

# 09

Presentation date: September, 2019

Date of acceptance: November 2019

Publication date: January, 2020

## CADENA DE VALOR

DEL DESTINO DOS MANGAS COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DE LA SOSTENIBILIDAD DE LA OFERTA TURÍSTICA

## VALUE CHAIN OF DOS MANGAS DESTINATION AS A TOOL FOR THE ANALYSIS OF THE SUSTAINABILITY OF THE TOURIST OFFER

Jhony Ernesto Yumisaca Tuquina<sup>1</sup>

E-mail: [jyumisaca@upse.edu.ec](mailto:jyumisaca@upse.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7086-1963>

Emanuel Augusto Bohórquez Armijos<sup>1</sup>

E-mail: [ebohorquez@upse.edu.ec](mailto:ebohorquez@upse.edu.ec)

ORCID: [https://orcid.org/0000\\_0002-0728-6246](https://orcid.org/0000_0002-0728-6246)

Efrén Arnaldo Mendoza Tarabó<sup>1</sup>

E-mail: [emendoza@upse.edu.ec](mailto:emendoza@upse.edu.ec)

ORCID: [https://orcid.org/0000\\_0002\\_1315\\_5170](https://orcid.org/0000_0002_1315_5170)

Jenniffer Gonzabay Rosales<sup>2</sup>

E-mail: [jengeminis6@hotmail.com](mailto:jengeminis6@hotmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9854-5495>

<sup>1</sup> Universidad Estatal Península de Santa Elena. Ecuador.

<sup>2</sup> Instituto INNOVA. Salinas. Ecuador.

### Cita sugerida (APA, séptima edición):

Yumisaca Tuquina, J. E., Bohórquez Armijos, E. A., Mendoza Tarabó, E. A., Gonzabay Rosales, J. (2020). Cadena de valor del destino Dos Mangas como herramienta para el análisis de la sostenibilidad de la oferta turística. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 88-96.

### RESUMEN

El concepto cadena de valor del destino permite construir un espacio de análisis novedoso del funcionamiento de la actividad turística, identificando los diferentes actores que son parte de la cadena y eslabones. Sumado a los actores, la identificación de problemáticas y potencialidades permitió establecer la situación real de los elementos intervinientes en la prestación de servicios del destino. En la investigación se aplica un análisis de cadena de valor del destino turístico Dos Mangas, icono en la Península de Santa Elena. Para ello, se ha realizado un trabajo in-situ con los ofertantes de turismo y, un análisis de focus group con académicos del ramo y concededores del sitio, que ha permitido analizar las variables que intervienen en la generación de valor desde la perspectiva de la sostenibilidad, identificando puntos críticos como base para el planteamiento de estrategias encaminadas a potenciar la capacidad del destino para generar valor a lo largo de la cadena.

### Palabras clave:

Cadena de valor, sostenibilidad, oferta turística, Santa Elena.

### ABSTRACT

The concept of the value chain of the destination allows us to build a space for novel analysis of the functioning of the tourist activity, identifying the different actors that are part of the chain and links. In addition to the actors, the identification of problems and potentialities allowed establishing the real situation of the elements involved in the provision of destination services. In the investigation, a value chain analysis of the tourist destination Dos Mangas, an icon in the Santa Elena Peninsula, is applied. For this, an in-situ work has been carried out with tourism suppliers and a focus group analysis with academics and connoisseurs of the site, which has allowed analyzing the variables involved in the generation of value from the perspective of the sustainability, identifying critical points as the basis for the approach of strategies aimed at enhancing the capacity of the destination to generate value along the chain.

### Keywords:

Value chain, sustainability, tourist offer, Santa Elena.

## INTRODUCCIÓN

Asumir que el turismo es una de las actividades económicas, que genera un número importante de inversiones nacionales y extranjera en todo el mundo, exige también considerar la complejidad de la interacción entre los turistas, visitantes y la capacidad de carga de los destinos turísticos (Segrado, Palafox & Arroyo, 2008). Esta condición explica que, si se pretende asegurar la sostenibilidad de esta actividad, es preciso determinar los costos y beneficios del desarrollo del turismo, tanto en lo que respecta al crecimiento económico, al incremento de empleos directos e indirectos, y las relaciones socioculturales que promueve como controlar o adaptar los daños ecológicos, económicos, sociales y estéticos que implica la actividad turística.

En este marco, diversos autores (Christian, et al., 2011) insisten en que para promover el equilibrio entre los aspectos económicos, ambientales y socioculturales se debe identificar la cadena de valores de un destino pues, el éxito de la actividad turística está en la capacidad de evaluar el conjunto de eslabones o de actividades que intervienen en un producto o servicio turístico; desde su concepción hasta la venta final, pues para poder contribuir a su desarrollo es preciso contrastar los beneficios y/o pérdidas que se presentan en la actividad o el destino.

En este propósito Kaplinsky (2000); Quintero & Sánchez (2006); Ferrando (2013), refieren el término cadena de valor de un producto, servicio o empresa en el sector turístico, como un tipo de herramienta estratégica que establece un marco descriptivo y heurístico, para generar datos que permitan medir el rendimiento de cada eslabón en la generación de valor desde el momento en que un turista decide realizar su viaje, hasta el final. Por tanto, y tiene como objetivo de alcanzar una redistribución más equitativa de los ingresos y beneficios, mejorar el acceso al mercado, el poder de negociación a los actores turísticos y la valoración de las posibilidades comerciales que existen para participar en el desarrollo sostenible de un destino. Luego, cada sector que conforma la oferta del destino, sumado a los canales de distribución y los demandantes, constituyen la cadena de valor del turismo.

De acuerdo con lo anterior la cadena de valor de un destino turístico está relacionada con un territorio donde se encuentran atractivos, equipamientos, servicios, infraestructuras, sectores directos e indirectos y servicios turísticos. Al mismo tiempo le otorga importancia de la satisfacción del turista ya que es un factor que afecta directamente a la imagen de un destino, el regreso del turista y la recomendación a otros potenciales (Kotler, 2005). Se explica así que el enfoque de cadena de valor aplicado a turismo

es de uso reciente y principalmente como herramienta de diagnóstico.

Por tanto, el análisis de la cadena de valor es un instrumento que examina a nivel sectorial, cada eslabón de la cadena de producción, intentando trazar el diagrama del proceso completo, con el objetivo de determinar en qué etapa se puede captar mayor valor. Esto implica que los actores estén dispuestos a colaborar construyendo objetivos, metas y estrategias comunes, compartir riesgos y beneficios e invertir tiempo y recursos en pro de la satisfacción del visitante del destino turístico.

Según Gallego (2009), una gestión activa de la cadena de valor de un destino, turístico permitirá concentrar los esfuerzos en aquellas actividades en las que la generación de valor para el turista es mayor; identificar los factores clave que aumentan la generación de valor; gestionar el destino como un todo, que es como lo percibe el turista; influir sobre todas las etapas del itinerario de consumo del turista y alcanzar la satisfacción del turista, cuya capacidad de prescripción contribuirá a la mejora de la imagen del destino.

Se entiende entonces que, determinar la cadenas de valor de un destino turístico, representa un cambio en las estrategias de gestión de la actividad turística, sobre todo, en aquellos destinos que se desarrolla turísticamente bajo un modelo de pequeños y medianos emprendimientos, con fuerte capital social y cooperación de los miembros de la comunidad, quienes participan en la planificación y gestión de la oferta turística, ligado a la tendencia del nuevo turista que prefiere una actividad más individualizado, con un alto grado de interés de tranquilidad, de contacto con la naturaleza y la cultura, dejando atrás aquellas vacaciones pasivas por eventos más participativos.

Ecuador en los últimos años promueve este tipo de destino turístico y con ello, se estimula el análisis de todos sus componentes a efecto de comprender la situación de cada uno de los eslabones de la cadena turística y determinar su valor. Estudios de este tipo realizados por Yumisaca, Mendoza & Gonzaba (2017), confirman que a través del desarrollo turístico no convencional se está impulsando el desarrollo de una nueva ruralidad la cual está en proceso de convertirse en un modelo de generación de recursos en las comunidades; pero no existen recetas únicas. Es necesario, guiar la transformación hacia un modelo turístico sostenible.

En este propósito resulta indispensable empezar por la implementación de una política de gestión turística integral que garantice un uso responsable de los recursos del territorio y para ello es recomendable optar por la

evaluación de la cadena de valores de los destinos turísticos desde sus particularidades y especificadas.

En este contexto, como parte de la contribución que realiza la Universidad Estatal Península de Santa Elena y el Instituto INNOVA, de Salinas, para contribuir al desarrollo de la actividad turística en la región se asumió la necesidad de evaluación de la cadena de valor turístico del destino Dos Mangas. Los resultados de este estudio permitieron la identificación de puntos críticos a partir del cual se podrán incorporar nuevas acciones a la estrategia de desarrollo

## DESARROLLO

La comuna Dos Mangas está asentada al noreste de la provincia de Santa Elena en la costa ecuatoriana, su ubicación geográfica en las estribaciones de la cordillera Chongón Colonche. El recinto de la comuna, identifica sus orígenes en 1899, y debe su nombre al encuentro de las aguas de los ríos Grande y Colín que se unen antes de llegar al pueblo. Dos mangas está ubicada en el trayecto de la Ruta del Spondylus o Ruta del Sol a siete kilómetros del noreste de Manglar alto. Presenta un clima de bosque húmedo tropical debido a su localización en las faldas de la cordillera, lo que es una ventaja para los pobladores, ya que gracias a ello existe un suelo fértil para el cultivo de productos orgánicos, tales como: piña, badea, guineo, papaya y demás cultivos de ciclo corto.

Según datos proporcionados por el Municipio de Santa Elena (2013), la población identificada es aproximadamente de 950 habitantes, los que se dedican a agricultura, la ganadería, la producción y elaboración de paja toquilla, la producción y elaboración de tagua (marfil blanco) y el ecoturismo, manteniendo una organización reconocida ante las autoridades competentes.

Entre sus mujeres están las que se dedican a para diseñar productos de colores llamativos usando la paja toquilla, como carteras, sombreros, entre otros; los hombres se destacan por tallar con la tagua todo tipo de figuras, llaveros, moños, anillos, pulseras, utilizando diversas formas. Este proceso dura cerca de seis meses y dichas artesanías son vendidas en Salinas y en Montañita.

Dentro de la comuna se pueden hacer recorridos por los senderos turísticos, el turista tiene la opción de hacerlos a lomo de caballo o caminando, dichos senderos tienen el nombre de "Las Cascadas" y "Las Pozas". Durante el recorrido, el turista va acompañado de un guía nativo, quien explica la gran variedad de flora y fauna que posee el lugar. Sin embargo, las bondades naturales que tiene este paradisíaco lugar, hace posible la práctica de un turismo diferente y alternativo, que agrupa las modalidades

de ecoturismo, aventura y rural, que en la actualidad son requeridas por los demandantes.

Este destino posee condiciones climatológicas de recursos para desarrollar la actividad turística que se desarrolla bajo un modelo de gestión de los pequeños y medianos emprendimientos, con fuerte capital social y cooperación y en donde la comunidad participa en la planificación y gestión de la oferta turística. En este caso las poblaciones no sólo entran como asalariadas sino como portadoras de determinadas ideas turísticas expresadas en distintas iniciativas.

La comuna actualmente ofrece a los turistas dos tipos de turismo: turismo comunitario y turismo ecológico, siendo uno de sus atractivos principales los senderos, los mismos que sólo se pueden visitarse en compañía de un guía nativo. En época de invierno las cascadas y pozas naturales, son más caudalosas en comparación con los meses de verano, puesto que en dichos meses no hay mucha lluvia y las cascadas y pozas están casi secas.

Sin embargo, este atractivo natural, que no deja de ser encantador no se han desarrollado evaluación de la cadena de valores que permita impulsar su aporte el desarrollo turístico de la Comuna. En este propósito se organizó la investigación que se socializa a continuación.

## METODOLOGIA

A partir de la sistematización y contextualización metodológica del análisis de la cadena de valores de destinos turísticos. El estudio realizado inició con la recopilación de información primaria in-situ, que se complementó con información de estudios previos sobre turismo desarrollados en Santa Elena y Dos Mangas en particular. Paralelamente se realizaron entrevistas a los actores involucrados en la actividad turística en este destino (hospedaje, restauración, transporte, guías, artesanos, administradores del centro de interpretación y autoridades de la comunidad).

Para diagnosticar cada uno de los eslabones de la cadena turista de este destino, se involucró a estudiantes del programa de maestría en turismo mención gestión de destinos, de la Universidad de Santa Elena, quienes realizaban el programa de vinculación con la colectividad en este territorio. La información recolectada fue sistematizada en una base de datos que contiene información descriptiva detallada del proceso turístico de Dos Mangas, la cual sirvió como base también para describir cada uno de los eslabones que conforman la cadena de valor del destino turístico: planificación, organización del producto, comunicación, distribución, transporte, consumo y postconsumo.

En última instancia, se socializó la información recopilada en una sesión de focus group, con académicos conocedores de la actividad turística en este territorio, cuyo fin fue analizar la situación de los eslabones e identificar puntos críticos para posteriores estrategias sostenibles que debiera proponerse para mejorar la oferta del destino en estudio.

En este propósito y basado en el principio de inteligencia colectiva se promovió también la búsqueda de consenso en la opinión de un grupo de expertos en la materia, este espacio de trabajo colectivo sirvió para una discusión constructiva, de donde nacieron las propuestas de estrategias con enfoques de sostenibilidad, cuyo documento es un aporte al proceso de desarrollo de este destino que de a poco se posiciona en los mercados bajo una modalidad de desarrollo turístico integral.

### Resultados

La cadena de turismo del destino Dos Mangas está compuesta por diferentes entidades (cabildo, asociación de guías, administración centro interpretación) e iniciativas de orden comunal y privado. Esta diversidad de aportes y esfuerzos, se ha limitado a intereses individuales, aislados, no interrelacionados y poco funcionales para el desarrollo turístico de la localidad.

A pesar de esto, se advierte una constante atención a la actividad por parte de sus actores, mismo que ha servido para hacer presencia en el mercado, evidenciando atención a las infraestructuras turísticas y esfuerzos en la promoción insipiente. Para describir la cadena de valor, se toma en consideración la totalidad de los subsectores de hospedaje (4), restauración (9) y de artesanías (5) y representantes del subsector de transportación, guías y directivos que son parte de los eslabones de la cadena, permitiendo presentar un diagnóstico muy riguroso para cada eslabón en relación con la sostenibilidad del turismo de Dos Mangas.

### Planificación

En el marco de este eslabón, se ha podido diagnosticar y discutir con académicos especialistas en turismo tres puntos fundamentales para la planificación del turismo, la gestión del territorio, el recurso humano y el aspecto legal para la funcionalidad de la actividad.

En el primer caso, partiendo de un análisis del plan de desarrollo endógeno comunal en el que se destacan enfoques de sostenibilidad visibilizados en los criterios: que la sustentabilidad debe aplicarse a todo tipo de turismo, la planificación es resultado de proceso participativo de todos los actores y, la declaratoria de conservación de

sus recursos, que fue construido en conjunto y consensuada por todos los integrantes de la cadena turística del destino, se visibiliza que de forma individual los actores turísticos no han demostrado el suficiente interés por la sostenibilidad como elemento diferenciador de su emprendimiento.

Ante esta situación, los profesionales consideran que cada establecimiento debe alinearse en su planificación con el plan de desarrollo del destino y que, ciertos aspectos encaminados a acciones entorno al medio ambiente que se realizan, no encamina necesariamente a la sostenibilidad del destino. Identificando con esto aspectos críticos como: la falta de planificación turística individual con visión sostenible y que sume a los intereses del destino y, el desconocimiento de los componentes de sostenibilidad turística.

En cuanto al capital humano, se analiza la capacitación del recurso humano que trabaja en la actividad para decidir, implementar y gestionar los aspectos de sostenibilidad en cada uno de los emprendimientos y entidades que conforman la cadena. En el primer caso, al ser emprendimientos pequeños, la producción es reducida, la capacidad de pax es mínima, por ende el empleo generado es apenas de 37 personas al año y, a esto se suma 20 guías, dos administradores y un contador en el centro de interpretación. El trabajo in-situ y el análisis de los profesionales en la materia consensuan en que el talento humano está lejos de emprender acciones por si solos en estrategias de sostenibilidad, identificando, por tanto, que el aspecto crítico es la capacitación y la profesionalización para el funcionamiento de los eslabones y generar valor a la cadena.

En referencia al aspecto de legalidad y políticas para la funcionalidad del destino, esta se enfoca en determinar el marco jurídico que ampara el desarrollo turístico en este territorio, de hecho, existe un avance importante en cuestiones de zonificación, ésta comprende áreas de conservación, de producción agrícola, de asentamiento humano y espacio para el turismo.

Sin embargo, a pesar del modelo de desarrollo turístico integral que se inclina por un turismo más justo en este territorio, a los enunciados del Código orgánico de organizaciones territoriales, autonomía y descentralización (COOTAD) en su artículo 68, literales a) y f) y, a lo que expresa la ley de comunas en su artículo seis, respecto a su visión participativa y sostenible, la comuna no ha forjado un desarrollo en ese sentido, a pesar de la declaratoria como Centro de Turismo Comunitario, de recibir apoyo del estado a través del programa Socio Bosque, de recibir ayuda de ONGs como la USAID y FAO, de recibir

apoyo de la embajada de Corea, de organismos gubernamentales como la prefectura, la municipalidad y la junta parroquial, este destino no ha logrado sostenibilidad en turismo.

Ante esta situación, los profesionales del ramo concuerdan que no depende de la cantidad de leyes y elementos de política direccionales, mientras no haya una cultura turística y conocimiento de sostenibilidad, la población local solo se regirá a lo que los organismos locales y foráneos direccionen. Siendo esta última idea la brecha a solucionar.

### *Organización de productos turísticos*

A pesar de ser Santa Elena un destino de sol y playa por tradición, el primer acuerdo del grupo focal de expertos es que hay segmentos que llegan a la provincia por otras motivaciones como la cultura, la aventura y la gastronomía, lo que implica que existen mercados que se interesan por otra tipología de turismo, por tanto, el enfoque de Dos Mangas por emprender acciones bajo un modelo de desarrollo turístico alternativo, que asocia a pequeñas y medianas empresas, con fuerte capital social donde se combinan actitudes de confianza con conductas de reciprocidad y cooperación, abre opciones para los visitantes y es el ejemplo a seguir para otras comunidades con características similares dentro del territorio.

Por tanto, el turismo que se desarrolla en la comuna Dos Mangas es turismo no convencional, caracterizado por servicios activo participativo no tradicionales, que responde a la necesidad del hombre por buscar nuevas experiencias de viaje orientados al disfrute y aprovechamiento racional de la naturaleza, además se instruye y concientiza a los visitantes sobre la importancia de la conservación de esta área y su necesidad de protegerla. No obstante, los expertos también concuerdan, de que se trata de un destino turístico escasamente competitivo por carencia de diversificación y estrategias de marketing.

Pese a las inversiones de organismos públicos como el Gobierno Provincial, el MINTUR, el Gobierno Parroquial y organismos privados como USAID, Embajada de Corea, por nombrar algunos, que de una o de otra forman han aportado a la accesibilidad, señalética, a la readecuación paisajística y al aspecto socio-organizativo, los productos no han variado. Ante esta situación la discusión y concordancia del grupo focal evidencia que Dos Manga requiere de productos complementarios al senderismo y artesanías que son básicamente los productos únicos en ese destino, por tanto, apostar a hacer de esta comuna un multi-destino es pensar en la integración de nuevas tipologías de turismo en base a su potencialidad rural.

Claro está que no solo se debe pensar en actividades que complementen la estancia de los visitantes, el enfoque que se debe dar a la infraestructura de hospedaje y restauración es fundamental para fortalecer el destino en sí. Por tanto, otro aspecto discutido y concordado por el grupo focal está en el hecho de que las acciones que se desarrolle desde estos componentes y en otros que son parte del producto turístico deben tener transversalmente un aspecto de sostenibilidad, tal como manifiesta Pulido Fernández & López Sánchez (2016), el turismo sostenible no es una tipología turística, ni un producto turístico, sino una manera de desarrollar la actividad turística basada en la filosofía y los valores de la sostenibilidad.

### *Comunicación*

Se evidencia que este destino tiene dificultad en la comunicación con los mercados emisores y segmentos que arriban hasta este sitio, lo que dificulta su posicionamiento en el mercado. El arribo de los visitantes hasta Dos Mangas no es resultado de un proceso planificado de comunicación, es resultado de la búsqueda de alternativas de actividades de aquellos turistas que llegan a destinos cercanos a este, que como parte de sus actividades exploran sus alrededores, dando como resultado esta elección. Adicionalmente la comunicación boca oído y una página de Facebook permite nutrir también estas llegadas a Dos Mangas.

Por otro lado, los expertos concuerdan en que existe mucha confusión en la marca que proyecta el destino, ya que los diferentes actores proyectan su propia imagen y hacen su propia publicidad, desconsiderando que se debe fortalecer y proyectar iconos y elementos que sean representativos del destino, los mismos que deben servir de paraguas para el resto de actores que desene proyectarse en los mercados.

Adicional a esto está la imagen y reputación del destino, que muestra permisibilidad de acciones para los visitantes. En el destino se evidencia vehículos motorizados y ganado vacuno transitando por el mismo sendero, así como se puede observar la pesca inadecuada en ciertos sectores del río y en ciertas temporadas, que, expuestos a la vista de los visitantes, demuestra que están ante un destino poco sostenible, así se esté intentando proyectar en el mercado como un destino alternativo para segmentos no tradicionales, son los propios moradores lo que demuestra lo contrario.

Al final la concordancia de los expertos sobre la posible corrección a esta imagen real del destino estará en función de las políticas del destino y en la calidad de comunicación que se exponga en el mercado. Por tanto,

trabajar en proyectar una imagen como destino emergente especializado en segmentos concretos ayudaría al posicionamiento y diferenciación en los mercados.

Clara esta entonces que la realidad del destino debe ser la misma que proyecta en el mercado, en este sentido, no se trata de generar publicidad engañosa, sino que, tal como manifiestan los integrantes del grupo focal, se debe garantizar credibilidad en el mensaje que se comunica, por tanto, adecuar el mensaje a la realidad, pasa por lograr una mejora en el destino, sin ella, todo el aspecto de marketing es completamente inútiles. No solo es cuestión de ser conocidos, lo importante es ser apreciados.

Finalmente, la carencia de planes de marketing del destino, así como no se asigna un presupuesto para promoción, a esto se adiciona el error de ciertos operadores que ofertan Dos Mangas como parte de Montañita (un destino de sol y playa), causa impresiones y confusiones en los demandantes, debilitando el interés por este destino alternativo que en ocasiones es confundido como un destino cosmopolita por esas malas acciones de incluir como parte de algo que no es. El acuerdo final sobre la comunicación en la cadena de valor, es que se debe comunicar la sostenibilidad del destino, lo que implica, poner en valor comercial la sostenibilidad en el turismo de Dos Mangas para poder diferenciarse y acceder a segmentos de mercado cuyos valores, principios y necesidades favorecen el avance hacia la sostenibilidad de los destinos.

### *Distribución*

Dos Mangas tiene dificultades en el aspecto de distribución, de hecho, los visitantes que arriban a este destino llegan por consecuencias de exploración desde destinos cercanos y en algunos casos como parte del itinerario de algún tour operadora. Esta manera de recibir turistas impide mayores llegadas en número y mayor permanencia en tiempo de estancia, la no participación en ferias, el no vender el destino a través de agencias, el no saber aprovechar la penetración del internet mantiene al destino en estancamiento.

A pesar de que las tecnologías de la información y comunicación (TIC) ha tenido un gran crecimiento en la Provincia de Santa Elena, según datos del censo 2010 (Ecuador. Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010), el 72,10% tiene celular, el 13, 5% tiene computadora, el 8,7% televisor por Cable y el 7,2% tiene acceso al internet, este destino apenas hace uso de la red social Facebook,

que si bien es cierto permite acceder a información del destino, pero no permite ningún aspecto de negociación.

La Comuna Dos Mangas no tiene una buena señal de internet y es necesario implementar herramientas tecnológicas para la difusión del potencial turístico, más aún cuando es demasiado evidente que el uso de las nuevas tecnologías ha modificado el futuro de la intermediación turística y lo seguirá haciendo en los próximos años. Únicamente aquellas empresas que, además de tener una idea clara de las necesidades del mercado, creen verdadero valor para sus clientes serán capaces de sobrevivir a largo plazo.

Dos Mangas, debe valerse de la innovación, apegado a las nuevas tendencias tecnológicas más apropiadas para ofrecer productos de mejor calidad, de tal manera que la fidelización sea sinónimo de mayor demanda de las actividades y servicios turísticos, apoyados en la distribución virtual. Por tanto, el grupo focal concuerda en que existe un déficit tecnológico, lo que impide explotar las numerosas ventajas que actualmente ofrece el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para la distribución de sus productos.

Finalmente, algo importante que se resalta al topar el aspecto de distribución – comercialización y que concuerda con lo que Pulido Fernández & López Sánchez (2016), estipulan es que, en años venideros, el negocio de la distribución estará en participar en todos los eslabones de la cadena de valor del destino turístico, y no en un subsector o en un eslabón determinado.

### *Transporte*

A pesar de su ubicación a una distancia aproximada de 10 Km desde Manglar alto, y a unos 66 Km de la capital provincial Santa Elena, de poseer una carretera de primer y segundo orden en buen estado, Dos Mangas tiene una dependencia de líneas de transportación de cooperativas Manglar alto, Reales Tamarindo y CLP que son interprovinciales y recorren la ruta del Spondylus en su trayecto, y de cooperativas provinciales que también recorren esta ruta. Al no contar con una línea de transporte que arribe al destino, incide en que los visitantes no decidan por este destino, el hecho de que las líneas de transportación circulen a 10km de distancia de Dos Mangas, es desventajoso para el desarrollo turístico.

Ante esta situación los expertos en trabajo grupal concuerdan que es necesario gestionar una línea de transporte hacia el destino, lo que permitiría captar la atención de visitantes en el mismo terminal Sumpa, que

desconocimiento de este destino, se dirigen hacia otros sectores.

### Consumo

Este aspecto es fundamental para el destino, más cuando el cliente es cada vez más exigente y dispuesto a pagar por el valor que es capaz de generar un destino y no por cualquier ofrecimiento engañoso. Los visitantes que arriban a Dos Mangas provienen de destinos de tipología masiva cercanos a esta, por tanto, este destino se presenta como un lugar de paso, con un tiempo de estancia promedio de 3 horas y de poco interés de sostenibilidad, ya que el propósito de viaje no fue este si no aquellos destinos de masas.

Por otro lado, los prestadores de servicios y las facilidades turísticas son limitados y se caracterizan por ser prestadores de servicios sin una cultura de generadores de experiencias. Gran parte de las actividades están focalizadas hacia los senderos con prestadores de servicios poco activos, con prestaciones que carecen de diversificación y muchas veces improvisadas.

Es evidente que es un destino no masivo que marca la diferencia del resto de destinos cercanos, las actividades basadas en la naturaleza y la cultura llama la atención de visitantes con cierto grado de interés en estos aspectos, es decir que los segmentos que llegan a este destino tienen inclinaciones sobre el turismo alternativo, esta aseveración es la base para que el grupo focal concluya que es factible concretar acciones que para atraer turistas que aporten mayor rentabilidad social, económica y ambiental a este territorio.

Referente al costo de los productos, se analizó que los turistas nacionales a diferencia de los extranjeros presentan interés en los productos, pero buscan rebaja de precios. De manera general, los visitantes presentan cierta elasticidad en cuanto a la elevación de costos, siempre y cuando vaya a la par con el factor de diversificación y calidad.

Se evidencia que los emprendimientos artesanales presentan mayor generación de experiencias al hacer partícipes de las tareas en los talleres a los grupos que visitan estos sitios, lo que no sucede con otros servidores del destino. Los resultados del trabajo de campo respecto a este ítem, es abordado por los expertos y coinciden en que el consumo de los visitantes no favorece a la sostenibilidad del destino, por el hecho de que los nacionales regatean precios y los extranjeros aducen que los costos de los productos son muy bajos en relación al tiempo que emplean para su desarrollo.

Por tanto, el acuerdo de los expertos es que se debe trabajar en productos que provoquen un consumo

responsable, en el sentido de que los productos deben evidenciar los componentes de sostenibilidad, de esta forma los visitantes puedan valorar lo que consumen y ser parte del proceso del desarrollo de un destino sostenible. Es importante que los servidores turísticos del destino evidencien acciones e iniciativas de sostenibilidad que pueden aportar valor al momento de hacer acciones de marketing.

### Fidelización del cliente - postconsumo

Los emprendimientos del destino no presentan estrategias de fidelización o al menos no son conscientes de ellas. Es importante resaltar que para que exista una fidelización, la organización debe tener una imagen clara para reflejar al cliente, aspecto que en la actualidad es una debilidad que presentan los establecimientos, al no tener una imagen de marca fortalecida. En este aspecto es importante que los emprendimientos y el destino en general presente acciones de comunicación y comercialización basadas en la sostenibilidad, lo que permitirá diferenciar del resto y atraer segmentos que valoren estos aspectos.

Los eslabones analizados permitieron identificar lo que está sucediendo con la cadena turística del destino Dos Mangas. Aunque es necesario destacar que a pesar de que todos los elementos de la cadena son fundamentales para reorientar el destino, será preciso enfocar mayores acciones en los eslabones de planificación y de organización de productos, ya que de estas dependen el resto de eslabones y la construcción de un destino sostenible como tal y el posicionamiento en los mercados.

El análisis de los eslabones de la cadena permitió identificar los puntos críticos que permitirá a los gestores del turismo hacer enfoques de estrategias válidas para la totalidad de la cadena turística. En este caso se señalan los siguientes:

- ***El desconocimiento de los componentes de sostenibilidad turística asociada a la falta de cultura turística*** que se traduce en las insuficiencias de la imagen que proyecta el destino, los productos turísticos y, las dificultades en la comunicación con los mercados emisores y segmentos que afecta la credibilidad y que hace de ésta un destino turístico escasamente competitivo por carencia de diversificación y estrategias de marketing.
- ***Insuficiente direccionamiento de organismos locales y foráneos bajo sus intereses, que limita la planificación turística, los servicios y el emprendimiento para ofrecer facilidades turísticas y experiencias de consumo a los visitantes que propicie la fidelización del cliente.***

- Falta de capacitación y profesionalización para el funcionamiento de los eslabones y generen valor a la cadena sobre todo en lo que respecta a la marca que proyecta el destino; valor comercial.
- De acuerdo con el análisis se consideró necesario precisar las propuestas para dinamizar la cadena de valor en Dos Mangas. Al respecto se identificaron líneas y acciones estratégicas que deberán ser asumidas como guía para potenciar la capacidad del destino y generar valor a lo largo de la cadena (Tabla 1).

Tabla 1. Guía para potenciar la capacidad del destino y generar valor a lo largo de la cadena.

Nº	Líneas Estratégicas	Aspectos de interés para mejorar la cadena de valor
1	Recursos naturales	Protección y readecuación paisajística Gestión y creación de áreas protegidas comunales Puesta en valor de los recursos naturales
2	Recursos culturales	Rehabilitación y puesta en valor de los espacios paleontológicos y arqueológicos Rescate cultural y su puesta en valor
3	Zonificación del territorio	Estudios de potencialidad e inventarios turísticos Zonificación territorial de espacios Usos de los espacios zonificados a través de planes de manejo Propuesta de tipologías de turismo en relación a la potencialidad geográfica Infraestructuras y equipamientos colectivos
4	Oferta de alojamiento y restauración	Diversificación e innovación Mayor estancia Profesionalización y bilingüismo Cualificación y certificación Restauración con productos gastronómicos locales
5	Servicios turísticos	Artesanías y ferias locales Actividades culturales Servicios de transporte Servicios especializados de turismo
6	Redes y colaboración	Asociatividad y cooperación entre comunidades Autogestión y protagonismo de las comunidades Complementación territorial y uso de los bienes comunes Colaboración con entidades locales y con el tejido empresarial
7	Marketing	Diversificación de productos turísticos y de los mercados Atraer y mantener segmentos Posicionamiento y generación de imagen en los mercados Promoción y difusión de los destinos Fidelización de clientes

Como plataforma transversal de sostenibilidad se recomienda que los procesos que se emprendan en cada estrategia, necesariamente deberá tener una gestación y empoderamiento de los actores locales, debiendo ser las acciones continuas y flexibles, que respondan a los intereses endógenos de las comunidades, cuya oferta deberá ser auténtica, donde prime el turismo Inklusivo que respete la cultura, valores y modos de vida de la comunidad, donde la actividad turística sea responsable y genere la preservación y minimización de impactos, con constante gestión y educación ambiental, que permita generar una cultura turística que conlleve a la satisfacción de las experiencias del cliente.

## CONCLUSIONES

El estudio realizado confirma que el análisis de cadena de valor del destino turístico es una herramienta importante para el diagnóstico de sus componentes; así como para la planificación y gestión sostenible por parte de los decisores en cuanto a la funcionalidad de sus eslabones como elementos generadores de valor al turista.

Al aplicar la herramienta en el destino Dos Mangas, se pudo identificar los principales puntos críticos que deberían abordarse mediante una agenda estratégica con enfoques de sostenibilidad para hacer de la oferta turística un sector competitivo y se ha demostrado la posibilidad de incursionar en nuevas planificaciones que sirvan de

herramienta para toma de decisiones por parte de planificadores y gestores turísticos.

Como parte del análisis realizado, los autores proponen los aspectos de interés para mejorar la cadena de valor, las cuales influyen todas las líneas estratégicas desde las cuales se dejan sentadas las bases para orientar una estrategia de desarrollo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Christian, M., Fernández-Stark, K., Ahmed, G., & Gereffi, G. (2011). *The Tourism Global Value Chain: Economic upgrading and workforce development*. Duke University.
- Ecuador. Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). VII Censo de Población y VI de Vivienda. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Memorias/memorias\\_censo\\_2010.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Memorias/memorias_censo_2010.pdf)
- Ferrando, P. A. (2013). *Las cadenas globales de valor y la medición del comercio internacional en valor agregado*. Instituto de Estrategia Internacional.
- Gallego, J. (2009). Marketing turístico. En, E., Osorio, V., Jaime, J., Osorio, J., Gallego, y S. Murgui, (Ed), *Turismo. Planificación y Gestión Estratégica*, (pp. 225-248). Universidad Politécnica de Valencia.
- Kaplinsky, R. (2000). Spreading the gains from globalisation: What can be learned from value chain analysis? *Journal of Development Studies*, 37(2), 117-146.
- Kotler, P. (2005). *Marketing for hospitality and tourism*. Pearson Prentice Hall.
- Pulido Fernández, J. I., & López Sánchez, Y. (2016). La cadena de valor del destino como herramienta innovadora para el análisis de la sostenibilidad de las políticas turísticas. El caso España. *Innovar*, 26(59), 155-176.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377-389.
- Segrado, R., Palafox, A., & Arroyo, L. (2008). Medición de la capacidad de carga turística de Cozumel. *El Periplo Sustentable*, 13, 33-61.
- Yumisaca, J., Mendoza, E. A., & Gonzaba, J. (2017). La nueva ruralidad y el turismo, una alternativa de desarrollo sostenible en Dos Mangas, provincia de Santa Elena. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 4(2), 120-126.