo et al., 2017). Sin embargo, si bien en contextos de caída de la demanda como el analizado, esta concentración de mercado incrementa la competencia, en épocas de crecimiento se favorece el incremento de precios (Pan, 2005).

En síntesis, Paradores presenta una fuerte ventaja competitiva sustentada en su oferta única de edificios históricos, los cuales se ubican en destinos donde presenta una ventaja por ser el primer establecimiento hotelero. Al mismo tiempo, la presencia en estos destinos genera en ocasiones, especialmente en los primeros años, mayores dificultades ante la falta de oferta complementaria. Otro de los aspectos destacables es su elevada exposición al mercado hotelero español, lo que provoca que la empresa es muy vulnerable a las crisis económicas del país.

### **Impacto económico-financiero de la crisis económica**

De acuerdo con las ratios de liquidez, circulante, prueba ácida y tesorería (Tabla 1 y Figura 1), la empresa muestra un deterioro desde el año 2009 hasta el año 2012. Así la ratio de circulante cae un 57.5%, del 0.40 al 0.17, la prueba ácida presenta un descenso del 65.72%, del 0.35 al 0.12 y la ratio de tesorería presenta una caída extremadamente elevada del 87.24% (de 0.47 a 0.06). En esta excepcional situación, especialmente relevante en un sector donde existe una elevada tesorería como consecuencia de que los plazos de cobro son generalmente muy inferiores a los plazos medios de pago, la empresa se enfrenta a una situación de enormes dificultades para atender sus pagos. Así, la empresa a través del ERE del año 2013 tuvo que afrontar, por primera vez en su historia, el despido de 350 trabajadores y el cierre de algunos establecimientos, además de asumir financiación excepcional de terceros. Como resultado, se observa en los años 2014 y 2015 una rápida recuperación, superando en todas las ratios los valores del año 2009. Esta evolución podría ser explicada por el ERE realizado y por la reestructuración de la deuda, lo que muestra cómo la empresa ha aplicado criterios de mercado para afrontar su situación. En consecuencia, se muestra que la reestructuración de la deuda, junto con el ERE ha contribuido a solventar las dificultades de impagos en el corto plazo.

Tabla 1. Ratios de liquidez

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Circulante	0.40	0.24	0.17	0.17	0.27	0.50	0.50
Prueba ácida	0.35	0.19	0.12	0.12	0.20	0.41	0.41
Tesorería	0.47	0.06	0.03	0.06	0.15	0.53	0.50

Fuente: Cuentas anuales de la empresa obtenidas de SABI

Figura 1. Evolución ratios de liquidez



Elaboración propia

En relación a las ratios de actividad, (Tabla 2. Tabla 2, Figura 2 y Figura 3) el ERE tiene como consecuencia el cierre de algunos establecimientos menos rentables y, por tanto, ha contribuido a mejorar ligeramente la rotación de activos. En este sentido, la rotación de activo y de inmovilizado mejora ligeramente, si bien se observa que esta es especialmente relevante en la rotación de activo circulante y deudores. Por tanto, los resultados parecen indicar que el cierre de establecimientos ha contribuido a mejorar la gestión de almacenes, lo que ha redundado en un descenso de las deudas con terceros respecto a los ingresos y en una mejor gestión de los activos a corto plazo. Así, la evolución observada destaca mejoras en la gestión del corto plazo.

Tabla 2. Rotación de activos

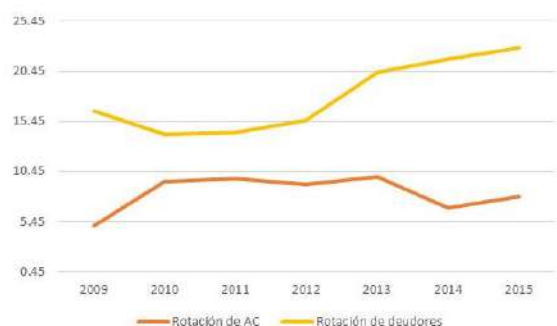
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Rotación de Activo	0.56	0.57	0.57	0.52	0.50	0.55	0.62
Rotación de Inmovilizado	0.63	0.61	0.61	0.55	0.53	0.60	0.68
Rotación de Activo circulante (AC)	5.02	9.48	9.76	9.17	9.96	6.85	7.91
Rotación de deudores	16.50	14.14	14.39	15.61	20.37	21.71	22.77

Fuente: Cuentas anuales de la empresa obtenidas de SABI

Figura 2. Ratios de actividad: activo total e inmovilizado



Figura 3. Ratios de actividad: Activo circulante y deudores



Elaboración propia

La reestructuración de la deuda conlleva un incremento de la dependencia financiera, lo que se demuestra en dicha ratio, así como en el incremento del endeudamiento a largo plazo del año 2013 (Figura 4). De este modo, se observa que para hacer frente a la crisis económica, además de la reorganización de activos y de personal, la empresa reestructura su financiación. Particularmente, en el 2013 se produce un descenso de la deuda a corto plazo en favor de la deuda a largo plazo. Este cambio de deuda de corto plazo por deuda a largo plazo contribuye a facilitar la gestión, ya que al generar que la empresa sea menos dependiente de los

vencimientos permite negociar en mejores condiciones con proveedores y asignar recursos a las actividades más rentables (

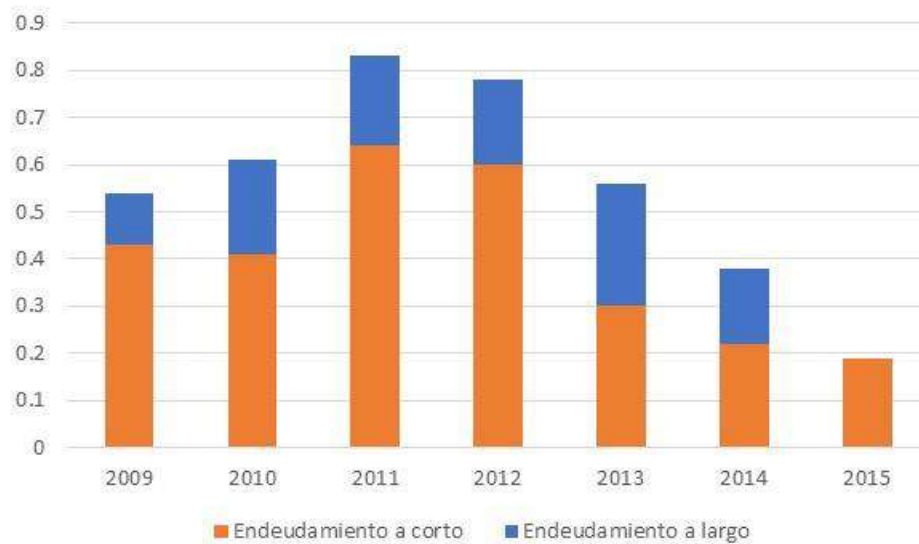
Tabla 3).

Tabla 3. Ratios de estructura de capital y solvencia

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Solvencia	2.84	2.65	2.21	2.28	2.79	3.64	6.22
Dependencia financiera	0.35	0.38	0.45	0.44	0.36	0.27	0.16
Endeudamiento a largo	0.11	0.20	0.19	0.18	0.26	0.16	0.00
Endeudamiento a corto	0.43	0.41	0.64	0.60	0.30	0.22	0.19
Autonomía financiera	0.65	0.62	0.55	0.56	0.64	0.73	0.84

Fuente: Cuentas anuales de la empresa obtenidas de SABI

Figura 4. Evolución del endeudamiento a corto y largo plazo



Elaboración propia

El proceso experimentado en la parte operativa y financiera ha tenido consecuencias importantes en la empresa (Tabla 4 y Figura 5). En particular, tras las caídas bruscas de los

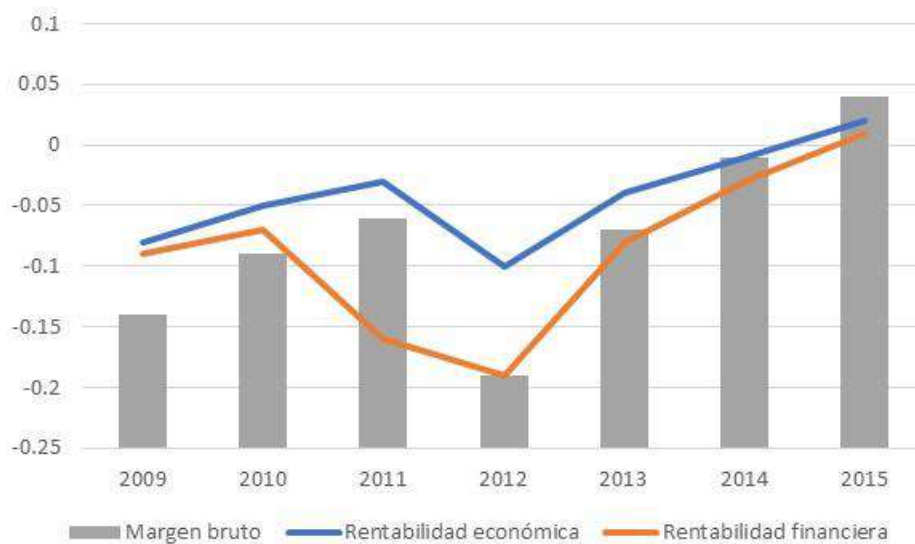
márgenes, tanto brutos como netos, y las rentabilidades por parte de la empresa entre los años 2009 y 2012, alcanzando números negativos alarmantes, la reestructuración experimentada ha supuesto la vuelta a números positivos en el año 2015. Así, mientras en el año 2012 la empresa presentaba un margen neto negativo del 20% y una rentabilidad económica negativa del 10%, en el año 2015 el margen bruto era del 4% y la rentabilidad del 2%, en un contexto aún de crisis económica y alta oferta hotelera.

Tabla 4. Ratios de rentabilidad

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Margen bruto	-0.14	-0.09	-0.06	-0.19	-0.07	-0.01	0.04
Margen Neto	-0.10	-0.07	-0.15	-0.20	-0.10	-0.04	0.02
Rentabilidad económica	-0.08	-0.05	-0.03	-0.10	-0.04	-0.01	0.02
Rentabilidad activos	-0.06	-0.04	-0.09	-0.11	-0.05	-0.02	0.01
Rentabilidad financiera	-0.09	-0.07	-0.16	-0.19	-0.08	-0.03	0.01

Fuente: Cuentas anuales de la empresa obtenidas de SABI

Figura 5. Evolución del margen bruto y la rentabilidad



Elaboración propia

En resumen, se observa que para solventar los efectos de la crisis, la empresa Paradores ha

acudido a una reestructuración de su activo, su plantilla y su financiación. Este proceso ha consistido en la aplicación de un ERE, el cierre de establecimientos y una reducción de la deuda a corto plazo frente a la deuda a largo plazo. Como resultado, la empresa ha mejorado tanto en su gestión como en sus resultados económicos y financieros. Por tanto, el caso de Paradores demuestra una medida que ha tenido éxito para solventar los problemas de una empresa pública en un contexto de crisis económica.

## Conclusiones

Este trabajo ha analizado la evolución económico-financiera de Paradores en un contexto de crisis económica. Para ello se ha utilizado la información de sus cuentas anuales, disponibles en la base de datos de Amadeus “Sistema de Análisis de Balances Ibéricos”. La información contable utilizada ha demostrado su utilidad para evaluar y reflejar el impacto que presentan medidas de reestructuración operativa y financiera en la empresa.

El análisis realizado muestra que la evolución de Paradores, en los primeros años de crisis económica, ha llevado a la empresa a una situación de baja liquidez, dificultando el cumplimiento de los pagos establecidos. Así, la reducción de la actividad, junto con la existencia de elevados costes fijos, había generado una situación insostenible para la empresa. En consecuencia, la empresa se ha visto obligada a tomar medidas para paliar esta situación.

La evolución en los primeros años de crisis económica (2008-2012), pone de manifiesto que la gestión de empresas públicas con objetivos similares a Paradores debe considerar escenarios de baja demanda y, en la medida de lo posible, establecer planes alternativos. Cabe señalar que medidas de reducción de costes en restauración y mantenimiento podrían haber tenido un efecto muy significativo sobre los edificios históricos, uno de los principales componentes de la empresa. Asimismo, en estos primeros años el estado presenta una importante reducción de ingresos, con un incremento de la tasa de desempleo, demandando más recursos públicos. Por tanto, no parece que la solicitud de ayudas públicas para paliar esta situación fuese una alternativa viable ni económica ni socialmente.

Como respuesta al contexto de caída de la demanda y de disminución de la tesorería, la empresa ha optado por el cierre de establecimientos, un expediente de regulación de empleos

con un número significativo de despidos y una reestructuración de la deuda de corto a largo plazo. Estas medidas, en línea con la economía de mercado, han generado una mejora importante en la gestión de la empresa. Así, en primer lugar, se observa que el cierre de establecimientos ha tenido un impacto significativo en los activos, mejorando la rotación, especialmente de los a corto plazo. Ello señala que esta medida de desprenderse de los activos menos rentables puede ser interesante para combatir estados de crisis. En segundo lugar, los despidos han permitido mejorar los indicadores de actividad. En este punto, cabe señalar el riesgo de establecer mecanismos de compensación adecuados, los cuales pueden contribuir a renovar parte de la plantilla con motivaciones para abandonar la empresa, por ejemplo, debido a su interés en la jubilación. Es importante destacar que la empresa presentaba una plantilla con una edad media elevada, y con una baja rotación en el sector, por lo que es una medida que, contando con el acuerdo de los sindicatos y trabajadores, puede ser de interés para trabajadores y empresa como mecanismo de mejora de la gestión. Finalmente, en tercer lugar se observa que la empresa ha reducido su deuda a corto plazo en favor de la deuda a largo plazo. Este proceso se ha acompañado de un incremento en la solvencia de la empresa, lo que indica que, para poder ser realizado la empresa, debe contar con respaldo suficiente. Un proceso de reestructuración de deuda podría tener el efecto contrario, pero los datos parecen indicar que las reestructuraciones aplicadas han actuado como un indicador de confianza frente a los acreedores. En consecuencia, gracias a la conversión de la deuda, la empresa ha reducido la presión para disponer de liquidez suficiente con la que pagar los pagos por su amortización a corto plazo, lo que ha podido contribuir a reducir costes y mejorar las condiciones de adquisición de ciertos productos y servicios.

Como respuesta al proceso de reestructuración de activos, de plantilla y de la deuda, la empresa ha vuelto a generar resultados positivos. En particular, se ha mejorado el margen neto obtenido y la eficiencia (rotación) de los activos disponibles, lo que contribuye a mantener la imagen sólida de la empresa y su actividad como instrumento de promoción turística.

En síntesis, este trabajo analiza el caso particular de una empresa utilizada como eje de política de desarrollo turístico y la respuesta en un contexto de crisis económica. Los resultados han manifestado el acierto de las medidas llevadas a cabo, y se destacan ciertas condiciones que podrían haber sido la clave para este éxito.

Este trabajo presenta ciertas limitaciones relacionadas con la falta de información sobre la percepción interna de los cambios experimentados. Así, no se ha obtenido información sobre la percepción de los trabajadores que han abandonado la empresa ni tampoco sobre las condiciones de dicho abandono. Asimismo, no ha sido posible evaluar el impacto del cierre de establecimientos sobre el entorno. Por tanto, trabajos futuros podrían ahondar en estos aspectos, así como ofrecer evidencias de la respuesta dada a la crisis económica en otras empresas con características y objetivos similares.

## Referencias Bibliográficas

- Arrow, K. (1962). The economic implications of learning by doing. *Review of Economic Studies*, 29, 155-177.
- Barrado, D. (2001). El papel de la geografía en la formación de Técnicos en turismo. *Cuadernos En Turismo*, 7(1),7-22.
- Castro, A. R., & Rodriguez, G. R. (2009). Turismo de desastres: aproximación a la explotación turística del desastre del Prestige en la Costa da Morte. *Revista Galega de economía*, 18(2), 1-20.
- Coles, T., Duval, D. y Hall, M. (2005). Sobre el Turismo y la movilidad en tiempos de movimiento y conjetura posdisciplinar. *Política y Sociedad*, 42(1), 85-99.
- Colom, A. J. C., y Brown, G. B. (1993). Turismo y educación (Bases para una pedagogía del Turismo). *Revista Española de Pedagogía*, 51(194), 57-75.
- Crouch, G. I. (2011). Destination competitiveness: an analysis of determinant attributes. *Journal of Travel Research*, 50 (1), 27-45.
- Glaeser, E.; Kallal, H.D.; Scheinkman, J.A. y Shleifer A. (1992) Growth of cities. *Journal of Political Economy*, 100, 1126–1152.
- Gooroochurn, N. y A. Hanley. (2005). Spillover effects in long-haul visitors between two regions. *Regional Studies*, 39 (6), 727-38.
- Guttentag, D. (2015). Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current issues in Tourism*, 18(12), 1192-1217.
- Hoover, E.M. (1948). *The location of economic activity*. New York: McGraw Hill.
- Isard, W. (1956). *Location and Space-Economy*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Jacobs J. (1969). *The economy of cities*. Random House, New York.
- Jonsen-Verbeke, M. (1999). Industrial heritage: A nexus for sustainable tourism development. *Tourism geographies*, 1(1), 70-85.
- Kalnins, A., & Chung, W. (2004). Resource-seeking agglomeration: a study of market entry in the lodging industry. *Strategic Management Journal*, 25(7), 689-699.
- Korstanje, M. (2009). Perspectivas educativas: análisis de las expectativas de alumnos ingresantes a la carrera de turismo. *Turismo y Desarrollo Local*, 2(5), 1-21.

- Krippendorff, J. (1982). Towards new tourism policies. The importance of environmental and sociocultural factors. *Tourism Management*, 3(3), 135-148.
- Lado-Sestayo, R., Otero-González, L., Vivel-Búa, M., & Martorell-Cunill, O. (2016). Impact of location on profitability in the Spanish hotel sector. *Tourism Management*, 52, 405-415.
- Lado-Sestayo, R., Vivel-Búa, M., & Otero-González, L. (2017). Drivers and barriers to entry for new hotel start-ups. *Tourism Management Perspectives*, 23, 87-96.
- Lee, C. C., & Chang, C. P. (2008). Tourism development and economic growth: A closer look at panels. *Tourism management*, 29(1), 180-192.
- Ling, L., Guo, X., & Yang, C. (2014). Opening the online marketplace: An examination of hotel pricing and travel agency on-line distribution of rooms. *Tourism management*, 45, 234-243.
- Marshall, A. (1890): *Principles of economics*. Londres, MacMillan.
- Merinero, R. M., y Pulido, J. I. P. (2009). Desarrollo turístico y dinámica relacional. Metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos. *Cuadernos de turismo*, 23(1), 173-194.
- Novelli, M.; Schimtz, B. y Spencer, T. (2007). Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management*, 27, 1141–1152.
- Ohlin, B. (1933): *Interregional and international trade*. Cambridge MA, Harvard University Press.
- Pal, S. K., & Mishra, P. (2017). Portfolio of Online Distribution Channels across Mid-Market Hotels: An Evaluative Review. *Enlightening Tourism. A Pathmaking Journal*, 7(1), 19-35.
- Palomeque, F. L. (1984). El Estado como agente de la producción de espacios turísticos. El caso de la Vall d'Aran (Pirineos). *Revista de geografía*, 18(1), 77-93.
- Pulido, J. I. (2007). Elementos para orientar la formulación de una política turística sostenible en los parques naturales andaluces. *Cuadernos de Turismo*, 19(1), 169-191.
- Romer, P. (1986). Increasing returns and long-run growth. *The Journal of Political Economy*, 94 (5), 1002–1037.
- Shaw, G. y Williams, A. (2009). Knowledge transfer and management in tourism organisations: an emerging research agenda. *Tourism Management*, 30, 325–335.
- Silvestre, E. G., & Béjar, R. C. (2002). La marca país como ventaja competitiva. El valor de la marca España. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 799, 101-114.
- Valls, J. F. (2004). *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Gestión 2000: Barcelona.
- Vivel-Búa, M., Lado-Sestayo, R., & Otero-González, L. (2016). Impact of location on the probability of default in the Spanish lodging industry: A study of MSMEs. *Tourism Economics*, 22(3), 593-607.
- Walker, N. T. (1983). Partnership perspectives in tourism and recreational property development, *Tourism Management*, 4(1), 25-34.

- Yang, Y. (2012). Agglomeration density and tourism development in China: an empirical research based on dynamic panel data model. *Tourism Management*, 33(6), 1347-1359.
- Yang, Y. y Wong, K.F. (2012). A spatial econometric approach to model spillover effects in tourism flows. *Journal of Travel Research*, 51, 768–778.
- Zapata, M. J. (2003). Los agentes turísticos: una aproximación desde la sociología y la ciencia política., en RUBIO, A. (ed.): *Sociología del Turismo*. Ariel: Barcelona.

**Social Memory and Heritage Tourism Methodologies. Stephen Hanna, Amy Potter, Arnold Modlin, Perry Carter & David Butler. 2015. Abingdon, Routledge. ISBN 978-131579791-5**

**Memoria social y metodologías de turismo de patrimonio. Stephen Hanna, Amy Potter, Arnold Modlin, Perry Carter & David Butler. 2015. Abingdon, Routledge. ISBN 978-131579791-5**

102

**Reviewed by Maximiliano E. Korstanje**

**University of Palermo Argentina**

Doubtless, tourism epistemology failed to forge a shared object of study despite the number of publications and interests by academicians in the recent years. Somehow, tourism, which experienced a dispersion of what has been produced to date, showed some caveats at the time of dialoguing with other mature disciplines (Tribe 1997; 2010; Thirkettle & Korstanje 2013). In the middle of this mayhem, the present book starts from the urgent need to discuss new methodologies -qualitative and quantitative- in the configuration of social memory and heritage tourism as an emerging field of study. Though the scrutiny of social memory seems not to be new, editors present a high quality work, which is formed by three parts and 11 chapters, where the invited authors debate hotly on the innovation of new methodologies that help in the understanding of heritage tourism. While heritage tourism practices activate some representations, further

investigation, revolving around how these techniques affects the social imaginary and individual behaviour, is needed. With a clear prose and rigorist, chapters integrated in this edition discuss the existing methods to articulate new experiences and forms at the time the information is collated and deciphered.

Authors provide with specific case studies, which centers on the formation of representational landscapes, synthetizing emotions, experiences and narratives towards the formation of social memory.

“While this book’s case studies interrogate memory and heritage tourism in a variety of ways, the editors and authors agree that all memory is social. Even the memories that we view as personal are framed through our interactions with others. Within research on social memory, there is a strong focus on the development, maintenance, and contestation of memories that are shared by social/cultural collectives” (p. 9)

For some reason, there is a strong connection between identity and memory which deserves to be discussed. The expanse of globalization paved the pathways for the rise of new lifestyles, which made from heritage consumption the touchstone of entertainment industries. Tourists not only look for strange customs and cultures -like in other ages- but commoditizes social memories through their own experiences. Groups are connected through how events are memorized as well as through the analysis of the different reactions to these events one might obtain an all-encompassing view of the problem.

Although we socialize with others, there is conflictive discourses which often struggle to impose as the truth that explains others the past. Each person may very well engage with some discourses overlooking others, but at the time one story situates as hegemonic, other peripherals are shared in the periphery. Investigating how these memories and stories are drawn and integrated within a cultural matrix seems to be one of the goals of this interesting book.

Chapters in this edition, though works from different angles, center on social memory as both -unifying and cutting social groups. In so doing, authors and editors toy with different definitions and conceptual limitations, which are successfully addressed. They attempt to escape to unilateral explanations and developments, which oversimplifies “heritage” as a alienatory text that legitimates a further commoditization of culture. In the opposite direction, heritage should be understood as a social institution that facilitates some identifications respecting to how unexpected problems of present should be solved.

By emulating the example of founding parents or simply listening the lesson of the past society reinforces its capacity to adaptation and resiliency. To validate their argument, editors cite the example of traumatic events such as the Holocaust and WWII. The cruelty of Nazis not only is remembered by Jews but also by mankind as “instructional devices” that explain how this violence was orchestrated. Besides, the position of marketing is placed under the critical lens of scrutiny. Some advocates of heritage tourism misjudge the unicity and outstanding role of heritage as the touchstone of collective identity. Generally marketing methods aim to promote a site focusing on its distinctive assets, with caution the site should be protected for the in-group loyalty persists, but what these experts ignore is that heritage can protect or jeopardize culture in the same way past is memorized and rememorized in different manners in the threshold of time. Equally important, social memory has investigated from diverse disciplines, which led towards a fragmentation of produced knowledge as well as the meanings and definitions around the term.

The first part of the book concentrates efforts to dilucidated the role of digital technologies in the configuration of social memories. The advance of internet and travel blogs not only changes the field-working but also offers a fertile ground to understand the tourists` experiences. Even some ethnographers followed recently the “virtual ethnography” to enter in the traumatic spaces of mass death or mourning. Unlike other times, the high tech breakthrough and media have contributed to a more fluid digital methods that defy the traditional methodologies. The second part signals to the methods employed in the field while scholars involved in research may create a reflexivity with the informants and their cosmologies. In fact, it provides interesting evidence that would help tourism-researchers to improve their techniques of research. While tourism-related researchers adopted intrusive methods to understand the tourist`s mind, this section reminds “the tourist experience” is a complex object almost impossible to grasp with open or closed-ended interviewees or questionnaires. Ranging from actor-network theories towards mental mappings or volunteer photography, contributors dissect non-obtrusive methods in the study of social memory. Likewise, the last part debates the limitations of traditional methods in heritage tourism. With the benefits of hindsight, it gives further insights to adapt the method to the social environment. Not only because of the profundity of the discussions but also by the clarity of chapters, this seminal work situates as must-read collection that expands methodologically towards new horizons in days tourism-

research faces one of its worst crises. At least for this reviewer, this represents one of the best studies in methodology I have ever read. Among the weaknesses one might ask for the homogenization of viewpoints, which articulates into a one-sided argument.

Originally thought as a result of the 2013 Annual Meeting of the Association of American Geographers, this book incorporated a whole portion of proceedings from such an event. Particularly, since the diverse chapters are written by geographers, its main argumentation pays too much attention to the production and negotiations of landscapes. The argument would be enriched if authors would come from other disciplines than geography. It exhibits only a part of the problem, while social memory contemplates much broader aspects than the consumption of landscapes.

### References

Thirkettle, A., & Korstanje, M. E. (2013). Creating a new epistemology for tourism and hospitality disciplines. *International Journal of Qualitative Research in Services*, 1(1), 13-34.

Tribe, J. (1997). The indiscipline of tourism. *Annals of tourism research*, 24(3), 638-657.

Tribe, J. (2010). Tribes, territories and networks in the tourism academy. *Annals of tourism research*, 37(1), 7-33.