

# La gestión ambiental y su incidencia en la competitividad del sector hotelero del destino turístico Salinas, Santa Elena



## Environmental management and its impact on the competitiveness of the hotel sector in the tourist destination Salinas, Santa Elena

Gómez Panchana, Elsy Esther; Alvarado Morán, July Maricela; Pérez Chiquito, Marianela Maritza

 **Elsy Esther Gómez Panchana**  
 erdekarto39@gmail.com  
 Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE),  
 Ecuador

 **July Maricela Alvarado Morán**  
 julyalva1@hotmail.com  
 Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE),  
 Ecuador

 **Marianela Maritza Pérez Chiquito**  
 mperez@upse.edu.ec  
 Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE),  
 Ecuador

**Sapientia Technological**  
 Instituto Tecnológico Superior Almirante Illingworth, Ecuador  
 ISSN-e: 2737-6400  
 Periodicidad: Semestral  
 vol. 5, núm. 1, 2024  
 sapientiatechnological@aitec.edu.ec

Recepción: 31 Agosto 2023  
 Aprobación: 21 Septiembre 2023

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/576/5764724008/>

DOI: <https://doi.org/10.58515/016RSPT>



Atribución/Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0  
 Licencia Pública Internacional CC BY-NC-SA 4.0  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode.es>

**Resumen:** La gestión ambiental influye en la competitividad de las empresas hoteleras del cantón Salinas, por sus implicaciones en la sostenibilidad de los negocios. El objetivo es analizar la incidencia de la gestión ambiental en la competitividad del sector hotelero del cantón Salinas, provincia de Santa Elena. El cumplimiento se logra mediante la aplicación de la Matriz de Perfil Competitivo y otros instrumentos de gestión integrados como la Matriz de Evaluación de Factores Internos, el análisis PEST y la Matriz de Evaluación de Factores Externos, a partir de la información recopilada en fuentes documentales primarias y secundarias. Los resultados obtenidos fortalecen el criterio con la comunidad cantonal que la gestión ambiental no es solo para el cumplimiento de la normativa sino el efecto los costos operacionales e imagen, frente a un mercado de turismo de costa, que depende de la conservación y preservación de los recursos naturales. En cuanto al nivel de competitividad se identifican las brechas existentes en gestión ambiental con respecto a sus competidores para el diseño de un plan estratégico de gestión ambiental y así mejorar la competitividad para las pequeñas y medianas empresas hoteleras del cantón Salinas y también la gobernabilidad de las instituciones públicas del territorio.

**Palabras clave:** Gestión ambiental, Turismo de Costa, Sostenibilidad, Competitividad, Pymes, Empresas hoteleras.

**Abstract:** Environmental management influences the competitiveness of hotel companies in the Salinas canton, due to its implications for business sustainability. The objective is to analyze the impact of environmental management on the competitiveness of the hotel sector in the Salinas canton, province of Santa Elena. Compliance is achieved through the application of the Competitive Profile Matrix and other integrated management tools such as the Internal Factor Evaluation Matrix, the PEST analysis and the External Factor Evaluation Matrix, based on information compiled from primary and secondary documentary sources. The results obtained strengthen the criterion with the cantonal community that environmental management is not only for compliance with regulations but also for the effect on operational costs and image, in the face of a coastal tourism market that depends on the conservation and preservation of natural resources. With regard to the level of competitiveness, the existing gaps in

environmental management with respect to competitors are identified in order to design a strategic plan for environmental management and thus improve the competitiveness of small and medium-sized hotel companies in the canton of Salinas and also the governance of public institutions in the territory.

**Keywords:** Environmental management, Coastal tourism, Sustainability, Competitiveness, SMEs, Hospitality companies.

## INTRODUCCIÓN

La gestión ambiental en las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) dirigen sus esfuerzos, principalmente, a la minimización del consumo de energía, agua y materias primas contaminantes (Ojeda López & Mul Encalada, 2015), teniéndose una relación directa con los indicadores de ecoeficiencia, como herramienta práctica para las empresas. La ecoeficiencia, según la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico (ESCAP) se centra en el uso más eficientes de los recursos y una menor contaminación, contribuyendo a la eficiencia de las actividades económicas por la generación de valor añadido a partir del uso de los recursos con la reducción del consumo e impactos sobre el entorno natural y aumento del valor del producto o servicio (ESCAP, 2009). Sin embargo, algunos autores coinciden que las empresas hoteleras de la región de Latinoamérica requieren de planificación y ejecución de políticas, estrategias, actividades y acciones relacionadas con la gestión ambiental; debido a que sus altos niveles de contaminación exigen mayor responsabilidad social por parte del sector (de Yta Castillo & Sánchez-Medina, 2017).

Los hoteles pequeños de las ciudades principales del Ecuador como Guayaquil, Quito y Cuenca tienen una mayor predisposición para la aplicación de buenas prácticas ambientales, aunque no existen establecimientos con certificaciones ambientales (Aguilera Peña & Solís Argandoña, 2016). La fuerza laboral del sector representa el 6% del país, conjuntamente con el de alimentos (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2019), sin embargo, el alto índice de rotación de personal, los costos en la implementación de buenas prácticas ambientales y la capacitación del capital humano, son las limitantes principales para la gestión ambiental a nivel empresarial. De hecho, no se puede obviar el efecto de la pandemia del Covid-19 sobre el turismo, aunque actualmente se está reactivando paulatinamente (Quicaña, 2021).

La competitividad del sector turístico en el Ecuador, según el informe del Índice de Competitividad de Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial, se ubica en el puesto número 70 descendiendo en el año 2019 así 13 puestos en relación al 2017 (Uppink Calderwood & Soshkin, 2019), atribuyéndose este descenso, principalmente a un entorno no favorable para el negocio debido a la poca priorización por parte del gobierno.

La competitividad del sector hotelero del cantón Salinas, ubicado en la provincia de Santa Elena, responde a las múltiples necesidades de los turistas que viven en la provincia del Guayas, especialmente, la ciudad de Guayaquil, reconociéndose, también como un destino con alta demanda de turistas nacionales y extranjeros en Ecuador. En el ámbito territorial, las pequeñas y medianas empresas contribuyen a la satisfacción de las expectativas de dichos clientes, que además deben afrontar los desafíos de las características dinámicas del turismo, como son: la estacionalidad y temporalidad, factores que afectan la elaboración y diseño de sus productos, así como la comercialización, venta y rentabilidad de sus negocios.

La situación actual de la infraestructura para los servicios públicos cantón Salinas, según los datos presentados en el diagnóstico y problema del Proyecto titulado “Destinos y Servicios Turísticos 2018-2020” (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2017) se caracteriza por una cobertura del servicio de agua potable de un 67,1% y la recolección de basura de un 81,1%. Además, algunos sectores, tales como: La Milina, Costa de Oro, Carolina y Puertas del Sol carecen de sistema de alcantarillado.

La informalidad, especialmente, en el período de temporada alta es otro de los inconvenientes que afecta a las pequeñas y medianas empresas de Salinas, ya que, se estima que a nivel nacional el 30% de los hoteles, de Playas, Salinas, entre otros, fueron afectados por los negocios no regularizados (Muñeton Zaporta, 2015). El desafío está orientado a la gestión pública para la promoción del cuidado ambiental, como se manifiesta por la máxima autoridad del gobierno autónomo del cantón Salinas en el año 2020, indicando que entre el día 1 y 2 de enero del año 2020 se recogió aproximadamente 20 toneladas más de basura cuando en promedio diario es de 80 toneladas.

En muchas ocasiones, la comunidad desconoce sobre la legislación que rige la gestión ambiental, reflejándose en la inexistencia de un sistema para la clasificación de basura; el uso de productos ecológicos para el mantenimiento y conservación de las áreas y la existencia de una planta eficiente para el tratamiento de aguas residuales.

La incorporación de planes, programas o proyectos para impulsar el turismo, Salinas ha formado parte de diferentes campañas nacionales, teniendo como ejemplo “La Gran Feria Turística” (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2018), la cual tenía como fin promover el turismo interno a través de la venta de productos, sin embargo, a nivel de entidades públicas locales no se ha logrado realizar gestiones exitosas, observándose un gran descontrol y una limitada planificación en temporadas altas, donde, no se respetan ordenanzas y los picos de demanda turística repercuten negativamente en el ambiente.

La identificación del componente ambiental como uno de pilares fundamentales para la sostenibilidad del turismo, las implicaciones de la mejora a la competitividad a nivel nacional y el potencial turístico del cantón Salinas, permite la pregunta sería ¿Cómo la gestión ambiental permite lograr la sostenibilidad de dichos negocios?

En correspondencia, el objetivo está en analizar la incidencia de la gestión ambiental en la competitividad del sector hotelero del cantón Salinas-Provincia de Santa Elena.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El mundo empresarial del siglo XXI se encuentra en un estado de cambio, ya que las olas de la globalización, los avances tecnológicos, la desregulación y muchas otras fuerzas están dando forma a la naturaleza de los negocios en general. El turismo, como negocio debe entenderse a partir de la definición establecida por la Organización Mundial del Turismo (OMT) que lo institucionaliza a partir de un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios. (Organización Mundial de Turismo, 2008). Este desplazamiento realizado por el viajero está compuesto por un viaje turístico de ida y vuelta y abarca un conjunto de actividades, algunas de las cuales suponen un gasto.

El cantón de Salinas, como destino turístico, desarrolla actividades recreativas, que su principal propósito es la recuperación fisiológica o psicológica del cliente (Pérez Porto & Merino, 2021), bajo la modalidad de turismo de sol y playa. Esta es una de las recreaciones turísticas más practicadas y disfrutadas por los viajeros, ya que promete todo lo que unas buenas vacaciones debe ofrecer: diversión, relajación y tranquilidad (Chavez, 2022). Sin embargo, desde la perspectiva de la clasificación de la OMT, es denominado turismo costero.

El turismo costero se refiere a actividades turísticas que tienen su base en el borde costero, como la natación, el surf, tomar el sol y otras actividades costeras de ocio, recreo y deporte que tienen lugar a orillas de un mar. La oferta de Salinas también incluye la observación de fauna silvestre como ballenas y lobos marinos y pesca deportiva, entre otras. A fin que la comunidad realice dichas actividades antes mencionadas, debe cumplir con las disposiciones del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica del Ecuador, dada la interacción con la Reserva de Producción de Fauna Marina Costera Puntilla de Santa Elena (REMACOPSE).

La proximidad a la costa es también una condición para los servicios e instalaciones que dan apoyo al turismo costero. En correspondencia, las actividades recreativas también incluyen las instalaciones hoteleras,

que aprovechan el contexto turístico. La superficie de playa del cantón Salinas es de 139,37 ha, mientras que, la infraestructura turística ocupa 7,38 ha, del total del territorio (Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, 2020). El mayor desarrollo del turismo costero se localiza en los sitios de Mar Bravo, Punta Carnero, playa Chipipe, playa San Lorenzo, entre otros, donde cada vez más número de visitantes, pero no siempre hacen buen uso y manejo de los recursos para un turismo sostenible (Ministerio de Ambiente, 2017).

La consecución de una ventaja competitiva sostenible se ha convertido en algo fundamental para cualquier organización empresarial. En correspondencia, la preocupación ambiental por parte de las empresas, no solo favorece la conservación de los ecosistemas costeros, sino que, además tiene efectos favorables en la economía de las empresas por la disminución costos. En líneas generales, algunos de los estudios que se han realizado hasta el momento indican que la gestión ambiental puede revertirse en beneficios económicos y financieros orientados a elevar la competitividad de manera sostenible.

La gestión ambiental no sólo es responsabilidad de quien presta el servicio o vende un producto. En el caso del hotelería es necesario desde la localización y construcción de sus edificaciones donde debe preverse el acceso a los servicios públicos y la utilización de materiales que se acoplen al entorno. En correspondencia, la planificación es una herramienta muy útil para el desarrollo de destinos, cuyo propósito debe estar enfocado en la generación de beneficios y empleo, así como el aseguramiento de la conservación de los recursos y la satisfacción de los visitantes (Arnandis-i-Agramunt, 2018).

El aporte de las estrategias ambientales al desarrollo de ventajas competitivas para el sector hotelero remarca y valida la existencia de una relación entre las estrategias ambientales con el desempeño empresarial de los hoteles, respaldando la teoría basada en los recursos naturales (de Yta Castillo & Sánchez-Medina, 2017). La competitividad de un territorio dependerá del trabajo en conjunto que se realice entre las empresas del sector público y privado, para lo cual, la gestión ambiental se ha constituido en uno de los aspectos más valorados dentro de este proceso por la importancia que ha tomado para la población.

Los estudios de varios autores en materia de gestión ambiental y competitividad (Cevallos Uve, Campos Tufino, & Nevarés García, 2017) establecen la relación que existe entre ambos criterios, tal como lo manifiesta indicando que un territorio adquiere carácter competitivo si puede afrontar la competencia del mercado y garantizar al mismo tiempo la viabilidad ambiental, económica, social y cultural, aplicando lógicas de red y de articulación interterritorial. De hecho, fortalece la hipótesis que, en muchas industrias como el turismo, la sostenibilidad de los destinos turísticos depende de la conservación y preservación de aquellos recursos naturales que son de interés para el visitante. Por tanto, la gestión ambiental aplicada al sector turístico se fundamenta en el conjunto de acciones direccionadas a prever, solucionar y mitigar las problemáticas con enfoques ambientales, ligados a desarrollar al destino turístico como referente e ícono de sostenibilidad (Oyola Padilla, 2015).

Las ventajas competitivas y el desempeño empresarial a partir de la gestión ambiental sostienen que los hoteles presentan dos tipos de comportamiento ambiental: reactivo y proactivo. Los proactivos se desarrollan significativamente, tanto en costo como en ventaja competitiva de diferenciación, logrando elevados niveles de desempeño (Pereira-Moliner, Font, Tarí, Molina-Azorin, & Lopez-Gamero, 2015). En consecuencia, los hoteles que toman el control de futuros eventos ambientales, desarrollan atributos únicos que les permite diferenciarse de la competencia, como lo es, ofertar servicios a precios accesibles.

La gestión ambiental está relacionada con las ventajas competitivas y el desempeño empresarial. El aporte de la gestión ambiental a la competitividad del sector hotelero es complejo, puesto que, muchos de los procesos de producción del servicio requieren la utilización de recursos naturales y a su vez, son necesarios para la satisfacción de los clientes ya que forman parte de la oferta. Actualmente, se observan cambios en la percepción de la demanda ambiental, por lo que deben acoger esas nuevas necesidades y adaptarlas a la elaboración de sus servicios. La satisfacción de las nuevas necesidades del mercado hotelero y que éstas tengan un impacto positivo para el destino turístico, no siempre es una tarea fácil de realizar, debido a que, se requiere

de la coordinación de entidades del sector público y privado para que mediante una eficiente gestión se logre el diseño de estrategias que eleven el nivel de competitividad del territorio.

El diagnóstico de las fuerzas externas permite la formulación, la elección y la aplicación de estrategias. La gestión estratégica consiste en obtener y mantener ventajas competitivas. El desarrollo del éxito organizativo depende del uso eficaz de los recursos y las capacidades para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno exterior. Además, el análisis de la industria proporciona a las empresas información vital sobre las fuerzas, su estructura y su composición (Bhattacharjee & Dey, 2015).

El sector hotelero depende del entorno y esta dependencia implica que el deterioro o pérdida de los recursos naturales es un atentado a su propia supervivencia y seguridad. Las empresas turísticas se ven influenciadas por el entorno a través de factores tales como: normativas, infraestructura, planificación territorial, planes económicos, sociales y políticos, entre otros.

Internacionalmente, las políticas públicas son los aspectos gubernamentales que inciden de forma directa en la gestión ambiental de las empresas hoteleras. La disposición de datos en base a una legislación actualizada, conjuntamente con un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) mediante la norma ISO 14001: 2015, permite a las empresas hoteleras demostrar su responsabilidad y compromiso con la protección del medio natural a través del manejo de los riesgos medioambientales que puedan resultar de las actividades operativas y administrativas de la organización (Escuela Europea de Excelencia, 2018) y (Escuela Europea de Excelencia, 2019). Actualmente, la tendencia del compromiso ambiental está en las certificaciones de calidad ambiental y eco-etiquetas expedidas por entidades especializadas en cumplimiento a determinados requisitos (Valenzuela Rubio, 2017). Aún con el interés mostrado por la obtención de certificaciones formales, solo se limitan al cumplimiento de los estándares para dicho compromiso; y no se inclinan por la gestión ambiental (Valenzuela Rubio, 2017).

En los procesos operativos inmersos en la producción del servicio que requieren tareas conexas, logran estas pasar desapercibidas en los procesos de evaluación por parte de las entidades de control y, como se asume su bajo impacto, las regulaciones son bastante escasas. De hecho, la tendencia de la obtención de certificaciones ambientales ha mejorado su posicionamiento e imagen en el mercado, logrando así obtener una alta credibilidad frente a su demanda real del bien o servicio que ofertan, convirtiendo este tipo acciones en una estrategia de fidelización con incidencia en la competitividad.

Las políticas públicas y certificaciones para incentivar el cuidado ambiental y preservación de los recursos naturales de parte de establecimientos y prestadores de servicios turísticos son fundamentales, pues éstas, no solo marcan la ruta a seguir para la potenciación del lugar como destino verde, sino que, además, sirven de herramientas para la administración eficientemente de los recursos de la empresa; lo cual se refleja en beneficios como: mejor imagen empresarial, apertura a nuevos mercados y mayor rentabilidad, entre otros.

El turismo desde la perspectiva económica se ha caracterizado en los últimos tiempos, no sólo por la generación de empleo, sino ha permitido la dinamización de la economía local, preferentemente en los destinos reconocidos. Según cifras del Consejo Mundial de Viajes y Turismo en el 2018, el aporte al PIB a nivel mundial alcanza un 10,4%, demostrando así el crecimiento del sector. El aporte al PIB del Ecuador fue del 6%, aunque no iguala al crecimiento que hay en la región comparado con otros países como Chile, Colombia. Además, a nivel nacional ocupó en el 2019 el tercer lugar por los ingresos generados dentro de los productos no petroleros (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2019).

La costa se encuentra entre los ecosistemas más productivos, y en los que ha habido un aumento demográfico que genera presión sobre el uso del suelo y mar, pues, al menos 6 de cada 10 personas en el mundo, viven aproximadamente a menos de 80 km, de la misma (Ministerio de Ambiente, 2017). Las actividades realizadas en tierra afectan el 78% o más que las realizadas por los transportes acuático, dada por: la extracción de arena, construcción de infraestructura frente a la playa, acumulación de desechos sólidos, sobreexplotación pesquera, entre otros. Todo esto manifiesta el bajo nivel de gobernanza en el territorio (Ministerio de Ambiente, 2017).

La viabilidad del turismo costero depende de la presencia de una cultura local de desarrollo que puede manifestarse a partir de la percepción que tienen los actores locales respecto a la localidad y su gente, la gestión local y su participación, el turismo y los turistas (Barbini, 2008). El desarrollo del sector turístico depende en gran parte, de la predisposición de la comunidad locales para potencializar su crecimiento, en conjunto con los actores del sector público y privado.

En los últimos tiempos las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones se ha vuelto un aliado para impulsar la gestión ambiental en el mundo. La inteligencia artificial (IA) se ha convertido en una herramienta poderosa para ayudar a reducir el impacto ambiental del turismo y la hospitalidad, debido a su utilización para mejorar la eficiencia energética, reducir el desperdicio y promover prácticas sostenibles en la industria hotelera (Frąckiewicz, 2023).

La competitividad y sostenibilidad de las empresas y destinos turísticos es una cualidad no solo atribuible a un país o a un sector, esta depende del grado de encadenamiento que caracteriza a la mayoría de las empresas alineadas a su sistema productivo (Camisón, 2020). La competitividad de estos agentes económicos dependerá de la capacidad que tengan para enfrentar los problemas y gestionar, de manera eficiente y eficaz, los recursos disponibles, de forma tal, que le permite posicionarse en el mercado y ser un referente en el clúster donde se desenvuelve.

La gestión ambiental es un factor que aporta a la competitividad del territorio, siempre que se observe que es capaz de afrontar la competencia del mercado y garantizar al mismo tiempo la viabilidad ambiental, económica, social y cultural, aplicando lógicas de red y de articulación interterritorial. Por ello, las dimensiones y resultados de esta relación dependen de la alineación de los gobiernos autónomos a la planificación de cada zona para el análisis de esta categoría en la economía del Estado Ecuatoriano (Cevallos Uve, Campos Tufino, & Nevares Garcia, 2017).

En el análisis de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas hoteleras a partir de la gestión ambiental como ventaja competitiva en un destino de turismo costero se pueden utilizar una serie de modelos e instrumentos de gestión. La herramienta seleccionada es la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), dada su perspectiva visual al proporcionar la información necesaria sobre la ventaja competitiva y sirve de base para la estrategia de las organizaciones (Bhattacharjee & Dey, 2015) y (Sohel, Atiqur Rahman, & Uddin, 2014).

Los tomadores de decisiones pueden evaluar la gestión ambiental como ventaja competitiva en las pequeñas y medianas empresas hoteleras frente a sus principales competidores mediante el uso de factores críticos de éxito. La utilización de la herramienta implica dos tareas importantes: en primer lugar, la tipificación de los competidores, así como de sus puntos fuertes y débiles, y, en segundo lugar, la identificación de los factores clave o críticos para el éxito.

La tipificación de los competidores es una de las tareas clave para los directivos interesados en la exploración del entorno competitivo y el desarrollo estrategias ofensivas o defensivas para la tenencia de ventaja competitiva a partir de la gestión ambiental. Sin embargo, la selección y clasificación de los competidores tipo deben seguir una serie de criterios para la comparación, como son: la similitud del mercado al que sirven y liderazgo reconocido en gestión ambiental. Aunque es trabajosa la recopilación de la información necesaria sobre sus competidores se utilizan diferentes fuentes: primarias y secundarias, como artículos científicos e informativos, informes, encuestas, entre otras.

Los factores críticos para el éxito (FCE) permiten a una empresa compararse con otros competidores de un sector determinado y además son aquellos factores que los clientes consideran valiosos o que proporcionan a las empresas una ventaja significativa en términos de costos. De hecho, los factores varían de un sector a otro o incluso en algunos casos dentro de un mismo.

Según algunos autores (Bhattacharjee & Dey, 2015), la debilidad de la herramienta está en que no se valora por el nivel la importancia los factores, tanto interno como externos, pudiendo seleccionarse factores inadecuados o irrelevantes que puedan obstaculizar el éxito del resultado deseado. Además, el análisis puede basarse en una metodología cuantitativa en lugar de cualitativa, que es la que suele utilizarse en un análisis

DAFO tradicional. En concordancia, se incluye en el procedimiento, la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) (Muelle, 2019) y la Matriz de Evaluación de Factores Externo (MEFE) (David, 2011). La primera coadyuva a la determinación de las fortalezas y debilidades y segunda permite la identificación de las oportunidades y amenazas sobre la gestión ambiental en el sector hotelero de Salinas. Sin embargo, para una mayor objetividad se incluye la realización de un análisis político, económico, sociocultural y tecnológico mediante la matriz de análisis de contenido utilizando como base la estructura PEST (Liam & Narayanan, 1986).

La construcción de la Matriz de Perfil Competitivo, después de la identificación de los factores críticos de éxito debe seguir tres pasos: El primero es asignar un peso a cada uno de los factores, condicionado por su importancia relativa para la ventaja competitiva a partir de la gestión ambiental y además que al sumarse debe ser igual a 1,00. El segundo es clasificar cada uno de ellos en función de los puntos fuertes y débiles relativos de las pequeñas y medianas empresas hoteleras del cantón Salinas y de sus competidores, asignando 1 a los principales puntos débiles y 4 a los principales puntos fuertes. El tercero y último, es obtener las puntuaciones ponderadas multiplicando el peso de cada factor por su clasificación correspondiente.

La conjugación del conjunto de herramientas propuestas a partir de la Matriz de Perfil Competitivo permite la demostración de la incidencia de la gestión ambiental en la competitividad del sector hotelero del destino turístico Salinas.

## RESULTADOS

La aplicación de la Matriz de evaluación de perfil competitivo requiere la tipificación de los competidores que está orientado a aquellos destinos de turismo costero que hayan instrumentado la gestión ambiental como una ventaja competitiva para el sector hotelero en Latinoamérica. La selección se basa en diferentes fuentes: primarias y secundarias dispersas, identificándose como competidores al Puerto Viejo de Talamanca en Costa Rica y Viña del Mar en Chile.

El Puerto Viejo de Talamanca es un pueblo costero localizado en la provincia de Limón, su origen fue un caserío de pescadores, pero sus atractivos como: la ola más grande y poderosa de Costa Rica conocida como “Salsa Brava” y las playas de arena dorada rodeada de reservas o áreas protegidas han conllevado al desarrollo sostenible del mismo, aún en la nueva realidad turística post pandémica (Mora-Alvarado & Chaves-Aguilar, 2019), (Comisión Nacional del Programa Bandera Azul Ecológica, 2018) y (Tenorio Madrigal, Argueta Corella, & Lepe Jorquera, 2022).

El servicio de alojamiento tiene diversidad de opciones categorizadas como hoteles, albergues, casas y condominios, caracterizados en su mayoría por rodearse de áreas verdes (Arias-Hidalgo, 2016). Además, tiene una oferta amplia de servicios a disposición de los turistas, destacándose: alimentos orgánicos y artesanías locales, entre otras (Instituto Costarricense de Turismo, 2022). En cuanto a la infraestructura, el acceso es mediante una autopista principal, la única carretera pavimentada, considerada por los turistas como un elemento positivo vinculante con el paisaje (Instituto Costarricense de Turismo, 2022) y (Olivera Rojas & Ramírez Sánchez, 2013). La red de alcantarillado se está ejecutando mediante un proyecto del Banco Centroamericano de Integración Económica (Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos, 2021).

El gobierno costarricense ha implementado una serie de regulaciones y certificaciones como el galardón de bandera azul ecológica, para la sostenibilidad turística, incitando el manejo adecuado de los recursos naturales a lo largo de todo el territorio, así como la corresponsabilidad por parte de empresas como tour operadoras, restaurantes, hoteles, parques temáticos y renta de vehículos (Instituto Costarricense de Turismo, 2022). De hecho, la existencia de organizaciones que colaboran en la conservación de los ecosistemas mediante capacitaciones a la comunidad, asesoría a emprendedores y programas para el tratamiento de diferentes tipos de residuos (Instituto Costarricense de Turismo, 2022) y (Molina Alfaro, 2007).

Viña del Mar es una ciudad, localizada a 120 km de su capital Santiago de Chile, posesionada como balneario que alberga en sus 8 km. de perfil costanero con 13 playas que se complementa con su estilo urbano (Viña del Mar: Ilustre Municipalidad, 2022). Como parte de sus atributos se destacan sus jardines florales, arbóreas nativas y exóticas, y áreas verdes, por lo que es conocida como “Ciudad Jardín”, apreciándose el compromiso de la ciudadanía, por el cuidado de estos espacios y recursos naturales. Además, tiene innumerables proyectos culturales y artísticos que se han desarrollado, y le han posicionado como la “Capital Turística de Chile” (Viña del Mar: Ilustre Municipalidad, 2022).

El sector hotelero ofrece una amplia variedad de plazas, ya que se encuentra entre los destinos más visitados, sin embargo, durante el 2018 tuvo una caída la demanda del 2,5% en comparación con el año 2017 (Gonzalez, 2019). La empresa pública continúa desarrollando programas que no solo fortalezcan la sostenibilidad económica y cultural, sino también la ambiental con el objetivo de la minimización del efecto de la estacionalidad en Viña del Mar, incrementando áreas verdes, potencializando actividades culturales y gestionando eventos deportivos internacionales, entre otros. Finalmente, a causa de la pandemia COVID 19, se ha diseñado un plan integral de prevención para la reactivación del comercio y el turismo, destacándose el fortalecimiento a los canales de comunicación y las medidas para la cobertura y efectividad económica (Subsecretaría de Turismo, 2022).

El sistema de alcantarillado tiene un programa anual de mantenimiento preventivo de redes de aguas servidas, proceso que, regularmente, está aplicando nuevas tecnologías con la finalidad de no afectar el entorno (Viña del Mar: Ilustre Municipalidad, 2022). Además, la sobreexplotación de las playas es una preocupación constante de los representantes municipales y organismos internacionales, trabajando para la protección de éstas y otros recursos, a través de la ejecución de acciones como la declaratoria de área protegida de al menos el 12% de la superficie marina, la firma de acuerdos para la reducción del Dióxido de Carbono en un 30%, además, de diseñar políticas para el reciclaje de desechos (Soberanes, 2017) y (Subsecretaría de Turismo, 2016).

Posterior a la tipificación de los competidores se debe pasar a la identificación de los factores críticos de éxito (FCE) que permiten al destino turístico de Salinas compararse con los competidores tipificados e identificar las posibles brechas. En la identificación se utilizará varias herramientas tales como: la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), el análisis PEST y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y así facilitar la identificación de los beneficios y las pérdidas que les reporta la gestión ambiental como ventaja competitiva de las pequeñas y medianas empresas hoteleras de cantón. La información ha sido extraída de diferentes fuentes ya sean primarias y secundarias, como artículos científicos e informativos, informes técnicos, encuestas y entrevistas entre otras, realizadas en el año 2020 a 2021.

La matriz de evaluación de factores internos (MEFI) permite la determinación de las fortalezas y debilidades de la gestión ambiental en el sector hotelero de Salinas. La construcción de la MEFI, como se presenta en la Tabla 1, conlleva primeramente a la conformación de un listado que se comienza por la identificación de las fortalezas, lográndose obtener cuatro de ellas y siete debilidades que sería un total de 10 elementos. Posteriormente se atribuye un valor a cada uno de los factores de la lista que varía en un intervalo cerrado entre 0 y 1. La escala numérica utilizada es descendente por nivel de importancia, donde el valor 0 se establece con ninguna importancia y 1 muy importante a cada uno de sus elementos. Al finalizar se comprueba que la suma de los valores de todos los elementos de tu lista el valor total debe ser igual a 1,00. Una vez completada se realiza la clasificación, donde se le asigna un valor entre 1 y 4 desde la perspectiva que: uno se refiere a la debilidad mayor, dos a la debilidad menor, tres a la fortaleza menor y cuatro a una fortaleza mayor.

En la Tabla 1, se puede observar solo una de las cuatro fortalezas, el uso de luz natural para disminuir el consumo de energía eléctrica durante el día se considera una fortaleza mayor, mientras las debilidades todas son clasificadas como mayores. Finalmente se realiza una relación multiplicativa entre el peso y la clasificación

asignada por cada factor, sumándose por cada estrato y llegándose a la determinación que el resultado es débil ya que es menor a 2,5.

**TABLA 1**  
Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores críticos de éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Realización de buenas prácticas ambientales por parte de Pymes hoteleras locales. (Uso de focos LED)	0,15	3	0,45
2. Pymes Hoteleras de propiedad de extranjeros, con predisposición para aplicar BPA.	0,10	3	0,3
3. Uso de luz natural para disminuir el consumo de energía eléctrica durante el día.	0,15	4	0,6
4. Formación de gremios/asociaciones hoteleras que impulsen el cuidado ambiental y fortalecimiento del sector.	0,10	3	0,3
Subtotal Fortalezas			1,65
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Personal no calificado con poco conocimiento sobre buenas prácticas ambientales en los hoteles	0,1	1	0,05
2. Carencia de áreas verdes dentro y fuera de hoteles	0,08	1	0,08
3. Construcciones poco amigables con el entorno y paisaje.	0,08	1	0,08
4. Ruidos excesivos por eventos de recreación realizados por hoteleros que causan malestar a la comunidad local.	0,05	1	0,05
5. Poco involucramiento de la comunidad en actividades que promuevan la conservación del entorno en cooperación con la empresa pública.	0,05	1	0,05
6. Carencia de hoteles con certificaciones ambientales.	0,08	1	0,08
7. Alto consumo de electricidad y agua en temporada alta.	0,06	1	0,06
Subtotal Debilidades			0,5
Total			2,15

Nota: Elaboración propia.

El resultado de la Matriz de Evaluación de Factores Internos denota que las fortalezas superan a las debilidades en 1,15. Las debilidades son una manifestación del comportamiento de las pequeñas y medianas empresas hoteleras del Cantón Salina, que poco han aportado al cuidado y educación ambiental dentro de sus establecimientos, enfocándose, principalmente, en satisfacer las necesidades del huésped y en la rentabilidad

del establecimiento. Aspecto que se agudiza por la competencia de establecimientos hoteleros informales que ofrecen sus servicios a tarifas muy bajas, frente a los negocios formales.

La identificación de los factores internos y su valoración permite la aplicación del análisis de contenido utilizando como base factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen sobre la gestión ambiental de las actividades hoteleras del destino turístico de Salinas.

El factor político se describe acorde a la normativa vigente sobre la cual se ampara la protección del medio ambiente, el turismo y el sector alojamiento en el Ecuador. En este sentido se analiza, la Constitución de la República del Ecuador (República del Ecuador, 2008) y el Reglamento al Código Orgánico del Ambiente (República del Ecuador, 2019) incentivan al aprovechamiento sostenible de los recursos, estableciendo, que acciones deben realizarse enfocadas a la promoción del desarrollo económico sin afectar el medio ambiente.

Finalmente, de manera directa, el Reglamento General a la Ley de Turismo (República del Ecuador, 2004), el Reglamento especial de turismo para áreas naturales protegidas (República del Ecuador, 2016), Reglamento de alojamiento turístico (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2015) y Ordenanzas Municipales del cantón Salinas (GAD Municipal de Salinas, 2013), ponen en evidencia la necesidad de que, todos los actores involucrados en el desarrollo turístico sean personal activo en el cuidado ambiental, pues esto, evitará el deterioro de los recursos, y a su vez, como está establecido en la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible (Naciones Unidas, 2023) y el Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017), permitirá crear un mejor futuro para las generaciones venideras y logrará posicionar estratégicamente al Ecuador como un destino megadiverso capaz de competir con destinos regionales y locales.

El análisis del factor económico, evidencia que el turismo como actividad económica influye en la dinámica del flujo circular de los mercados tanto de bienes y de servicios, que lo ha posicionado como el cuarto generador de divisas para el país (Segura Ronquillo, 2015). En correspondencia, el gobierno nacional conjuntamente con la empresa privada realiza acciones para la búsqueda de nichos con la finalidad de la atracción de inversión al país (Granda, 2020) y promueve ferias, tales como la denominada “Turismo en Acción”, evento con la participación de 16 emprendimientos de la localidad, 6 operadoras turísticas y representantes de la banca pública (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2019).

Además, el sector hotelero y de restaurante en el año 2017 generaba el 6,4% del empleo de la economía nacional, posicionándose así entre las 5 industrias de mayor contribución nacional. El turismo aportó de manera directa, con el 2,8% de las plazas de trabajo a nivel nacional, con una proyección interanual de crecimiento del 2,4% hasta el 2029 (Ministerio de Turismo, 2020). En lo que corresponde al sector alojamiento se empleó 429 personas distribuidos en 87 establecimientos del cantón Salina, según catastro turístico (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2017). Mientras, que el año 2020 debido a la pandemia mundial, el 95 % de las personas que trabajaban en estas empresas han estado desempleadas (El Herald, 2020). Hoy en el proceso de recuperación, se debe considerar una oportunidad para la sostenibilidad del turismo costero, la generación de un impacto positivo en las actividades operativas y administrativas aspectos tales como: consumo de energía y agua, utilización de materias primas y manejo de desechos (Anampi Atapaucar, Aguilar Calero, Costilla Castillo, & Bohórquez Flores, 2018)

En el contexto social, el turismo se destaca por ser una de las industrias que involucra diferentes sectores, aportando empleo directo e indirecto, lo que le permite contribuir con los objetivos de desarrollo sostenible, especialmente, en la reducción de la pobreza y la equidad de género (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2019). Además, se ha logrado la integración al mercado laboral turístico de personas de diversas etnias reconocidas en el Ecuador (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2019). El involucramiento y conocimiento de la empresa pública en aspectos vinculados a la sostenibilidad ambiental dentro y fuera del cantón Salinas es bastante limitado, puesto que, en otros sitios, los municipios han tomado un rol protagónico para impulsar estas acciones, e incluso han gestionado asertivamente financiamiento o ayudas por parte de instituciones externas, organizaciones no gubernamentales, entre otros.

La comunidad local es un pilar fundamental para el fortalecimiento del destino como sostenible, por tanto, es urgente que el cantón Salinas diseñe un plan de capacitación donde a sus habitantes no solo se les muestre cómo almacenar o darles un tratamiento adecuado a sus desechos, sino que, se concientice en la afectación que tienen sus acciones o hábitos sobre el clima, los ecosistemas que se encuentran a su alrededor e incluso en su propia salud.

En el cantón Salinas se han realizado algunos estudios que demuestran el impacto por ser un área urbanizada, industrializada y turística, lo que afecta el ambiente, en especial, los ecosistemas acuáticos, considerados como los de mayor vulnerabilidad (Veloz, 2015). De hecho, se han realizado acciones de educación ambiental, por iniciativas de entidades públicas que promueven su cuidado y conservación, tales como la capacitación sobre Buenas Prácticas Ambientales por parte del Instituto Superior Tecnológico “Centro Tecnológico Naval y otras actividades convocadas por el GAD Municipal del cantón Salinas, destacándose: mingas de limpieza en las playas, solares vacíos, campañas de reciclaje, obras de alcantarillado en diferentes lugares, entre otros. Por tanto, es indispensable que la labor enfocada en el cuidado y educación ambiental, sea coordinado entre la empresa pública y privada, ya que ambos juegan un rol importante en este contexto (Suárez Rodríguez & Burgos Vera, 2018).

En los últimos tiempos las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones se ha vuelto un aliado para impulsar la gestión ambiental en el Ecuador, llegando así a desarrollar iniciativas, tales como: la aplicación “ReciVeci” que maneja la base de datos de recicladores de la zona, con el cual los usuarios pueden contactarse y entregar sus desechos (Chacón, 2019). Así también, el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información “MINTEL” ha generado una serie de programas y campañas que promueven la conservación del ambiente, logrando educar y sensibilizar a la población sobre la importancia de cuidar el ambiente (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2020).

El análisis PEST facilita la aplicación de la Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) que permite la identificación de las oportunidades y amenazas que influyen en la gestión ambiental del sector hotelero del cantón Salinas.

El procedimiento de elaboración de la MEFE es similar a la MEFI, como se puede observar en la Tabla 2. Se han listado cinco oportunidades y siete amenazas para un total de 12 elementos. Una vez completada la asignación de pesos se realiza la clasificación según el criterio de eficacia. Se le fija un valor entre 1 y 4 desde la perspectiva que: uno se refiere a la amenaza mayor, dos a la amenaza menor, tres a la oportunidad menor y cuatro se considera una fortaleza mayor. Las oportunidades mayores identificadas son dos: comunidad salinense con predisposición para participar en actividades de cuidado ambiental e interés de la demanda real en hoteles ecológicos. De las siete amenazas, solo una es clasificada como mayor, la venta de droga a estupefaciente en los alrededores de los hoteles causando malestar a la comunidad y turistas, a través de olores que se pueden percibir. Finalmente se realiza una relación multiplicativa entre el peso y la clasificación asignada por cada factor, sumándose por cada estrato y llegándose a la determinación que resultado es fuerte ya que es mayor a 2,5.

Tabla 2.

Matriz de Evaluación de Factores Externos.

**TABLA 2**  
**Matriz de Evaluación de Factores Externos.**

Factores críticos de éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1.Comunidad Salinense con predisposición para participar en actividades de cuidado ambiental.	0,03	4	0,12
2.Inversión extranjera para desarrollar proyectos de hoteles ecológicos.	0,05	3	0,15
3.Capacitaciones por parte de entidades públicas en temas ambientales a los hoteleros y comunidad.	0,07	3	0,21
4.Reconocimiento del cantón Salinas para eventos de línea internacional que promueve una alta ocupación y posicionamiento como un destino ecológico.	0,15	3	0,45
5.Interés de la demanda real en hoteles ecológicos.	0,20	4	0,80
Subtotal Oportunidades			1,73
<b>AMENAZAS</b>			
1. Temporalidad y estacionalidad que condicionan el desempeño ambiental del sector hotelero, acumulación y colapso de contenedores de basura dejados alrededor de los hoteles, afectando el paisaje y la imagen de Salinas.	0,05	2	0,1
2.Venta de droga a estupefaciente en los alrededores de los hoteles causando malestar a la comunidad y turistas, a través de olores que se pueden percibir.	0,05	1	0,05
3.Contaminación en el mar por desbordamiento de aguas servidas, causando malos olores y afectando la tranquilidad de huéspedes y comunidad, en general.	0,08	2	0,16
4.Acumulación de basura en los alrededores de hoteles afectando el paisaje, la calidad del aire y la imagen del cantón Salinas como destino turístico.	0,08	2	0,16
5. Aumento de la informalidad en el sector hotelero, que promueven desorden y generan desperdicios.	0,05	2	0,1
6.Deficiencia en el sistema de alcantarillado, tratamiento de aguas servidas, recolección de desechos, además de las conexiones clandestinas que tiene y que van, directamente, al mar, generando olores que afectan la tranquilidad de los huéspedes y comunidades, en general.	0,09	2	0,18
7.Deficiencia en la aplicación de ordenanzas que promuevan el control de la informalidad, eliminación y tratamiento de desechos, etc.	0,1	2	0,2
Subtotal Amenazas			0,95
Total			3,63

Nota: Elaboración propia.

La evaluación de factores externos, aplicado al entorno de las empresas hoteleras, se denota que las oportunidades superan a las amenazas, habiendo obtenido 1,73 puntos, sin embargo, ésta última, involucra varios criterios, que afectan, no sólo el desempeño ambiental por parte de los establecimientos de alojamientos, sino que, además, deteriora la imagen del cantón Salinas como destino turístico, pues, muchos de los problemas que han afectado los recursos naturales, especialmente la playa, son el resultado del mal funcionamiento de los servicios públicos.

Las normativas existentes puntualizan la importancia de realizar una gestión eficiente del cuidado ambiental para el posicionamiento del Ecuador, y por ende al cantón Salinas, sin embargo, no se da seguimiento ni se establecen mecanismos de control que garanticen, el cumplimiento de la legislación ambiental, por parte de los actores turísticos especialmente hoteles. El trabajo de los organismos de control, es limitado, y parte de las acciones que se deberían adoptar, sería la creación de gremios ecológicos que direccionen efectivamente la conservación y preservación ambiental.

La aplicación de las herramientas: MEFI, Análisis PEST y MEFÉ permiten una mayor objetividad en la identificación de los 12 factores críticos de éxito que se exponen en la Tabla 3. La conformación de la Matriz del Perfil de Competitividad, aún requiere seguir tres pasos más. El primero está en la asignación de un peso a cada uno de los factores críticos de éxito en un intervalo cerrado entre 0 y 1, cual refleje su importancia relativa para la gestión ambiental como ventaja competitiva del sector hotelero del turismo de costa. Después se clasifica cada uno de los factores en función de los puntos fuertes y débiles relativos al sector hotelero del destino Salinas y de sus competidores, asignando uno al factor de gran debilidad, dos a debilidad menor, tres a fuerza menor, y cuatro a gran fortaleza; y, por último, se obtiene las puntuaciones ponderadas multiplicando el peso de cada factor por su clasificación correspondiente.

El nivel de competitividad, como se expone en la Tabla 3, que tiene el sector hotelero del cantón Salinas a partir de la gestión ambiental alcanza una valoración de 1,2, lo que establece una desventaja de 2,25 frente a Puerto Viejo de Talamanca y Viña del Mar y de 1,35 con respecto a Viña del Mar.

En la aplicación, los tomadores de decisiones de las pequeñas y medianas empresas hoteleras del cantón Salinas deben prestar mucha atención a los factores críticos de éxito y utilizarlos con mucho cuidado para la identificación de las brechas en la creación de valor y así aprovechar la oportunidad de superar a sus competidores desde el punto de vista del escenario referente a la gestión ambiental como ventaja competitiva.

**TABLA 3**  
**Matriz de Perfil Competitivo**

Factores Críticos de Éxito	Valor	Salinas, Santa Elena		Puerto Viejo de Talamanca, Costa Rica		Viña del Mar, Chile	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
1.Realización de buenas prácticas ambientales por parte de hoteles (Pymes) locales.	0,1	1	0,1	4	0,4	2	0,2
2.Uso de luz natural para disminuir el consumo de energía eléctrica durante el día.	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
3.Formación de gremios o asociaciones hoteleras que impulsen el cuidado ambiental y fortalecimiento del sector hotelero.	0,05	1	0,05	4	0,2	4	0,2
4.Personal no calificado con poco conocimiento sobre buenas prácticas ambientales en los hoteles.	0,1	1	0,1	4	0,4	2	0,2
5.Carencia de áreas verdes dentro y Fuera de las instalaciones del hotel.	0,1	1	0,1	4	0,4	3	0,3
6.Construcciones hoteleras poco amigables con el entorno y paisaje	0,1	1	0,1	4	0,4	1	0,1
7.Carencia de hoteles con certificaciones ambientales.	0,1	1	0,1	3	0,3	2	0,2
8.Interés de la demanda real en hoteles ecológicos.	0,1	2	0,2	4	0,4	2	0,2
9.Reconocimiento para eventos de línea internacional que promueve una alta ocupación y posicionamiento como un destino ecológico.	0,05	2	0,1	2	0,1	4	0,2
10.Capacitaciones por parte de Entidades públicas en temas ambientales a los hoteleros y comunidad.	0,05	1	0,05	3	0,15	3	0,15
11.Deficiencia en el sistema de alcantarillado, tratamiento de aguas servidas, recolección de desechos, además de tener conexiones clandestinas que van directamente al mar, generando olores que afectan la tranquilidad de los huéspedes y comunidades en general.	0,1	1	0,1	2	0,2	4	0,4
12.Deficiencia en la aplicación de ordenanzas que promuevan el control de la informalidad, eliminación y tratamiento de desechos, etc.	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3
Total	1,00		1,2		3,45		2,55

Nota: Elaboración propia.

## DISCUSIÓN

El cuidado del análisis de los resultados es que aún con las diferencias en el desempeño entre las empresas del sector hotelero de Salinas con respecto a los Puerto Viejo de Talamanca y Viña del Mar, no explica necesariamente cómo se puede lograr un mejor desempeño. Por ello, se sugiere que los analistas se centren más en cómo y por qué determinados factores críticos de éxito reportan beneficios a las empresas en lugar de centrarse en elementos cuantitativos de la construcción de la Matriz de Perfil Competitivo.

La sugerencia dada posibilita encontrar fácilmente las brechas en términos de creación de valor y actuar con rapidez para cerrarlas mediante la elaboración de estrategias para la gestión ambiental como la ruta o guía que se debe seguir para alcanzar el diseño de estrategias que conduzcan al fortalecimiento de la competitividad, a través de la gestión eficiente y eficaz del componente ambiental. En correspondencia, se debe elaborar un plan estratégico de gestión ambiental y competitividad para las pequeñas y medianas empresas hoteleras del cantón Salinas.

## CONCLUSIONES

La gestión ambiental se relaciona con el nivel de competitividad de los pequeños y medianos hoteles del cantón Salinas, no solo por las potenciales sanciones debido al incumplimiento de la normativa legal vigente, que además es exigua, sino por el efecto en sus costos operacionales y su imagen frente a un mercado de turismo de costa, que depende de la conservación y preservación de los recursos naturales.

El análisis e interpretación de la información por los decisores para las pequeñas y medianas empresas hoteleras del cantón Salinas, que es presentada mediante la Matriz de Perfil Competitivo y otros instrumentos integrados como la Matriz de Evaluación de Factores Internos, el análisis PEST y la Matriz de Evaluación de Factores Externos, permite la identificación de las brechas existentes en gestión ambiental a partir de los competidores, que la base para el diseño del plan estratégico de gestión ambiental y así mejorar la competitividad y también la gobernabilidad de las instituciones públicas a nivel territorial.

## REFERENCIAS

- Aguilar Aguilar, A., Palafox Muñoz, A., & Anaya Ortiz, J. S. (2015). El turismo y la transformación del paisaje natural. *noésis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 24(47-1), 19-29. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=85939868002>
- Aguilar López, J. G., & López Peña, S. A. (2018). Indicadores de gestión ambiental y organizacional para establecimientos de alojamiento turístico. *Revista interamericana de ambiente y turismo*, 14(1), 32-42. <https://s.cielo.conicyt.cl/pdf/riat/v14n1/0718-235X-riat-14-01-00032.pdf>
- Aguilera Peña, R., & Solís Argandoña, E. (2016). Sistema de gestión medio ambiental aplicando la norma ISO 14001 - 2004 una alternativa para la sostenibilidad de las empresas hoteleras en el Ecuador. *DELOS: Desarrollo Local Sostenible*, 9(25). <https://www.eumed.net/rev/delos/25/iso.html>
- Anampi Arapaucar, C. d., Aguilar Calero, E. N., Costilla Castillo, P. C., & Bohórquez Flores, M. C. (2018). Gestión ambiental en las organizaciones: análisis desde los costos ambientales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(84). <https://www.redalyc.org/journal/290/29058776009/html/>
- Arias-Hidalgo, D. (2016). Caracterización de albergues turísticos y percepciones sobre el turismo en el territorio indígena bribri talamanqueño. *Revista Trama*, 5(1), 22-34. [https://www.researchgate.net/publication/312311659\\_CHARACTERIZACION\\_DE\\_ALBERGUES\\_TURISTICOS\\_Y\\_PERCEPCIONES SOBRE\\_EL\\_TURISMO\\_EN\\_EL\\_TERRITORIO\\_INDIGENA\\_BRIBRI\\_TALAMANQUENO](https://www.researchgate.net/publication/312311659_CHARACTERIZACION_DE_ALBERGUES_TURISTICOS_Y_PERCEPCIONES SOBRE_EL_TURISMO_EN_EL_TERRITORIO_INDIGENA_BRIBRI_TALAMANQUENO)

- Arnandis-i-Agramunt, R. (2018). Una revisión a la planificación de los recursos: sobre los enfoques. *Revista Investigaciones Turística* (15), 168-197. [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/76642/1/Investigaciones-Turisticas\\_15\\_08.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/76642/1/Investigaciones-Turisticas_15_08.pdf)
- Atencio-Zayas, W., Ramírez-Rodríguez, M., Ochoa-Ávila, M. B., & Rodríguez-Córdova, R. (2017). El Sistema de Gestión Ambiental en la Empresa Inmobiliaria del Turismo Holguín. *Ciencias Holguín*, 23(2), 1-17. <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181550959006.pdf>
- Ayaviri Nina, V. D., Quispe Fernández, G. M., & Sánchez Cuesta, P. (2017). Estimación de la demanda del turismo en la Comunidad Andina de Naciones. *Espacios*, 38(31). <https://www.revistaespacios.com/a17v38n31/a17v38n31p24.pdf>
- Azze Alonso, A. M., & Ochoa Ávila, M. B. (2017). La gestión ambiental en una entidad hotelera de turismo de naturaleza. Caso Villa Mirador de Mayabe de Holguín, Cuba. *Revista interamericana de ambiente y turismo*, 13(1), 52-67. <https://www.scielo.cl/pdf/riat/v13n1/0718-235X-riat-13-01-00052.pdf>
- Barbini, B. (2008). Capital Social y Desarrollo. Aplicación de indicadores de capital social al ámbito turístico. *Aportes y Transferencias*, 12(2), 65-91. <https://www.redalyc.org/pdf/276/27615331005.pdf>
- Bhattacharjee, D. & Dey, M. (2015). Competitive Profile Matrix: a theoretical review. *Assumption Business Administration College (ABAC) Journal*, 35(2), 61-70. [https://www.researchgate.net/publication/308706961\\_Competitive\\_Profile\\_Matrix\\_A\\_Theoretical\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/308706961_Competitive_Profile_Matrix_A_Theoretical_Review)
- Camisón, C. (2020). Competitiveness and Sustainability in Tourist Firms and Destinations. *Sustainability*, 12(6), 2388. doi: <https://doi.org/10.3390/su12062388>
- Caurin, J. (14 de marzo de 2019). ¿Qué es el ecoturismo y cuáles son las actividades que ofrece? *Ecotrendies*: <https://ecotrendies.com/que-es-el-ecoturismo-y-cuales-son-las-actividades-que-ofrece.html>
- Cebrián Abellán, F. & García Martínez, C. (2016). Uso y gestión del paisaje para la actividad turística en el medio rural: aproximación teórica y empírica en el sureste de Castilla-La Mancha (Albacete). *BAGE Boletín de la Asociación Española de Geografía* (72), 381-407. <https://bage.age-geografia.es/ojs/index.php/bage/article/view/2345/2224>
- Cevallos Uve, G. E., Campos Tufino, M. & Nevares García, J. B. (2017). Relación gestión ambiental – competitividad territorial bajo el enfoque de la prospectiva estratégica. *DELOS: Desarrollo Local Sostenible*, 9(25). <https://www.eumed.net/rev/delos/25/gestion.html>
- Chacón, T. (30 de abril de 2019). 5 tecnologías para la conservación y defensa ambiental en América Latina. *Diálogo Chino*: <https://dialogochino.net/es/clima-y-energia-es/26411-5-tecnologias-para-la-conservacion-y-defensa-ambiental-en-america-latina/>
- Chavez, J. (2022). ¿Qué es el Turismo de sol y playa? *CEUPE Magazine*: <https://www.ceupe.com/blog/turismo-de-sol-y-playa.html>
- Cibinskiene, A., & Snieskiene, G. (2015). Evaluation of city tourism competitiveness. 20th International Scientific Conference Economics and Management - 2015 (ICEM-2015) (págs. 105 – 110). Kaunas, Lithuania: Elsevier, ltd. [https://www.researchgate.net/publication/286542459\\_Evaluation\\_of\\_City\\_Tourism\\_Competitiveness](https://www.researchgate.net/publication/286542459_Evaluation_of_City_Tourism_Competitiveness)
- Comisión Nacional del Programa Bandera Azul Ecológica. (2018). Programa Bandera Azul Ecológica: Informe Galardonados 2018. San José: PBAE-CCC. [https://www.oneplanetnetwork.org/sites/default/files/from-crm/94-cf451d486e4b148d5627d8858b584dc9\\_Programa\\_Bandera\\_Azul\\_Ecolo%25CC%2581gica\\_Informe\\_2018.pdf](https://www.oneplanetnetwork.org/sites/default/files/from-crm/94-cf451d486e4b148d5627d8858b584dc9_Programa_Bandera_Azul_Ecolo%25CC%2581gica_Informe_2018.pdf)
- David, F. R. (2011). *Strategic Management. Concepts and cases* (Décimo Tercera ed.). New Jersey: PEARSON Prentice Hall.
- De Yta Castillo, D., & Sánchez-Medina, P. S. (2017). Estrategias ambientales y desempeño empresarial de hoteles de México. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 21(63), 5 - 21. [https://www.utm.mx/edi\\_anteriores/temas63/T63\\_E001-2017\\_Estrategias%20Ambientales.pdf](https://www.utm.mx/edi_anteriores/temas63/T63_E001-2017_Estrategias%20Ambientales.pdf)
- El Heraldo. (11 de julio de 2020). Sector hotelero analiza crisis turística. <https://www.elheraldo.com.ec/sector-hotelero-analiza-crisis-turistica/>

- ESCAP. (2009). *Eco-efficiency Indicators: Measuring Resource-use Efficiency and the Impact of Economic Activities on the Environment*. Bangkok 1: United Nations publication. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/785eco.pdf>
- Escuela Europea de Excelencia. (02 de abril de 2018). ¿Qué es y para qué sirve la norma ISO 14001? Nuevas normas ISO: <https://www.nueva-iso-14001.com/2018/04/norma-iso-14001-que-es/>
- Escuela Europea de Excelencia. (18 de febrero de 2019). La norma ISO 14001 aplicada en hoteles y restaurantes. Nuevas normas ISO: <https://www.nueva-iso-14001.com/2019/02/la-norma-iso-14001-aplicada-en-hoteles-y-restaurantes/>
- Fernández, S. (16 de agosto de 2016). ¿Qué es el ecoturismo y cuáles son sus características? ASTELUS: <https://astelus.com/ecoturismo/>
- Flores Ruiz, D., & Barroso González, M. d. (2012). La demanda turística internacional, medio siglo de evolución. *Economía Mundial*, 127-149. <https://www.redalyc.org/pdf/866/86625395006.pdf>
- Frackiewicz, M. (14 de julio de 2023). El impacto de la inteligencia artificial en el turismo sostenible y la industria hotelera. TS2.: <https://ts2.space/es/el-impacto-de-la-inteligencia-artificial-en-el-turismo-sostenible-y-la-industria-hotelera/#:~:text=En%20los%20C3%BAltimos%20a%C3%B1os%2C%20l,a,sostenibles%20en%20la%20industria%20hotelera.>
- GAD Municipal de Salinas. (15 de enero de 2013). Ordenanza regulatoria de las actividades productivas y manejo integral de las playas de San Lorenzo, Chipipe, la Milina, Puerto Lucia, Punta Carnero del Cantón Salinas de la provincia de Santa Elena. Ordenanzas Vigentes: [https://www.salinas.gob.ec/images/descargas/ORDENANZAS\\_VIGENTES/PLAYAS/ORD.%20PLAYAS%20-%20ENERO%2015%20DEL%202013.pdf](https://www.salinas.gob.ec/images/descargas/ORDENANZAS_VIGENTES/PLAYAS/ORD.%20PLAYAS%20-%20ENERO%2015%20DEL%202013.pdf)
- Gonzalez, T. (12 de febrero de 2019). El hotelería de Chile sintió la caída del turismo extranjero en 2018. [https://www.hosteltur.com/lat/126800\\_la-hoteleria-de-chile-sintio-la-caida-del-turismo-extranjero-en-2018.html](https://www.hosteltur.com/lat/126800_la-hoteleria-de-chile-sintio-la-caida-del-turismo-extranjero-en-2018.html)
- Granda, S. (02 de marzo de 2020). La inversión hotelera dejó \$ 152,96 millones. El Telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/1/inversion-hotelera-ecuador>
- Instituto Costarricense de Turismo. (2022). Miniguía de Cahuita y Puerto Viejo. (P. d. República, S. N. Conservación, M. d. Juventud, & E. C. ICT, Productores) [https://www.ict.go.cr/flipbook/guias/PDF/MINIGUIA%20CAHUITA\\_PTOVIEJO.pdf](https://www.ict.go.cr/flipbook/guias/PDF/MINIGUIA%20CAHUITA_PTOVIEJO.pdf)
- Instituto Costarricense de Turismo. (2022). Turismo Social con Integridad. Programa Turismo Social con Integridad: <https://www.ict.go.cr/es/sostenibilidad/turismo-social-con-integridad.html>
- Mamani Villasante, W. (24 de noviembre de 2016). Turismo. Demanda Turística: <https://asesoresenturismoperu.wordpress.com/2016/11/24/demanda-turistica/>
- Méndez Méndez, A., García Romero, A., Serrano de la Cruz Santos-Olmo, M. A., & Ibarra García, V. (2016). Determinantes sociales de la viabilidad del turismo alternativo en Atlautla, una comunidad rural del Centro de México. *Investigaciones Geográficas* (90), 119-134. <https://www.redalyc.org/pdf/569/56946869006.pdf>
- Ministerio de Ambiente. (2017). Lineamientos para la creación y gestión de Áreas de Conservación y Uso Sustentable Autónomas Descentralizadas, Comunitarias y Privadas. Quito: MAE. <https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/ECU/Lineamientos%20creacion%20areas%20conservacion2017.pdf>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2020). Libro Blanco de Territorios Digitales en Ecuador. Quito: MINTEL. [https://observatorioecuadordigital.mintel.gob.ec/wp-content/uploads/2022/11/LBTD-actualizado-30-10-2020\\_c.pdf](https://observatorioecuadordigital.mintel.gob.ec/wp-content/uploads/2022/11/LBTD-actualizado-30-10-2020_c.pdf)
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (24 de marzo de 2015). Reglamento de Alojamiento Turístico. Registro Oficial Suplemento 465: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/REGLAMENTO-DE-ALOJAMIENTO-TURISTICO.pdf>
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2017). Proyecto: Desarrollo de Destinos y Servicios Turísticos 2018 – 2020. Quito: MINTUR. [https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/02/Anexo-0.-13-11-19\\_PR\\_OY\\_DESTINOS\\_SERVICIOS.pdf](https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/02/Anexo-0.-13-11-19_PR_OY_DESTINOS_SERVICIOS.pdf)

- Ministerio de Turismo del Ecuador. (29 de 06 de 2018). Salinas se promociona a través de paquetes turísticos de la Gran Feria Turística. <https://www.turismo.gob.ec/salinas-se-promociona-a-traves-de-paquetes-turisticos-de-la-gran-feria/>
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2019). Plan Estratégico Institucional 2019-2021. Quito: MINTUR. <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/03/PLAN-ESTRATEGICO-INSTITUCIONAL.pdf>
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2019). Plan nacional de turismo 2030. Quito: MINTUR. [https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/03/PLAN-NACIONAL-DE-TURISMO-2030-v-final-Registro-Oficial-sumillado-comprimido\\_compressed.pdf](https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/03/PLAN-NACIONAL-DE-TURISMO-2030-v-final-Registro-Oficial-sumillado-comprimido_compressed.pdf)
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (29 de agosto de 2019). Salinas promueve el "Turismo en Acción". <https://www.turismo.gob.ec/salinas-promueve-el-turismo-en-accion/>
- Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica. (04 de marzo de 2020). Los Incentivos Ambientales promueven la Producción y el Consumo Sustentable en el Ecuador. <https://www.ambiente.gob.ec/los-incentivos-ambientales-promueven-la-produccion-y-el-consumo-sustentable-en-el-ecuador/>
- Molina Alfaro, E. (2007). El encuentro entre lógicas globales y locales: empleo bananero y turístico en Cahuita y Puerto Viejo. *Revista de Ciencias Sociales*, III-IV(117-118), 13-26. <https://www.redalyc.org/pdf/153/15311802.pdf>
- Mora-Alvarado, D. A., & Chaves-Aguilar, A. (2019). Aporte del Programa Bandera Azul Ecológica en la lucha contra el cambio climático en Costa Rica. *Tecnología en Marcha*, 32, 158-168. doi: <https://doi.org/10.18845/tm.v32i10.4889>
- Muente, G. (10 de abril de 2019). ¿Qué es la matriz de evaluación de factores internos o Matriz EFI y para qué sirve? Rockcontent: <https://rockcontent.com/es/blog/matriz-efi/>
- Muñeton Zaporta, H. A. (19 de 05 de 2015). Los Informales de llevan el 30% de los turistas. (D. Expreso, Entrevistador) <https://www.pressreader.com/ecuador/diario-expreso/20150519/281818577414639>
- Naciones Unidas. (2023). Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2023: Edición especial. Por un plan de rescate para las personas y el planeta. Nueva York: United Nations. [https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023\\_Spanish.pdf](https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023_Spanish.pdf)
- Narváz Vásquez, G., Guerrero Dávalos, C. & Villaprado Chávez, O. (2017). La competitividad del sector hotelero a partir de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 10(2), 93-105. <https://www.theibr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v10n2-2017/RIAF-V10N2-2017-8.pdf>
- Obombo Magio, K. & Velarde Valdez, M. (2019). El ecoturismo en las reservas de la biósfera: Prácticas y actitudes hacia la conservación. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 17(1), 97-112. <https://www.redalyc.org/journal/881/88165929007/html/>
- Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos. (2021). Sistema de tratamiento de aguas residuales en Puerto Viejo, Limón. <https://www.proyectoscostarica.org/saneamiento-puerto-viejo-unops>
- Ojeda López, R. N., & Mul Encalada, J. (2015). La gestión ambiental y su relación con la competitividad: un estudio aplicado en las micro, pequeñas, y medianas empresas del estado de Yucatán, México. *Tec Empresarial*, 9(2), 41-49. [https://www.researchgate.net/publication/286238445\\_La\\_gestion\\_ambiental\\_y\\_su\\_relacion\\_con\\_la\\_competitividad\\_un\\_estudio\\_aplicado\\_en\\_las\\_micro\\_pequenas\\_y\\_medianas\\_empresas\\_del\\_estado\\_de\\_Yucatan\\_Mexico\\_Environmental\\_management\\_and\\_its\\_relation\\_to\\_competi](https://www.researchgate.net/publication/286238445_La_gestion_ambiental_y_su_relacion_con_la_competitividad_un_estudio_aplicado_en_las_micro_pequenas_y_medianas_empresas_del_estado_de_Yucatan_Mexico_Environmental_management_and_its_relation_to_competi)
- Olivera Rojas, M. R., & Ramírez Sánchez, R. (2013). Diagnóstico del Cantón de Talamanca. San José: Dirección de Vivienda y Asentamientos Humanos. [https://www.mivah.go.cr/Documentos/investigaciones\\_diagnosticos/diagnosticos\\_planes\\_intervencion/2013/TALAMANCA/DIAGNOSTICO\\_TALAMANCA\\_FRONTERA.pdf](https://www.mivah.go.cr/Documentos/investigaciones_diagnosticos/diagnosticos_planes_intervencion/2013/TALAMANCA/DIAGNOSTICO_TALAMANCA_FRONTERA.pdf)
- Organización Mundial de Turismo. (2008). Turismo. Glosario de términos de turismo: <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- Oyola Padilla, M. A. (2015). Diseño de un modelo de gestión ambiental en sitios turísticos no planificados, caso: playa de Cautivo, cantón La Libertad para el año 2015. Trabajo de Titulación, UPSE, Facultad de Ciencias Administrativas, La Libertad. <https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/46000/2711/UPSE-TDT-2015-0044.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Parra López, E., & Calero García, F. (2006). Gestión y dirección de empresas turísticas. En Capítulo 1 Los mercados turísticos (págs. 1-18). Madrid: McGraw-Hill Interamericana. <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448148878.pdf>
- Pereira-Moliner, J., Font, X., Tarí, J. J., Molina-Azorin, J. F., & Lopez-Gamero, M. D. (2015). The Holy Grail: Environmental management, competitive advantage and business performance in the Spanish hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 714 - 738. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-12-2013-0559/full/html>
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (26 de abril de 2021). Actividades Recreativas. Definición.de: <https://definicion.de/actividades-recreativas/>
- Pillet Capdepón, F. (2015). Del espacio geográfico al turismo como uso y disfrute del territorio comarcal: una reflexión teórica desde España. *Geografía Norte Grande* (62), 185-201. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30042325011>
- Quicaña, E. (2021). Hacia una recuperación sostenible del empleo en el sector del turismo en América Latina y el Caribe. Lima: Organización Internacional del Trabajo. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_809290.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_809290.pdf)
- República del Ecuador. (05 de enero de 2004). Reglamento General a la Ley de Turismo. Registro Oficial 244: <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-09/4.REGLAMENTO-TURISMO-2015.pdf>
- República del Ecuador. (05 de enero de 2004). Reglamento general de aplicación de la Ley de Turismo. Registro Oficial 244: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/REGLAMENTO-GENERAL-A-LA-LEY-DE-TURISMO.pdf>
- República del Ecuador. (20 de octubre de 2008). Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial 449: [https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador\\_act\\_ene-2021.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf)
- República del Ecuador. (19 de enero de 2016). Reglamento Especial de Turismo en Areas Naturales Protegidas. Registro Oficial Suplemento 672 <https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/Reglamento-Especial-de-Turismo-en-Areas-Naturales-Protegidas.pdf>
- República del Ecuador. (19 de enero de 2016). Reglamento Especial de Turismo en Areas Naturales Protegidas (RETANP). Registro Oficial Suplemento 672: <https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/Reglamento-Especial-de-Turismo-en-Areas-Naturales-Protegidas.pdf>
- República del Ecuador. (12 de junio de 2019). Reglamento al Código Orgánico del Ambiente. Registro Oficial Suplemento 507: [https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2019-09/Documento\\_RCOA%20RO%20507.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2019-09/Documento_RCOA%20RO%20507.pdf)
- Sánchez, I. (22 de noviembre de 2019). La importancia de participar en las actividades recreativas de tu empresa. *occmundial*: <https://www.occ.com.mx/blog/participar-en-las-actividades-recreativas/>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida. Quito: Senplades. [https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_0K.compressed1.pdf](https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)
- Segura Ronquillo, S. (2015). El aporte de la actividad turística y el ingreso de divisas para el Ecuador. *Empresarial*, 9(3), 35-43. <https://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/23/19>
- Serrano, A. L., & Villafuerte Pucha, E. (2017). Indicadores turísticos: oferta y demanda de la ciudad patrimonial de Cuenca -Ecuador. *Revista Latino americana de Turismología / RELAT*, 3(1), 58-68. <https://periodicos.ufjf.br/index.php/raturismologia/article/view/10027/4601>
- Servicio Nacional de Turismo. (18 de julio de 2014). Viña del Mar cuenta con su primer Hotel Boutique con sello de Calidad Turística de Sernatur. Noticias: <https://www.sernatur.cl/vina-del-mar-cuenta-con-su-primer-hotel-boutique-con-sello-de-calidad-turistica-de-sernatur/>
- Servicio Nacional de Turismo. (2022). Sustentabilidad Turística. Conoce y aplica herramientas para un turismo más sustentable. Sustentabilidad Turística: <https://registro.sernatur.cl/sustentabilidad-turistica/>

- Soberanes, R. (05 de enero de 2017). Chile: los problemas ambientales que deben resolverse en el 2017. Mongabay Latam: <https://es.mongabay.com/2017/01/chile-los-problemas-ambientales-deben-resolverse-2017/>
- Sohel, S. M., Atiqur Rahman, A. M., & Uddin, A. (2014). Competitive Profile Matrix (CPM) as a competitor' analysis tool: a theoretical perspective. *IJHPD International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 3(1), 40-47. [https://www.researchgate.net/profile/Md-Uddin-152/publication/262806878\\_Competitive\\_Profile\\_Matrix\\_CPM\\_as\\_a\\_Competitors'\\_Analysis\\_Tool\\_A\\_Theoretical\\_Perspective/links/0deec538ec4b5a8c8f00000/Competitive-Profile-Matrix-CPM-as-a-Competitors-Analysis-Tool-A](https://www.researchgate.net/profile/Md-Uddin-152/publication/262806878_Competitive_Profile_Matrix_CPM_as_a_Competitors'_Analysis_Tool_A_Theoretical_Perspective/links/0deec538ec4b5a8c8f00000/Competitive-Profile-Matrix-CPM-as-a-Competitors-Analysis-Tool-A)
- Suárez Rodríguez, O., & Burgos Vera, B. (2018). Percepción y práctica de la responsabilidad social empresarial: el caso de las pymes de Salinas, Santa Elena. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración* (3), 29-49. <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/625/674>
- Subsecretaría de Turismo. (septiembre de 2016). Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sustentable. Ministerio del Medio Ambiente: <https://ccps.mma.gob.cl/wp-content/uploads/2016/09/PLAN-DE-DESARROLLO-SUSTENTABLE.pdf>
- Subsecretaría de Turismo. (febrero de 2022). Estrategia Nacional de Turismo. <https://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2022/03/Estrategia-Nacional-de-Turismo-2030.pdf>
- Tenorio Madrigal, A., Argueta Corella, B., & Lepe Jorquera, I. (2022). Estado de las empresas turísticas del Caribe sur de Costa Rica a raíz de la pandemia por COVID-19 (2021-2022). Limón-Costa Rica: Observatorio de Turismo Sostenible de la Costa del Caribe de Costa Rica. <http://obturcaribe.ucr.ac.cr/documentos-publicaciones/investigacion-sobre-el-caribe/685-album-de-resultados/file.html>
- Uppink Calderwood, L., & Soshkin, M. (2019). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019 Travel and Tourism at a Tipping Point. Geneva: World Economic Forum. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf)
- Valenzuela Rubio, M. (2017). La sostenibilidad ambiental del sector hotelero español. Una contribución al turismo sostenible entre el interés empresarial y el compromiso ambiental. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 193-785 (a403). doi: <http://dx.doi.org/10.3989/arbor.2017.785n3009>
- Vanegas Montes, G. M. (2016). Ecoturismo instrumento de desarrollo sostenible. (C. F. Cadavid Restrepo, Ed.) Medellín, Colombia. Ecoturismo instrumento de desarrollo sostenible: <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/149>
- Velázquez Castro, J. A., & Flores Barrera, A. P. (2017). Gestión de la innovación para la sustentabilidad en turismo: una revisión teórica para el sector hotelero. *Espacios*, 38(19). <https://www.revistaespacios.com/a17v38n59/a17v38n59p11.pdf>
- Velo, E. (2015). Afloramiento de Hidrocarburos en el Sector Valparaíso del Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena – Ecuador. *Revista Técnica “energía”*, 11, 68-76. <https://revistaenergia.cenace.gob.ec/index.php/cenace/article/view/73/71>
- Viña del Mar: Ilustre Municipalidad. (2022). La Ciudad. Viña del Mar: municipio de cuidado: <https://www.munivina.cl/la-ciudad/>
- Wallingre, N. (2005). La necesidad de implementar una cultura organizacional innovadora en las Pymes hoteleras de Argentina. *Tiempo de Gestión*, 83-93. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4005737>
- Wetzell Canales-Springett, A. (2017). Diseño de un análisis multicriterio para estimar el potencial ecoturístico de la reserva paisajística subcuenca del Cotahuasi, Arequipa, Perú. Lima, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12996/3014>