

“Gestión Logístico-Administrativa y Competitividad del Turismo en la Provincia de Los Santos, Panamá 2024”

“Logistical and Administrative Management for Tourism Competitiveness in the Province of Los Santos, Panama 2024”

Ana Gabriel Gómez Monroy

Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de Los Santos. Panamá.

ana-g.gomez-m@up.ac.pa <https://orcid.org/0009-0002-9761-334X>

Reynaldo Cassiel Villarreal

Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de Los Santos. Panamá

reynaldo-c.villarreal@up.ac.pa <https://orcid.org/0009-0001-2488-2066>

Recepción: 22 de febrero de 2025

Aprobación: 5 de junio de 2025

DOI: <https://doi.org/10.48204/semillaeste.v6n1.6943>

Resumen

El turismo en Panamá ha crecido de manera constante, convirtiéndose en un pilar económico en Los Santos, su potencial es alto gracias a su riqueza cultural y natural, pero enfrenta desafíos en la calidad de los servicios turísticos. Objetivos: Esta investigación analiza las operaciones logísticas y administrativas del sector turístico, describiendo la interacción de los actores e identificando áreas de mejora en cuanto competitividad y sostenibilidad. Métodos: A través de un enfoque cualitativo, se realizaron encuestas a 78 empresas y 60 turistas, entrevistas con actores del sector y análisis documental. Resultados: Se identificaron deficiencias en infraestructura, conectividad, planificación estratégica y sostenibilidad, así como brechas en la capacitación del personal. Los turistas expresaron insatisfacción con la información turística, el servicio al cliente y el transporte. Las empresas enfrentan dificultades en la gestión de la cadena de suministro y la adopción de prácticas sostenibles, afectando la calidad del servicio. Conclusiones: Se propone la creación de un Foro de Turismo Sostenible para fortalecer la cooperación entre empresas, gobierno y academia, impulsar estrategias sostenibles y mejorar la calidad del turismo en Los Santos.

Palabras clave: infraestructura, logística turística, turismo, turismo sostenible

Abstract

Tourism in Panama has grown steadily, becoming an economic pillar. In Los Santos, its potential is high due to its cultural and natural wealth, but it faces challenges in the quality

of tourism services. This research analyzes the sector's logistical and administrative operations, identifying deficiencies and proposing strategies to enhance its competitiveness and sustainability. Through a qualitative approach, surveys were conducted with 78 businesses and 60 tourists, along with interviews with sector stakeholders and documentary analysis. Deficiencies were identified in infrastructure, connectivity, strategic planning, and sustainability, as well as gaps in staff training. Tourists expressed dissatisfaction with tourism information, customer service, and transportation. Businesses struggle with supply chain management and the adoption of sustainable practices, affecting service quality. The creation of a Sustainable Tourism Forum is proposed to strengthen cooperation between businesses, government, and academia, promote sustainable strategies, and improve the quality of tourism in Los Santos.

Keywords: infrastructure, sustainable tourism, tourism logistics, tourism

INTRODUCCIÓN

El turismo es un sector clave en la economía panameña, y la provincia de Los Santos destaca por su riqueza cultural, gastronómica y natural. Sin embargo, enfrenta desafíos en infraestructura, planificación logística y gestión administrativa que afectan la experiencia del visitante y la competitividad del destino.

Una logística eficiente es esencial para garantizar la movilidad de los turistas, el abastecimiento oportuno de bienes y servicios, y el mantenimiento de la calidad en hoteles, restaurantes y transporte.

Asimismo, una gestión administrativa eficaz en el sector público y privado permite la planificación estratégica y la regulación adecuada del turismo. No obstante, la falta de coordinación entre actores, la escasez de capacitación y la ausencia de estrategias conjuntas limitan el desarrollo sostenible del sector.

Estudios previos resaltan que la competitividad turística depende tanto de los atractivos del destino como de la eficiencia en la prestación de servicios (Unidad de Monitoreo y Análisis de la Competitividad-CNC, 2014).

El objetivo del estudio fue evaluar la interacción de los actores clave del sector turístico en la provincia de Los Santos mediante el análisis de las operaciones logísticas y administrativas que se realizan, identificando los desafíos actuales y factores de sostenibilidad, con el fin de describir el "Engranaje Logístico" que permite el funcionamiento del turismo y su influencia en la percepción de calidad del destino.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se empleó un diseño cualitativo no experimental, con un análisis transversal que permitió examinar la situación del turismo en Los Santos en un periodo determinado. Se utilizaron los enfoques metodológicos exploratorio y descriptivo

El universo de estudio comprende a todos los actores involucrados en la actividad turística de la provincia de Los Santos, organizados en tres grupos poblacionales: sector público (instituciones gubernamentales), sector privado (empresas turísticas) y consumidores (turistas nacionales e internacionales). Para cada grupo se estableció una muestra representativa:

Sector privado: Utilizando la fórmula para poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 95%, margen de error del 5%, y probabilidad de éxito/fracaso del 50%, se determinó una muestra de 78 empresas de un total de 98 registradas formalmente. Para calcular la muestra finita, seguimos la fórmula:

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N - 1)e^2 + Z^2pq}$$

Consumidores: Dada la naturaleza variable e indefinida del número de turistas, se estableció una muestra intencionada de 60 participantes, buscando equilibrio entre representatividad y viabilidad.

Sector público y ONGs: La muestra se seleccionó bajo criterios de representatividad territorial (7 alcaldías), funcional (instituciones clave en turismo) y participación de actores clave (ONGs y comités organizadores de eventos turísticos).

Para garantizar una recopilación de datos integral y confiable, se aplicaron tres instrumentos principales: Encuestas estructuradas, aplicadas a empresas turísticas y turistas, entrevistas semiestructuradas que fueron realizadas con actores clave del sector público y privado y

análisis documental que consistió revisión de informes gubernamentales, regulaciones turísticas, estudios previos y literatura científica relacionada al turismo.

Los datos fueron procesados mediante técnicas de análisis de contenido cualitativo, organizando la información en categorías temáticas: Infraestructura y conectividad, gestión de la calidad del servicio, planificación administrativa y logística, sostenibilidad y cooperación sectorial. Se utilizaron herramientas de codificación para identificar patrones y tendencias en las respuestas, permitiendo generar conclusiones basadas en la evidencia recopilada.

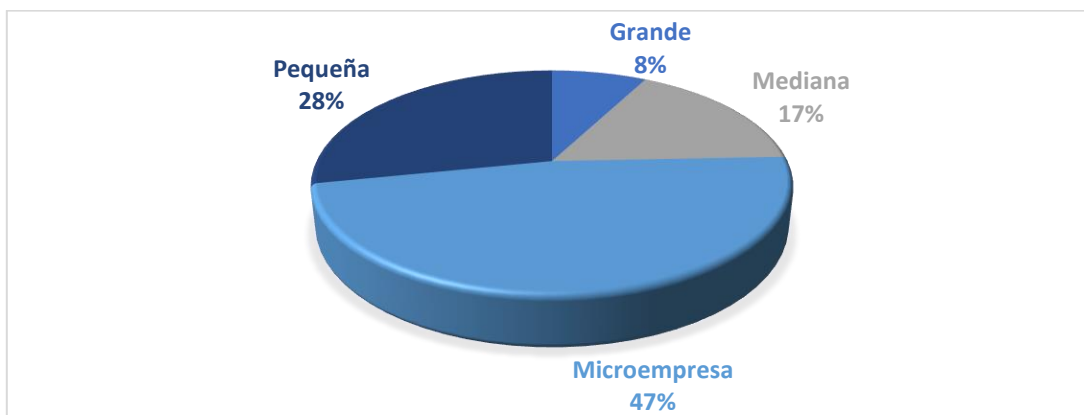
El estudio se llevó a cabo respetando los principios éticos de investigación. Se garantizó la confidencialidad y anonimato de los participantes y se obtuvo el consentimiento informado antes de la aplicación de encuestas y entrevistas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis de los datos evidencia que el turismo en la provincia de Los Santos enfrenta limitaciones estructurales que afectan su competitividad, destacándose problemas en la planificación estratégica del destino, infraestructura, logística, calidad del servicio y sostenibilidad.

Figura 1

Tamaño de las empresas turísticas de la provincia de Los Santos

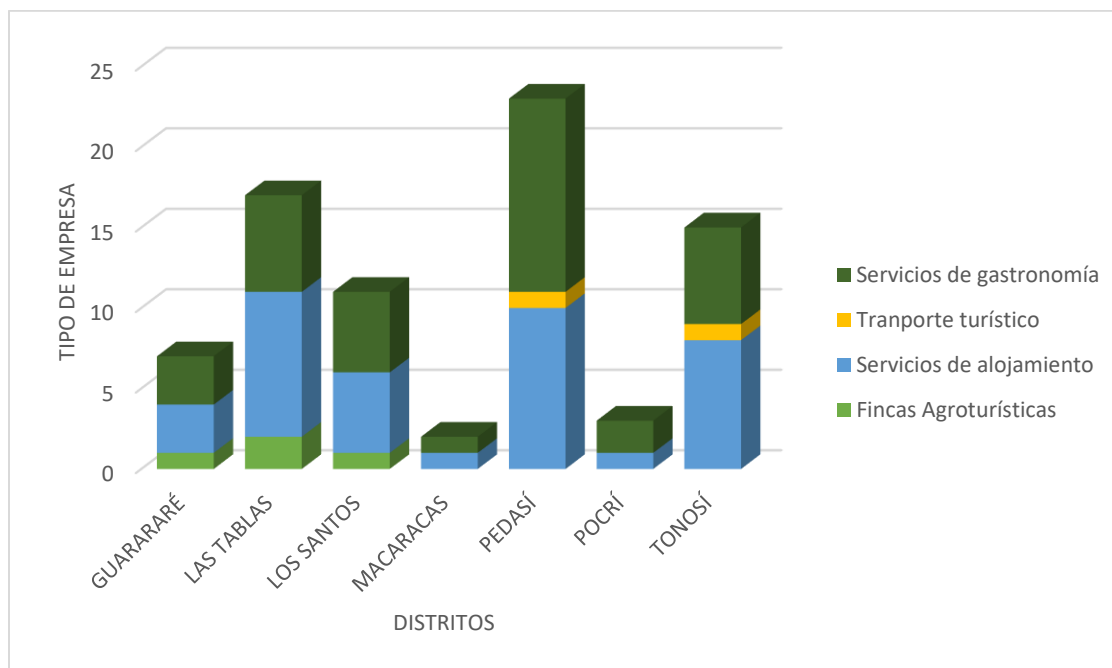


Fuente: (Gomez, Monroy & Villarreal, Quintero , 2024).

El análisis de las 78 empresas encuestadas refleja una industria turística compuesta principalmente por micro y pequeñas empresas (75 %). Con una oferta centrada en hospedaje (47 %) y gastronomía (45 %). La mayor concentración de establecimientos se encuentra en Pedasí (29 %), Las Tablas (22 %) y Tonosí (19 %), lo que evidencia una fuerte dependencia de ciertos destinos dentro de la provincia

Figura 2

Tipo de empresa y ubicación



Fuente: (Gomez, Monroy & Villarreal, Quintero , 2024).

A pesar de su potencial, la provincia de Los Santos cuenta con una escasa renovación de emprendimientos en los últimos años, lo que ha limitado la diversificación de la oferta turística en la región.

En la Figura 3 podemos observar que el 69% de las empresas dicen tener de 5 a 20 años de operación, mientras que un 24% mantienen sus operaciones en los rangos de menos de uno hasta cuatro años y solo un 6% dice tener más de veinte años de operación.

Figura 3

Años de Operación de las empresas Estudiadas

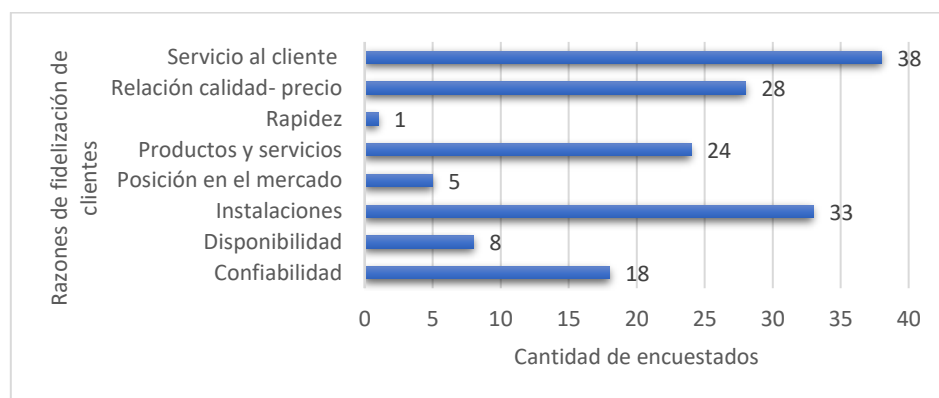


Fuente: (Gomez, Monroy & Villarreal, Quintero , 2024).

Gestión Empresarial y Atención al Cliente: A las 78 empresas encuestadas se les consultó sobre las 3 principales razones por las que sus clientes preferían su negocio, obteniéndose los siguientes resultados:

Figura 4

Ventajas Competitivas de las empresas estudiadas



Fuente: (Gomez, Monroy & Villarreal, Quintero , 2024).

Es evidente que los aspectos menos valorados fueron la rapidez y la disponibilidad, factores que guardan estrecha relación con la gestión de la cadena de suministro de las empresas.

Adicionalmente, aunque el 96 % de las empresas utiliza herramientas tecnológicas básicas, principalmente pagos digitales, son muy pocas las que han implementado estrategias avanzadas de fidelización y marketing digital.

Actualmente, la falta de programas de formación continua y la ausencia de certificaciones impactan negativamente la percepción de calidad por parte del visitante, generando una brecha entre las expectativas creadas por la promoción turística y la experiencia real.

En mercados turísticos altamente competitivos, la capacitación del personal es clave para garantizar un servicio de excelencia (Unidad de Monitoreo y Análisis de la Competitividad-CNC, 2014). La implementación de estándares de calidad ayudaría a reducir la insatisfacción del turista y mejorar la fidelización del cliente.

La Infraestructura: El estudio revela deficiencias críticas en la infraestructura de apoyo al turismo, afectando la percepción de calidad del visitante como sucede en otros puntos de interés turísticos en el país (Nel-lo Andreu & Pérez Albert, 2007).

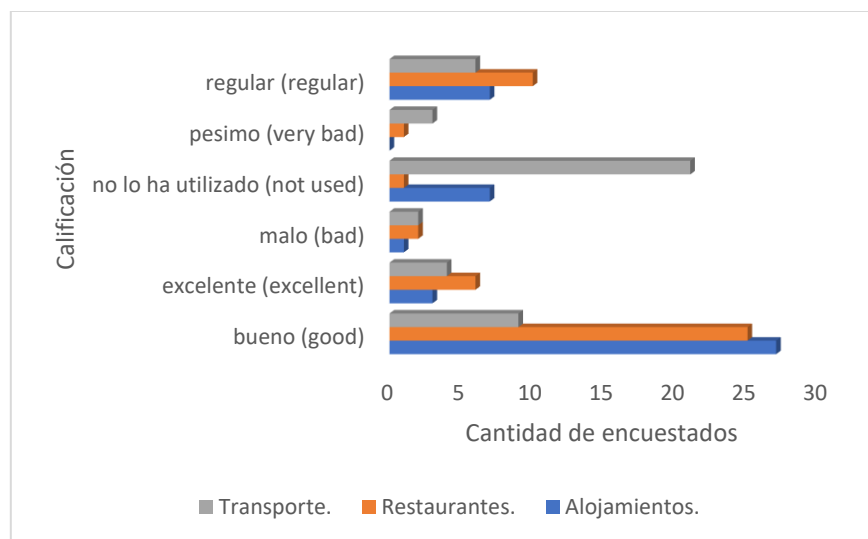
Conectividad terrestre y el transporte: se evidencia que, a pesar de que Los Santos dispone de más de 60 rutas de transporte, la conectividad sigue siendo limitada. Los resultados indican que en todos los distritos existen dificultades de acceso al transporte, ya sea por la reducción de horarios o la disponibilidad del servicio, lo que impacta negativamente en la movilidad de los turistas.

Accesibilidad marítima y aérea: A pesar de que existen cuatro puertos en la provincia, solo el puerto de Pedasí cuenta con infraestructura para el turismo (Autoridad Marítima de Panamá, 2024), y los dos aeródromos locales (Georgia tech Panamá, 2024) tienen una oferta de vuelos comerciales limitada.. Estos problemas coinciden con estudios previos que destacan la importancia de la infraestructura para el desarrollo del turismo sostenible (Santamaría, 2020).

Suministro de servicios básicos: La cobertura de agua potable, electricidad e internet es deficiente en muchas zonas rurales, impactando negativamente la operatividad de las empresas turísticas. Además, la gestión del abastecimiento presenta cuellos de botella en la cadena de suministro, lo que repercute en la disponibilidad de productos y servicios en temporadas altas. La falta de una planificación logística eficiente afecta tanto a empresarios como a turistas, reduciendo la satisfacción y la competitividad del destino.

Figura 5.

Calificación de los turistas hacia servicios ofrecidos



Fuente: (Gomez, Monroy & Villarreal, Quintero , 2024).

El análisis de los 60 turistas encuestados muestra que el 71 % califica el servicio de alojamiento como bueno, mientras que la gastronomía (55.6 %) y el transporte turístico (39.1 %) reciben calificaciones menos favorables. Las principales quejas de los visitantes incluyen: Atención al cliente deficiente (19 %). Falta de información turística clara (19 %). Disponibilidad limitada de productos y servicios (16 %) (Gomez, Monroy & Villarreal, Quintero , 2024). Estos resultados destacan la necesidad de mejorar la capacitación del personal, optimizar los procesos logísticos y fortalecer la promoción turística para mejorar la experiencia del visitante.

El 33 % de las empresas no implementa prácticas de sostenibilidad, mientras que aquellas que sí lo hacen se enfocan en reciclaje, conservación de especies y cuidado del agua.

Problemas como la contaminación de ríos y la falta de infraestructura de gestión de residuos siguen afectando la imagen del destino (Franco, 2024). Esta situación demuestra la urgencia de implementar estrategias ambientales y de distribución y planificación estratégica de recursos que garanticen un turismo sostenible a largo plazo (Perez, 2024).

Uno de los principales hallazgos del estudio es la fragmentación entre los actores del sector turístico. La ausencia de un espacio de diálogo entre empresas, gobierno, academia y comunidades ha impedido la formulación de estrategias conjuntas para fortalecer la infraestructura, mejorar la calidad del servicio y promover el destino de manera eficiente. Experiencias en otros países han demostrado que la colaboración público-privada es fundamental para el desarrollo del turismo sostenible (Rudolf, 2014).

Ante los desafíos identificados en la investigación sobre la calidad de los servicios turísticos en Los Santos, se propone la creación de un Foro de Turismo Sostenible en el Centro Regional Universitario de Los Santos de La Universidad de Panamá. Este espacio reunirá a los principales actores del sector (hoteles, restaurantes, entidades gubernamentales, comunidades y academia) para abordar problemáticas comunes, fomentar la colaboración público-privada y generar estrategias que mejoren la sostenibilidad y competitividad del turismo regional.

El foro se presenta como una solución viable para mejorar la calidad de los servicios turísticos, asegurar ingresos económicos estables y promover un turismo sostenible. Esta iniciativa podría replicarse en otras regiones del país, generando un impacto positivo en la economía nacional.

Descripción general de los hallazgos por distrito

Los Santos: Conocido por eventos como el Corpus Christi y la Feria Internacional de Azuero, este distrito combina tradición y turismo. No obstante, su infraestructura presenta limitaciones en accesos y promoción hotelera, lo que restringe su crecimiento. Se recomienda mayor inversión pública y privada.

Guararé: Destacado por su folclore y el Festival Nacional de la Mejorana (VERGARA, 2024), enfrenta problemas ambientales, especialmente la contaminación del río Guararé. Aunque su infraestructura turística es funcional, necesita mejoras y diversificación. La descentralización de recursos ayudaría a su gestión autónoma. (Franco, 2024).

Las Tablas: Sede de eventos icónicos como el Carnaval y el Desfile de las Mil Polleras, depende demasiado del turismo estacional. La falta de una planificación estratégica de diversificación y las deficiencias en accesos y servicios básicos limitan su crecimiento.

Pocrí: Con potencial turístico emergente, pero con recursos limitados. Sus atractivos naturales y culturales carecen de una promoción efectiva, y su infraestructura en hospedaje y gastronomía es insuficiente.

Pedasí: Destino turístico consolidado con lugares como Playa Venao e Isla Iguana, beneficiado por inversiones privadas y colaboración público-privada (MOREINIS, 2024).

Sin embargo, su desarrollo es desigual, con algunas zonas aún sin infraestructura ni servicios básicos adecuados.

Tonosí: Posee una riqueza natural destacada con playas y reservas como Cerro Hoya, pero la falta de carreteras y servicios básicos obstaculiza su potencial. Mejorar la conectividad y rehabilitar el aeródromo son claves para su desarrollo. (DOMÍNGUEZ, 2024)

Macaracas: A pesar de su conectividad con otras regiones y su oferta cultural y natural, enfrenta desafíos similares a Pocrí, como falta de estrategias de promoción y deficiencia en servicios turísticos. Además, no tiene acceso a la costa, lo que lo coloca en desventaja frente a otros distritos.

Los resultados confirman la hipótesis del estudio: "La percepción de calidad de los servicios turísticos en la provincia de Los Santos está directamente influenciada por deficiencias en la cadena de suministro, las cuales son agravadas por el estado de la infraestructura de apoyo al sector turístico." Se evidencia que la falta de inversión en logística, capacitación y planificación estratégica impacta negativamente en la experiencia del turista. La implementación del Foro de Turismo Sostenible permitirá establecer estrategias conjuntas para mejorar la calidad del servicio y la sostenibilidad del turismo en la región.

CONCLUSIONES

La infraestructura y las operaciones administrativas son pilares fundamentales para la sostenibilidad y competitividad del turismo en Los Santos. La falta de inversión en infraestructura básica (transporte, agua potable, electricidad y seguridad sanitaria) limita la experiencia del turista y reduce la capacidad de la provincia para competir en mercados internacionales. (AMAYA, 2024) Paralelamente, las deficiencias en la gestión administrativa, como la falta de capacitación del personal y la coordinación entre actores. (Vergara, 2024), afectan la calidad de los servicios.

Para superar estos desafíos, es esencial priorizar inversiones en infraestructura y optimizar las operaciones administrativas, integrando esfuerzos entre el gobierno, la empresa privada, las comunidades y la academia. El Foro de Turismo Sostenible propuesto surge como una plataforma clave para fomentar la colaboración intersectorial, promover prácticas sostenibles y generar estrategias que impulsen un turismo competitivo y equitativo. Con acciones concretas y una visión compartida, Los Santos puede transformarse en un destino turístico de calidad, beneficiando tanto a los visitantes como a las comunidades locales. Esta iniciativa podría replicarse en otras regiones del país, generando un impacto positivo en la economía nacional.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan su sincero agradecimiento a las empresas del sector turístico y a los municipios de la provincia de Los Santos por su valiosa colaboración en la recopilación de información a través de encuestas y entrevistas, lo que permitió enriquecer significativamente los hallazgos de esta investigación.

Asimismo, se reconoce el apoyo de diversas instituciones gubernamentales, incluyendo la Autoridad de Turismo de Panamá, el Ministerio de Ambiente (MiAmbiente), el Ministerio de Salud (MINSa), el Patronato del Festival de la Mejorana, la Feria Internacional de Azuero

y la Cámara de Turismo de Pedasí, por facilitar datos clave que contribuyeron a contextualizar la logística turística en la región.

Su contribución ha sido fundamental para el desarrollo de este estudio y para la generación de propuestas que promuevan un turismo más sostenible y competitivo en Los Santos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Gómez Monroy, A. G., & Villarreal Quintero, R. C. (2024). *Operaciones administrativas y logísticas que influyen en la calidad de los servicios turísticos en la provincia de Los Santos* [Tesis de licenciatura, Universidad de Panamá]. Repositorio Institucional de la Universidad de Panamá. Recuperado de https://up-rid.up.ac.pa/8638/1/ana_gomez.pdf
- Martínez, L., & El Kadi, O. (2019). Logística integral y calidad total: Filosofía de gestión organizacional orientada al cliente. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(7), 202-232.
- Nel-lo Andreu, M., & Pérez Albert, Y. (2007). La política turística en Panamá: Resultados y perspectivas. *Revista de Turismo*, 19(1). Recuperado de <https://revistas.um.es/turismo/article/view/12951>
- Rudolf, G. (2014). Desarrollo, ¿para quién y hasta cuándo?: Impactos del turismo residencial en zonas rurales de Panamá. *Canto Rodado: Revista Especializada en Patrimonio*, 9, 85-110.
- Santamaría, L. M. (2020). Cadena de suministro en servicios turísticos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 91. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890303>
- Unidad de Monitoreo y Análisis de la Competitividad-CNC. (2014). *Competitividad al Día No. 173: La importancia del turismo y su impacto económico en Panamá*. CNC.
- Hernández, M. (2000). *Estudio del marco legal para un desarrollo turístico sostenible en Centroamérica*. Asociación de Orientación Legal y Administrativa de Panamá (ASLAP). Recuperado de https://www.sica.int/busqueda/busqueda_archivo.aspx?Archivo=leys_2137_2_1108_2005.htm
- Mellado, M. E. (2012). Implantar turismo: ¿Sembrar desarrollo? El caso del archipiélago de las Perlas, Panamá. En A. C. Heriberto Cairo Carou (Ed.), *Congreso Internacional "América Latina: La autonomía de una región"* (p. 13). TRAMA Editorial/CEEIB. Recuperado de <https://shs.hal.science/halshs-00875592/>
- Autoridad de Turismo de Panamá. (2024). Legislación de turismo. *ATP Panamá*. Recuperado de <https://www.atp.gob.pa/acerca-de-atp/legislacion/>

Autoridad Marítima de Panamá. (2024). Puertos estatales y su infraestructura. *AMP Panamá*. Recuperado de <https://www.amp.gob.pa/servicios/puertos-e-industrias-maritimas-auxiliares/infraestructura/puertos-estatales-2/>

Georgia Tech Panamá. (2024). Infraestructura aeroportuaria y logística en Panamá. *Logistics Gatech Panamá*. Recuperado de <https://logistics.gatech.pa/plataforma-logistica/activos-logisticos/aeropuertos/todos-los-aeropuertos-en-panama/>

Entrevistas

Amaya, A. A. (2024). Ingeniero. (A. G. Gómez Monroy, Entrevistador).

Domínguez, A. (2024). Honorable Alcalde. (A. G. Gómez Monroy, Entrevistador).

Franco, A. (2024). Honorable Alcalde. (A. G. Gómez Monroy, Entrevistador).

Luna, J. (2024). Licenciado. (R. C. Villarreal Quintero, Entrevistador).

Moreinis, D. (2024). Señor. (R. C. Villarreal Quintero, Entrevistador).

Pérez, D. (2024). Director de la Autoridad de Turismo de Panamá (Los Santos). (R. C. Villarreal Quintero, Entrevistador).

Vergara, D. (2024). Profesor. (A. G. Gómez Monroy, Entrevistador).

Vergara, I. (2024). Ingeniero. (R. C. Villarreal Quintero, Entrevistador).