

## **APROXIMACIÓN A UN MODELO DE GESTIÓN TURÍSTICA CON ENFOQUE COMUNITARIO PARA EL DESEMPEÑO DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

**Msc. Odalys Burgo Bencomo<sup>1</sup>**  
Universidad Metropolitana sede Machala.  
burgoodalis19@yahoo.es

**Msc. Fernando Juca Maldonado<sup>2</sup>**  
Universidad Metropolitana sede Machala.  
fjucam@gmail.com

**Msc. Yaneth Yanez<sup>3</sup>** Universidad  
Metropolitana sede Machala  
recursoshumanosjy@gmail.com

### **RESUMEN**

El objetivo de este trabajo es proponer un modelo de gestión con enfoque comunitario para las pequeñas y medianas empresas turísticas, adaptable de manera particular a las empresas turísticas de la provincia del El Oro, Ecuador. Para ello se examinan los fundamentos teórico-metodológicos del turismo y la producción comunitaria, y se abordan las proposiciones hasta conformar el modelo final. En este proyecto se estipulan diversas ocupaciones de gestión, como la programación productora y la aplicación y la observación productiva; así como las variables del rendimiento y sostenibilidad turística, el compromiso de la responsabilidad interna y la responsabilidad social corporativa. El modelo propuesto se distribuye desde los

---

<sup>1</sup> Docente Metodología de la investigación y Ecogestión en la Carrera de Gestión Empresarial; Ingeniera Agrónoma (UNICA), Master en Ciencias de la Educación, mención en Técnica profesional (UCPC), Doctorando en Ciencias Empresariales (U. Santiago de Cuba). Directora del Proyecto Modelo de Gestión para pequeñas y medianas empresas bananeras, mediante la producción agrícola alternativa con enfoque agroecológico.

<sup>2</sup> Docente en la Carrera de Gestión Empresarial en las áreas de informática e eCommerce, Analista en informática (UDA), Ingeniero en Sistemas (UMET), Master en Administración de Empresas (ENAE), Doctorando en Informática (UNLP), miembro Proyecto Modelo de Gestión para pequeñas y medianas empresas bananeras, mediante la producción agrícola alternativa con enfoque agroecológico

<sup>3</sup> Coordinadora de Talento Humano en la Universidad Metropolitana sede Machala. Ingeniera en Marketing (UMATCH), Magister en Dirección de Talento Humano (UEES).

lugares turísticos, el desplazamiento y el compromiso competitivo, en el contexto de una sociedad que pretende convertir y respaldar su matriz productiva. Con bases teóricas relacionadas con el ámbito del turismo, se caracteriza por tener una orientación comunitaria, toda vez que hay una intención marcada por su implementación y aplicación desde las pequeñas y medianas empresas turísticas, como impulsoras de un desarrollo a mayor escala.

**Palabras clave:**

Enfoque comunitario, gestión comunitaria, rendimiento, sostenibilidad turística, pequeñas y medianas empresas

**ABSTRACT**

The objective of this paper is to propose a management model with a community approach for small and medium-sized tourism companies, adaptable in a particular way to tourist companies in the province of El Oro, Ecuador. For this, the theoretical methodological foundations of tourism and community production are examined, and the proposals are directed until the final model is formed. This project stipulates various management occupations such as production programming and application and productive observation; as well as the variables of tourism performance and sustainability, the commitment of internal responsibility and corporate social responsibility. The proposed mode is distributed from tourist sites, displacement and competitive commitment, in the context of a society that seeks to convert and support its productive matrix. With theoretical bases related to the field of tourism, it is characterized by having a community orientation, since there is an intention marked by its implementation and application from small and medium tourist businesses, as drivers of a larger scale development.

**Keywords:**

Community approach, community management, performance, tourism sustainability, small and medium sized enterprises

## INTRODUCCIÓN

La actividad turística se establece como una de las principales industrias económicas, tanto a nivel nacional para cada país que lo desarrolla, como a nivel internacional, siendo uno de los sectores más estudiados en ciencias sociales por muchos autores e investigadores. Desde hace algunos años, se viene trabajando en el desarrollo de nuevas formas de turismo, que se practican de forma sostenible y con enfoque comunitario, con el fin de obtener mejoras en el desarrollo socioeconómico de las comunidades locales, a través de su potencial cultural, familiar, patrimonial y natural. El turismo comunitario y el ecoturismo son concebidos en la actualidad como instrumentos clave para el desarrollo sostenible de destinos subdesarrollados.

Una estrategia a gran escala que evidencia lo anterior, es el diseño del Plan Estratégico para el desarrollo de Turismo Sostenible (2007), el cual, con base en un enfoque comunitario busca consolidar al turismo como una forma sostenible, haciéndolo un elemento dinamizador del desarrollo económico y social del Ecuador, con la participación del sector público y bajo la rectoría del Ministerio de Turismo, además de involucrar otras entidades gubernamentales, tales como Consejos Provinciales y Municipios y actores del sector privado y comunitario a través de las cámaras de turismo, los gremios y las comunidades locales. Este PLANDETUR 2020, como también se le conoce, busca generar un proceso orientador que coordine los esfuerzos públicos, privados y comunitarios para el desarrollo del turismo sostenible,

basado en sus territorios y bajo los principios de alivio a la pobreza, de equidad, sostenibilidad, competitividad y gestión descentralizada.

Según Guerreiro-Marcón (2012), el turismo comunitario se caracteriza por el hecho de que unas porciones considerables de los beneficios están en manos de la comunidad local, surgiendo esta actividad como alternativa para generar ingresos complementarios a las actividades económicas diarias, y para defender y revalorizar los recursos culturales y naturales locales.

Las comunidades, pueblos y naciones se proyectan al turismo comunitario como una actividad económica para dinamizar el crecimiento de vida, principalmente de las comunidades. Se ofrece como producto turístico la convivencia en la comunidad, porque el turista tiene que convivir con los miembros de la comunidad de tal modo que el atractivo radique en su participación activa en las costumbres y hábitos de la vida comunitaria, disfrutando su etnografía y su patrimonio natural y cultural.

El ecoturismo, como unidad de estudio de la comunidad, designa la acción inmediata o indirecta del individuo cuando actúa en un ecosistema natural alterándolo totalmente y transformando el hábitat donde se encuentra realizando la actividad turística en función de la producción comunitaria (GarcíaMuñoz, 2006).

Según García-Muñoz (2006) el turismo comunitario está teniendo grandes avances debido a una demanda de consumidores que influyen sobre él, convirtiendo a lo natural en aspectos únicos y auténticos que llaman la atención en el paseante.

El turismo ecológico o ecoturismo es un modo del turismo alternativo diferente al turismo tradicional. Es una orientación para los movimientos del desarrollo turísticos en el cual se privilegia la sostenibilidad, la conservación, la valoración del medio (tanto en el ámbito natural como en el ámbito cultural) que acoge, ampara y sensibiliza a los

viajantes. Sin embargo, coexisten diferentes definiciones, por lo general el turismo ecológico se origina como un turismo “ético”, en el cual también se asume como primordial el bienestar de las poblaciones locales, y como tal se refleja en la organización y el funcionamiento de las empresas y asociaciones que se dedican a ofrecer tal servicio (Trejo-Castro, 2016).

Debido a su auge, el ecoturismo ya se convirtió en el segmento de más rápido crecimiento y el sector más dinámico del mercado turístico a escala mundial.

Los enfoques ecoturísticos y comunitarios se basan en general, en el modelo de turismo sustentable que conlleva a la coordinación de los tres pilares de la sustentabilidad (economía, ecosistema y sociedad), que resulta muy útil en documentos dirigidos a la toma de decisiones, dado que potencia el objetivo de la responsabilidad social. O sea, que tiene una función bien definida: fomentar el desarrollo sostenible como una alternativa para contrarrestar los efectos negativos provocados por el turismo masivo, predominante a nivel global. Por este motivo y por la creciente preocupación a nivel mundial por generar un desarrollo sustentable, que permita a las futuras generaciones el disfrute de recursos similares a los que actualmente aprovechamos, adquiere cada vez más importancia este enfoque turístico.

El avance del turismo comunitario cobra fuerza en el presente siglo debido al considerable número de turistas que tienen la naturaleza como elemento prioritario a la hora de concebir su esparcimiento recreativo.

La provincia de El Oro conserva un formidable potencial turístico debido a su posición geográfica. Los grandes tesoros patriarcales que posee el Ecuador, desde su cultura y naturaleza a lo extenso y amplio del territorio, a través de sus cuatro departamentos

(Sierra, Costa, Amazonía y Galápagos), han permitido que se haya colocado estratégicamente como un país con potencial para el desarrollo del turismo comunitario.

En calidad de ofrecer sus servicios, el ministerio de turismo del Ecuador fortalecerá y estimulará las inversiones para hacer de esta la primera actividad económica no petrolera del país y contribuir de esa manera al desarrollo económico. La representación turística del Ecuador es de 4,2 % del producto interno bruto, que equivale 680 millones de dólares en el ámbito económico, presupuesto que es considerado importante. Según informes del Ministerio de Turismo (2003), el desarrollo turístico en el Ecuador puede traer grandes ventajas en muchas esferas de la vida social. El desempleo, por ejemplo, es una dificultad cada vez más notoria en las comunidades, y puede verse mitigada a mediano y corto plazo por el avance de la industria turística, ya que se requeriría de recursos humanos en hoteles, restaurantes, centros de recreación, etcétera. Es aquí donde entran a jugar su papel, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) turísticas, las cuales, con conocimiento pleno de la comunidad pueden desarrollar sus proyectos e insertarse en el sistema turístico del municipio, con un enfoque sostenible dado por el sentido de pertenencia que caracteriza a los habitantes de una comunidad.

En el Ecuador, son evidentes los resultados de un mayor movimiento derivado del turismo. Sin dudas la actividad turística se ha convertido en prioridad nacional, y todos los ministerios la incluyen en un lugar importante de sus líneas estratégicas. Por ello, el objetivo de este trabajo es proponer un modelo de gestión con enfoque comunitario para las pequeñas y medianas empresas turísticas, adaptable de manera particular a las empresas turísticas de la provincia del El Oro, Ecuador

## DESARROLLO

### Descripción del modelo propuesto

El modelo de gestión con enfoque comunitario para las PYMES turísticas está orientado a incrementar el rendimiento y los ingresos, sin afectar el entorno, de manera tal que se favorezca al desarrollo y se contribuya a la transformación dinámica de la matriz productiva.

Se precisa conocer diferentes elementos y componentes que inciden en el desarrollo práctico del modelo, como son: la disposición de actores (conjuntos de personas implicados, desde diferentes niveles de decisión y acción en la pompa turística); la orientación y ubicación productiva en un ámbito comercial y comprometido (cada una de estas labores condiciona objetivos apropiados en técnicas de validez, eficiencia y eficacia del lugar); las funciones explícitas y caracterizadas (enfocadas hacia la economía, ecosistema y sociedad); el ciclo temporal y viviente (que se encuentra relacionado en el tiempo, en la integración entre el área turística y la comunitaria). Cada uno de estos elementos se interrelacionan entre sí, pero deben hacerlo con coherencia, pertinencia y objetividad, a la hora de actuar dentro del proceso turístico comunitario a desarrollarse en un ambiente ecoturístico.

En este sentido, el diseño de un modelo de gestión para PYMES turísticas, se concibe como una propuesta de interés colectivo, porque involucra a todas las esferas de la comunidad: aspectos culturales, sociales, económicos, etcétera. La efectividad organizacional de este diseño estará basada en el cumplimiento de las directrices para el Desarrollo Sostenible del turismo y las prácticas de gestión sostenible que se aplican a todas las formas de este y a todo tipo de destino. Su función es garantizar

la sostenibilidad económica, social y medioambiental del turismo. Los modelos analizados fueron:

- Modelo de Gestión Turística Sostenible para el Aprovechamiento del Patrimonio Natural y Cultural de la Micro cuenca del Río Chimborazo; y
- Modelos Alternativos de Desarrollo y Buenas Prácticas para el Turismo Costero Sostenible: Un Marco para la Toma de Decisiones en México.

Evidentemente, se han ido introduciendo aspectos de gestión que sí tienen que ver con ámbitos mercadológicos de manera progresiva, principalmente en temas de patrimonio y conservación, prevalece la perspectiva de la escasez de recursos públicos para la conservación y para la incursión en nuevas estrategias, en formas novedosas de gestión cultural y turística.

Según Berroterán y González (2010) el modelo de gestión turística en valoración económica del paisaje para la gestión sostenible, es un proceso en el cual se desarrollan bajos impactos sobre el medio ambiente y el ámbito cultural local, permitiendo la utilización de los recursos disponibles para obtener mayores resultados, en función de ejecutar actividades que ayudarán al país a alcanzar las metas en el orden turístico.

Las características y los retos del turismo sostenible, se relacionan con un determinado modelo de consumo que no es el tradicional, atendiendo especialmente a la estacionalidad y al tipo de turismo; con modelos productivos teniendo en cuenta la oferta y los destinos turísticos; equilibrio entre la industria turística y la protección del medio ambiente, como principal objetivo.

La Organización Mundial del Trabajo (2014) plantea el concepto de desarrollo sostenible del turismo en base a los siguientes principios:



- Debe ser una actividad económica que mantenga o mejore el sistema ambiental;
- que garantice que la actividad económica mejore la calidad de vida de todos, no solo de unos pocos selectos, mediante el uso eficiente de los recursos y la promoción al máximo de la cultura de reciclaje y reutilización de los productos;
- que desarrolle e implante tecnologías limpias;
- que lleve a cabo la restauración de los ecosistemas dañados por las personas que realizan esta actividad; y
- que promueva la autosuficiencia regional.

Ya a nivel de país, funge como instrumento rector de planificación el Plan Nacional para el Buen Vivir, acompañado otras instancias adicionales vinculadas a la enunciación de la política nacional (Gráfico 1)

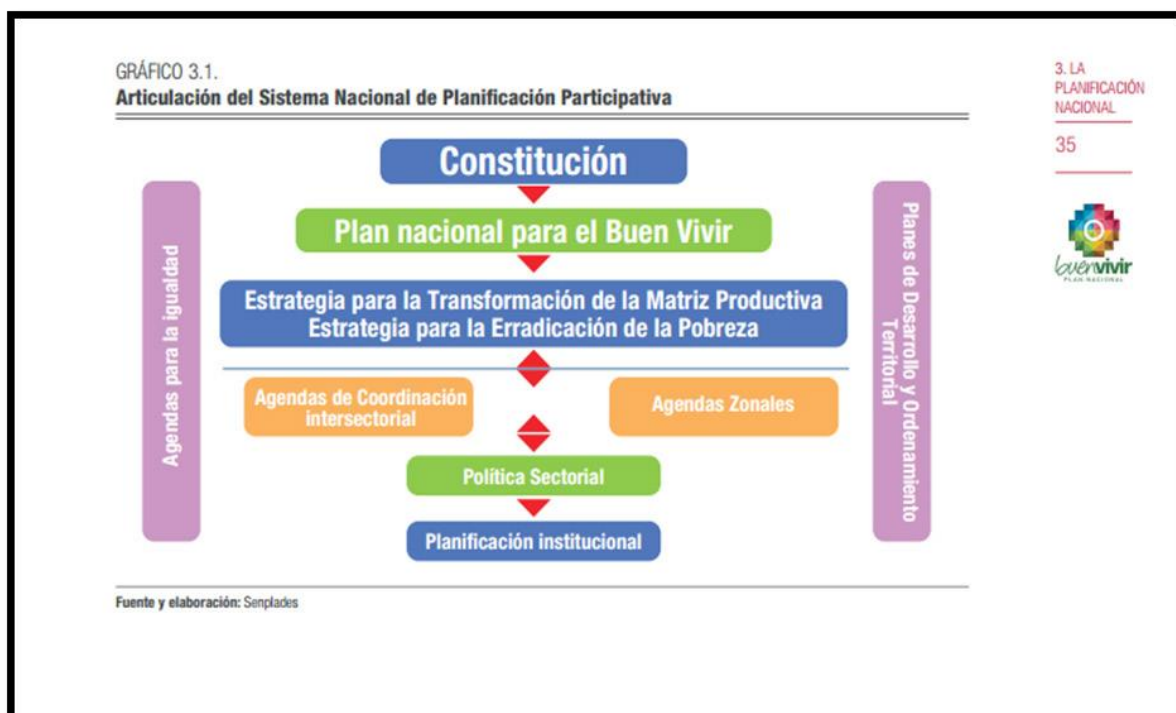


Gráfico 1. Articulación del Sistema Nacional de Planeación Participativa. Fuente: SENPLADES (2013).

La Estrategia Territorial Nacional es un instrumento de sistematización territorial con carácter nacional, que contiene lineamientos aplicables a temporal, mediano y extenso plazo. Instituye discernimientos, líneas y guías de acción sobre la programación real del territorio y sus patrimonios naturales, sus recursos, el progreso de los movimientos económicos, la protección y la preservación del patrimonio natural y cultural. De este modo, el Plan asume un enfoque general e integral del territorio.

Tratar estos temas de gestión implica reconocer, en primer lugar, los diversos niveles, correspondientes a las múltiples perspectivas que suponen unos y otros ámbitos de gestión. Se podría llegar a conclusiones tan simples como que la interacción cultura/turismo pasaría, tan solo, por un intercambio tecnológico y una colaboración entre distintos colectivos profesionales. Seguidamente tiene lugar el proceso en sí, de gestión turística con enfoque comunitario, con dos funciones clave:

- gestión cultural y
- gestión turística.

**La gestión cultural:** parte de una dinámica propia, en la que el éxito profesional no se mide por número de visitantes o por las cifras de rentabilización económica de los activos culturales.

**La gestión turística:** parte desde dentro, como en un remolino de cambios tecnológicos y de hábitos de consumo, aunque las metodologías extractivas, de beneficio a corto plazo, son absolutamente sublimes.

El paradigma comunitario facilita concebir el ecoturismo con todos sus elementos y beneficios. Se pueden establecer varios indicadores en función de denotar con mayor facilidad el éxito del proceso:

- Dar un uso óptimo a los recursos ambientales como elementos fundamentales del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.
- Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales arquitectónicos y sus valores tradicionales y contribuir al entendimiento y a la tolerancia intercultural.
- Asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas, de manera que contribuyan a la reducción de la pobreza.

Algunas ventajas del modelo de gestión con enfoque comunitario para el desempeño de PYMES turísticas, son las siguientes:

- Es un modelo que busca la paz entre los pueblos interesados en un nuevo orden universal, basado en la justicia social.
- Contribuye a la preservación de todos los recursos naturales y ambientales.
- Permite un fortalecimiento étnico y cultural.
- Posibilita un mejoramiento de las comunidades que viven en condiciones de pobreza.
- Fortalece el aspecto cultural de la comunidad y favorece las experiencias y encuentros interculturales turistas-comunidad.

## **CONCLUSIONES**

La aplicación del modelo de gestión turística con un enfoque al desarrollo del turismo comunitario para las PYMES turísticas de la Provincia El Oro, en Ecuador, pretende

generar aptitudes efectivas hacia la gestión cultural del turismo. Los miembros encargados de la unificación de los diferentes actores que permiten desarrollar este tipo de estrategias, así como de la organización de los diversos procesos implicados, deben conocer las particularidades del modelo propuesto, ya que este no solo estimula y garantiza una gestión turística más rentable para los propietarios de PYMES turísticas, sino que lo hace con un enfoque sustentable.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Berroterán, M., & González, Y. (2010) Valoración económica del paisaje para la gestión sostenible del área de playa puerto viejo, municipio Gómez, estado nueva Esparta. Venezuela. *Gestión Turística*, 13(3), 63-91.

García-Muñoz, L.A. (2006). El uso de marcas como herramienta para apoyar estrategias. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

Guerreiro-Marcón, E.M. (2012). O Turismo como agente de desenvolvimento social e a comunida de Guarani nas Ruínas Jesuíticas de São Miguel das Missões. *Revista de Turismo y Patrimônio Cultural*, 5(3), 343-352.

López-Guzmán, T. & Sánchez-Cañizares, S.M. (2014). Desarrollo socioeconómico de las zonas rurales con base en el turismo comunitario. Un estudio de caso de Nica- ragua. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, (6), 81-97.

Ministerio de turismo. (2007). Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible para Ecuador. PLANDETURel

2020. Ecuador: Ministerio de Turismo. Recuperado de <http://www.undp.org.ec/odm/planes/plandetur.pdf>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). (2013). Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017. Recuperado de <http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>

Trejo-Castro, J.A., Marcano-Navas, N. (2016). Ecoturismo y Geo turismo: alternativas estratégicas para la promoción del turismo ambiental sustentable venezolano. *Re- vista de Investigación*, 40 (88), 202-228.