

EXPLORADOR DIGITAL



PEDAGOGÍA & EDUCACIÓN

Educación, Humanidades y Arte, Servicios

EDUCACIÓN

Formación de personal docente y ciencias de la educación

HUMANIDADES Y ARTES

Artes & Humanidades

SERVICIOS

Servicios personales
Servicios de transporte
Protección del medio ambiente
Servicios de seguridad

Editorial & Revistas Consorciadas

REVISTA EXPLORADOR DIGITAL

La revista Explorador Digital es una revista científica evaluada por pares permitiendo la divulgación de investigación en áreas de **Educación, Humanidades y Arte & Servicios**, se publica en formato digital trimestralmente.

Misión

Explorador Digital es una revista científica de relevancia académica e investigativa, que tiene como fin la evaluación y la difusión de nuevo conocimiento científico de alta calidad, fruto de la investigación de docentes, estudiantes y profesionales, con criterios de excelencia académica, científica e investigativa que demanda la comunidad científica y la sociedad en general.

Visión

En el mediano plazo ser una revista reconocida por la comunidad científica, nacional, por sus publicaciones de relevancia y pertinencia con énfasis en las Ciencias de la Educación y Turismo, además en ese periodo se deberá formar parte de las bases bibliográficas más reconocidas en las áreas mencionadas.

Valores

EXPLORADOR DIGITAL se compromete a cumplir con los siguientes valores que permitirán desarrollar de manera objetiva el fin de la gestión en la academia e investigación:

- Imparcialidad: Selección de los artículos científicos a publicar con alto criterio de responsabilidad y equidad, sin favorecer a algún investigador.
- Veracidad: Las investigaciones a publicar que serán tomadas en cuenta y revisadas para verificar la veracidad de los datos que se presentan, de la misma manera es de estricta responsabilidad la información que presentan los autores.
- Compromiso: Encaminar a las investigaciones presentadas en la revista, su divulgación pertinente, con el fin de dar a conocer a la comunidad científica la calidad de los artículos científicos.

ISSN: 2661-6831 Versión Electrónica

Los aportes para la publicación están constituidos por:

Artículos Originales, Artículos de Revisión, Informes Técnicos,
Comunicaciones en congresos, Comunicaciones cortas, Cartas al editor, Estados
del arte & Reseñas de libros

EDITORIAL REVISTA EXPLORADOR DIGITAL



DrC. Efraín Velasteguí López PhD.¹

¹ Máster en Tecnologías de la Información y Multimedia Educativa, Máster en
Docencia y Currículo para la Educación Superior, Doctor en Ciencias Pedagógicas
(PhD. Universidad Camilo Cien Fuegos Cuba), Editorial Ciencia Digital registrado por
la Cámara Ecuatoriana del libro Reg. 663

Contacto: Explorador Digital, Pichincha 2 y los Incas Conjunto Brisas de Cristal,
Ambato- Ecuador

Teléfono: 0998567370

Publicación:

w: www.exploradordigital.org

w: www.cienciadigitaleditorial.com

e: pablovelastegui@cienciadigital.org

Director General

M.Sc. Pablo Homero Velasteguí L.

**“Investigar es ver lo que todo el mundo ha visto,
y pensar lo que nadie más ha pensado”.**
Albert Szent-Györgyi

DrC. Efraín Velasteguí López PhD.¹

EDITORIAL REVISTA EXPLORADOR DIGITAL

TABLA DE CONTENIDOS

Tema	Páginas
Promoción digital para potenciar el turismo en la comuna data de Posorja, Ecuador. Samuel Ricardo Guillén Herrera, Lissette Estefanía Quinde Torres, Víctor Manuel Vera Peña, Lila Pilar Hasing Sanchez	5-14
La planificación y competitividad turística ecuatoriana en el contexto del geoparque Imbabura. Yoarnelys Vasallo Villalonga, Bertha Soraya Rhea González, Adelfa María La Serna Gómez	15-25
Factores críticos de éxito turístico para comunidades asentadas en zonas de litoral. Caso de estudio: Comunidad de Salango, provincia de Manabí, Ecuador. Gustavo Xavier Álvaro Silva, Pablo Aníbal Torres Matovelle, Ramón Martín Fernández	26-37
Planificación turística sostenible: las comunidades de Santa Elena. Jhony Ernesto Yumisaca Tuquinga, Alejandro Delgado Castro, Maritza Marianela Pérez Chiquito, Arnaldo Efrén Mendoza Tarabó	38-50
Alineación de la evaluación del desempeño individual a la gestión hotelera. Caridad Leyva Del Toro	51-61

Recibido: 13-04-2019/ Revisado: 17-05-2019/Aceptado: 09-06-2019/ Publicado: 01-07-2019

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v3i3.439>



Promoción digital para potenciar el turismo en la comuna data de Posorja, Ecuador.

Digital promotion to boost tourism in the commune dates from Posorja, Ecuador.

Samuel Ricardo Guillén Herrera.¹, Lissette Estefanía Quinde Torres.², Víctor Manuel Vera Peña.³ & Lila Pilar Hasing Sanchez.⁴

Resumen.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo proponer el diseño de un plan de promoción digital para potenciar el turismo en la Comuna Data de Posorja porque existe poca afluencia de visitantes, especialmente en días no feriados. A través de técnicas de investigación de enfoque mixto, se determinó el posible perfil de la demanda, las estrategias que se utilizarán y los medios, dando como resultado las redes sociales facebook e instagram. El problema recae en el desconocimiento de los atractivos turísticos de este destino como consecuencia de la escasa información disponible en canales de difusión usados actualmente. Implementando la propuesta de este proyecto, que incluye el diseño de un imago tipo como marca turística, se logrará el posicionamiento de este sitio virgen y con un gran legado cultural como uno de los más visitados de la provincia del Guayas.

Palabras claves: Plan de promoción digital, Comuna Data de Posorja, redes sociales, promoción, digital, estrategias de difusión, oferta turística.

Abstract.

The objective of this research work is to propose the design of a digital promotion plan to boost the tourism in the Commune Data of Posorja because there is little influx of

¹ Universidad de Guayaquil, Ecuador. samuel.guillenh@ug.edu.ec

² Universidad de Guayaquil, Ecuador. lissette-05@live.com

³ Universidad de Guayaquil, Ecuador victor.verap@ug.edu.ec

⁴ Universidad de Guayaquil, Ecuador lila.hasings@ug.edu.ec

visitors, especially on non-holiday days. Through the mixed approach research techniques, the possible profile of the demand, the strategies that will be used and the means resulting in the facebook and instagram social networks were determined. The problem lies in the ignorance of the tourist attractions of this destination as a result of the scarce information available in broadcast channels currently used; Implementing the proposal of this project, which includes the design of an imagotype as a tourist brand, will achieve the positioning of this virgin site and with a great cultural legacy as one of the most visited in the Province of Guayas.

Keywords: Digital promotion plan, Comuna Data de Posorja, social networks, promotion, digital, dissemination strategies, tourist offer.

Introducción.

Ecuador es un país que posee una amplia riqueza tanto natural como cultural, por esta razón es conocido en el mundo como un destino con una enorme biodiversidad a pesar de ser geográficamente pequeño; esta diversidad empieza al poseer 4 regiones o 4 mundos en un sólo país, existe variedad tanto en flora, fauna, costumbres, creencias, nacionalidades, gastronomía, lengua, clima, entre otros aspectos., pero desafortunadamente no todos sus atractivos cuentan con mucha demanda por el motivo de que son desconocidos para la mayoría de personas.

La Provincia del Guayas recoge una variedad de recursos turísticos, tales como playas, parques recreacionales, áreas protegidas, ríos, producción agrícola, diversas líneas de turismo, y riqueza de flora y fauna. Políticamente está dividida en 25 cantones, de los cuales destaca Guayaquil, conocido como la Perla del Pacífico. Este cantón a su vez se divide en parroquias que no tienen un mismo desarrollo a nivel turístico y cuyos atractivos no son tan conocidos ni promocionados por los entes encargados de esta área. Es el caso de la Comuna Data de Posorja pertenece a la parroquia rural Posorja del cantón Guayaquil, cuenta con atractivos turísticos que poseen un gran valor cultural pero aún se la puede definir como un destino escondido o desconocido por muchos turistas. Esto se debe a la insuficiente información disponible en los diversos medios de comunicación y difusión que están al alcance de la mayoría de las personas, es decir que, la información que circula en los medios digitales

Al existir una limitada información de los recursos turísticos que posee la Comuna Data de Posorja se da origen a una insuficiente demanda de visitantes cuyo resultado consiste en bajos ingresos económicos para los habitantes de este destino. A pesar de poseer recursos naturales y culturales que fascinan a quienes visitan este destino, los mismos tienen un significado para sus habitantes como por ejemplo, la escultura gigante El Delfín representa la llegada de esta especie a las orillas de la playa. Al dar a conocer a la comuna como un sitio turístico con diversas alternativas que generen interés en las personas, se beneficiaría directamente a los comuneros. Su economía está basada en actividades como la pesca, agricultura de plantaciones de ciclo corto y el turismo, ellos esperan obtener una mayor acogida de parte de los turistas, es decir que su número de visitas aumente, y de esta forma incrementar sus ingresos y mejorar su calidad de vida.

La situación expuesta anteriormente llevó al investigador a Proponer el diseño de un plan de promoción digital para potenciar el turismo de la Comuna Data de Posorja. Y para lograrlo se Revisó documentos que permitieron el fundamento de la propuesta Se delimitó el nicho de la demanda, su perfil, gustos , preferencias y hábitos digitales para de esta manera diseñar una Oferta turística que vaya acorde al plan de promoción digital de la Comuna Data de Posorja para incrementar el número de Llegada de turistas a este destino.

Este plan de promoción digital diseñado para la Comuna Data de Posorja a los recursos turísticos que posee, aumentará la afluencia de turistas como resultado de la información disponible sobre este destino en los medios de comunicación más utilizados en la actualidad, especialmente a través de los dispositivos digitales que traen consigo la inmediatez y permiten llegar a un mayor público en el cual se generarán expectativas e interés, se interactuará con ellos respondiendo a sus inquietudes y una vez que se decidan por visitar a la comuna se les brindará un servicio de calidad generando gratas experiencias esperadas a ser compartidas en sus diversas redes sociales.

Métodos

Para la presente investigación se utilizó en primera instancia la revisión bibliográfica fundamentando teóricamente conceptualizaciones, teorías, y nuevas tendencias del marketing digital aplicado al turismo comunitario. Se utilizó también la entrevista para determinar los antecedentes de promoción, estrategias aplicadas actualmente, líneas de turismo, atractivos turísticos, promoción digital, entre otros aspectos del destino, las mismas fueron realizadas a los líderes de la Comuna, y para conocer sobre las nuevas tendencias en cuanto al Marketing digital se entrevistó a expertos en el área.

En su segunda fase se realizó la observación participativa in situ, para realizar un levantamiento de información acerca del estado de los recursos y servicios turísticos y por ultimo de acuerdo a los indicadores proyectados de las técnicas utilizadas en las fases anteriores se realizó una encuesta , la misma que fue aplicada a turistas que conocen la Comuna Data de Posorja para referenciar su perfil digital de forma general y la percepción acerca del destino mediante preguntas cerradas categorizadas en forma de escala y de opción múltiple que permitieron obtener información más precisa y de fácil entendimiento. Esto permitió al investigador plantear su propuesta del Plan de Marketing Digital para la Comuna Data Posorja del Cantón Guayaquil de la Provincia del Guayas.

Resultados

En los resultados obtenidos se pudo establecer que en la actualidad se han realizado investigaciones con temas de promoción digital, su relación radica en que el término promoción es un componente del marketing Mix 4P's.[1] De ahí que en la actualidad los destinos están acaparando la atención de su demanda mediante acciones promocionales con el uso de recursos digitales, como computadores, teléfonos, tabletas, consolas, sitios webs, e-mail, apps y redes sociales, así como también mediante TV, radio, SMS y canales de difusión online como banners y flyers,[2] , que promueven la visita a estos sitios permitiendo la interacción entre turistas, residentes y entes gobernantes turísticos. [3]

En la actualidad época en el que el conocimiento tiene mayor valoración en los sistemas económicos, donde las literaturas hablan del volumen y velocidad del conocimiento, que casi pareciera suficiente conectarse a internet para impulsar el desarrollo socioeconómico [4] . Es la era de la Big Data, el análisis de datos masivos en el que nuestra información demográfica está registrada en medios digitales, así como nuestros gustos y preferencias lo que nos hace ser fácilmente segmentados por parte de las empresas que utilizan la promoción digital para vendernos sus productos [5] . En el turismo está siendo parte de esta tendencia y los destinos que están usando estrategias de promociones digitales ya tienen resultados óptimos [6] .

Como en Portugal en el que los Municipios al darse cuenta que la comercialización de sus productos, destinos y servicios turísticos se han visto influenciados notablemente por las nuevas tendencias en las TICs , que cubren una estructura informativa que cubre toda la información de la ciudad con atributos, valores, e impactos visuales que crea la imagen de la ciudad , siendo la imagen de destino cultural que más se evidencia en los municipios de Portugal, producto de la promoción digital que se ha dado a este tipo de turismo, para dejar de un lado al tradicional turismo de sol y playa, consolidando la identidad cultural de los municipios y creando conciencia a sus habitantes a valorar el patrimonio que poseen en sus ciudades. [7]

Por otro lado, tenemos a Comunitat Valenciana que basó su Plan de Marketing Turístico 2012 en el Plan Estratégico de Turismo de la Comunitat Valenciana 2010-2020 que entre otros aspectos busca la aplicación de las nuevas tecnologías para crear un destino competitivo que permita la diferenciación con otros sitios. Como fundamento de este estudio se tomó en cuenta la opinión de representantes de empresas turísticas; también, se determinó el “escenario turístico” de este destino en el cual se revisaron estadísticas correspondientes a llegadas de turistas, se elaboró un perfil de demanda y se elaboraron predicciones para sus diferentes mercados,[8] Utilizando estrategias como

- Campaña de video marketing del destino Comunitat Valenciana a través de branded channel en YouTube.
- Campaña social media marketing (SMM) a través de acciones en las principales redes sociales como Facebook, Twitter, Flickr, Youtube, Tuenti, etc. Tanto en mercado nacional como en los principales mercados extranjeros, que buscarán especialmente la viralización y generación de contenido por los usuarios.
- Google Adwords en mercados prioritarios: Reino Unido, Alemania y Francia.
- Desarrollo de apps y advergaming para generar notoriedad y fidelizar al cliente.
- Campaña de display y de email marketing en medios online de viajes (OTAs y comunidades de viajeros).

En Valledupar, Colombia, se desarrollaron estrategias de promoción digital para posicionar su Marca Ciudad, para promoverla como un destino turístico, centro de negocios y lugar de residencia, mediante una aplicación que va más allá de mostrar contenido bonito de la ciudad, se trata de una oficina de promoción turística virtual que ofrece información que necesita sobre qué ver, dónde pernoctar, qué comer, qué comprar;

actividades de ocio, eventos, servicios, mapa con los puntos de interés geolocalizados, para llevar al usuario hasta ellos, y la historia de la ciudad. Estas estrategias son consideradas guías que pueden ser aplicadas en otros destinos, recalando que el hecho de no usar papeles para afiches protege el medio ambiente. [9]

Ya enfocándose en estudios realizados en el Ecuador, tenemos al cantón Caluma de la provincia de Bolívar, aquí se realizó el diseño de un sistema de gestión de Marketing Digital con el fin de desarrollar el turismo en este cantón que cuenta con las modalidades de ecoturismo y turismo de naturaleza. Los medios digitales utilizados fueron sintetizados en un cuadro teniendo como marca a Caluma turístico en los diversos medios. [10] A través de estrategias definidas como resultado al estudio del mercado y tomando en cuenta sus necesidades se ha incrementado el número de visitas y se ha logrado que los turistas hagan uso de las diferentes instalaciones y servicios que posee el destino Caluma, tales como alimentación, hospedaje y transporte; se ha logrado un equilibrio entre desarrollo socioeconómico y turismo sostenible.

Otro ejemplo a citar lo encontramos en el cantón Penipe Provincia del Chimborazo que mediante la web 3.0 se realizaron fotografías, videos y tours virtuales que responden a una estrategia digital efectiva aplicada al turismo, este tipo de herramientas favoreció a la interacción de los usuarios digitales y aumentar la demanda turística a este sitio [11]

Las estrategias de promoción que tiene entre sus fines destacados el posicionamiento de una marca, aumentar las ventas, o el lanzamiento de nuevos productos, y el uso digital con aplicaciones de geolocalización y realidad virtual para este fin es cada vez más frecuente [12]. Las formas en como circula esta información es una preocupación para el Estado, que cada vez busca mejores formas de regular el contenido, sin lograrlo plenamente aún [13]. La promoción digital tiene entre sus tendencias en el uso que le pueden dar los destinos turísticos varios aspectos que coincide la revisión bibliográfica con los expertos en las entrevistas realizadas, por lo cual se realizó la respectiva triangulación con los siguientes resultados:

Indicador	Variable	Descripción
Marca	Logo	Tener una marca significa contar con una imagen, un nombre, ofrecer nuevas experiencias (diferenciadoras).
	Eslogan	
Página web	Manejo	Es indispensable tener un sitio web especialmente en turismo, todo debe ser direccionado a esta. El 93,7% de las empresas ecuatorianas la tienen.
	Contenido	
	Diseño	
Videomarketing	Contenido	Debe ser vivencial, contar experiencias por medio de usuarios (es muy usado ahora), corto, conciso, vendedor, viral, compatible, su duración recomendable es 30 s.
	Duración	
Inbound Marketing	Estrategias	Viene más de las agencias, se crea contenido de valor (consejos o datos interesantes), no tiene tanta ventaja por la competencia turística, además como recién se empieza no hay muchas cosas diferenciadoras.
	Esquema	

Plan de Promoción digital	Precios	Determinar a donde se quiere llegar, metas y objetivos para alcanzarlas; conocer las bondades que se desean promocionar; target, los usuarios a los que se quiere llegar; determinar la competencia, ventajas, las fortalezas; seleccionar los canales y medios; establecer un presupuesto. Las estrategias recomendadas son: administrar y contestar mensajes (tener un community manager), hacer que las personas compartan sus fotos en redes sociales convirtiéndose en agentes de viajes, compartir fotos de algo icónico, de cosas diferentes.
	Estrategias	
Pago a redes sociales	Cuánto	Pág. web entre 1000 y 1500. A través de la pág. se selecciona un módulo de pago (tarjeta de crédito), se crean campañas dependiendo de los productos, se elige el objetivo de la campaña, target, valor a invertir (desde \$10). *Presupuesto interesante si se quieren resultados interesantes.
	Con quién	

En la segunda fase se realizó el registro de los atractivos turísticos de la Comuna Dataposorja, mediante un levantamiento de información, implementada en fichas de registro donde se detalla el nombre del atractivo, la categoría a la que pertenece, el tipo y subtipo su ubicación y la descripción del mismo.

Con el levantamiento de esta información se determinaron que los principales recursos turísticos de esta comunidad está el Museo Matrona de los Vientos que lleva el nombre de su principal vestigio de la Cultura Manteño Huancavilca I. El monumento del Delfín ubicado en la playa del mismo nombre. Las manifestaciones culturales también se presentan como recursos turísticos sus leyendas y oficios tradicionales como es la extracción de Ostras, y en recursos naturales podemos encontrar la Isla de los pájaros un centro de anidación y reproducción de aves con una colonia gigantesca de fragatas, piqueros patas azules, garzas, pelicanos, entre otros.

Perfil de la demanda digital

En la fase final metodológica según los resultados arrojados por las encuestas se determinó el perfil de la posible demanda digital de la Comuna Data de Posorja, posee las características detalladas a continuación:

- Millennials, cuya edad varía entre 24 a 36 años.
- De ambos sexos debido a la proximidad de porcentajes, 51,7% masculino y 48,3% femenino.
- Nacionales, específicamente habitantes de la ciudad de Guayaquil.
- Trabajadores, justificando la solvencia económica que implica viajar.
- Tienen como motivación principal la obtención de nuevas experiencias.
- Prefieren obtener información de un destino turístico a través de las redes sociales.
- El celular es el dispositivo que más utilizan para buscar información de interés turístico.
- Las actividades en la que implican el uso de su celular son la comunicación (50,2%) y las redes sociales (46,4%), siendo la más acogida Facebook.

- Para obtener más información de una publicidad que les ha causado interés optan por visitar la página web (33,7%), comentar la publicación (32,6%) o escribir al whatsapp (30,3%).
- Sus indicadores financieros son los siguientes: el 65,5% posee cuenta bancaria, el 24% tarjeta de crédito, el 19,8% realiza pagos móviles, el 9,7% compra vía online y el 49,4% recibe facturas electrónicas.
- Los fines de semana son considerados su momento predilecto para viajar.

Discusión

El plan de promoción digital tiene como fin Potenciar el turismo en la Comuna Data de Posorja implementando un plan de promoción digital. Mediante la Creación de una marca turística que identifique a la Comuna Data de Posorja como destino turístico. A través de estrategias competitivas de Marketing digital en el que muestra como el marketing digital, el cual es utilizado para las grandes industrias, puede ser una herramienta que puede contribuir a potenciar el Turismo Comunitario en zonas de bajo nivel de desarrollo mediante estrategias como las detalladas a continuación:

- La marca debe poseer un ícono representativo del destino que se desea promocionar y lo recomendable es solicitar los servicios de un diseñador gráfico para su elaboración debido a su conocimiento en colorimetría, estandarización, alguien que plasme lo que se desea reflejar.
- Los medios ideales para promocionar en el ámbito turístico son las redes sociales facebook e instagram debido a su gran acogida por los usuarios y porque permiten una mayor difusión de información, con un adecuado manejo de éstas se logrará posicionar a un sitio y que el uso de una página web su creación es fundamental para las estrategia digitales.
- El story telling a través de videomarketing con una duración entre 30 segundos a dos minutos en el que se relate experiencias que inciten una visita, a compartir el contenido y hacerlo viral.
- Las mejores estrategias serían realizar concursos ofreciendo premios llamativos que inciten a seguir las cuentas, compartir experiencias, fotos únicas y contenido de valor como consejos o datos interesantes.
- Un plan de promoción digital debería contener metas y objetivos, un producto y público establecido, canales y medios a utilizar, ventajas, fortalezas, competencia y un presupuesto, concordando con Tomalá Reyes.

Conclusiones.

- Las estrategias de promoción evolucionan constantemente, y la tendencia actual es la utilización de los medios digitales que si bien es cierto en el turismo las empresas y destinos lo consideran en sus promociones, en las comunidades rurales donde se aplica el Turismo Comunitario aún es muy deficiente este tipo de estrategias.

- La oferta turística fue diseñada tomando en cuenta a los atractivos más representativos de la comuna, los mismos que forman parte de la identidad cultural que caracteriza a este destino.
- Las redes sociales utilizadas: facebook e instagram, fomentarán la interacción entre usuarios y el destino (a través de su administrador); a su vez se dará a conocer como destino turístico a su perfil de demanda digital generando interés a través de las publicaciones y recomendaciones que se ofrezcan en las páginas.
- Una adecuada promoción de la oferta turística de la Comuna Data de Posorja dará como resultado el incremento del número de visitas a este destino permitiendo un mejor desarrollo socioeconómico a sus habitantes.

Referencias Bibliográficas.

- [1] Kotler Philip. Marketing Turístico 5ta edición . Madrid . 2012 . Editorial Pearson Educacion. ISBN 978-84-8322-808-1
- [2] PIEDRA Nelson, CHICAIZA Janeth , QUICHIMBO Priscila. Marco de trabajo para la integración de recursos digitales basado en un enfoque de web semántica. REVISTA IBÉRICA de Sistemas y Tecnología de Información. Nro E3. 03/2015 ; pag 55 – 70
- [3] PANIAGUA Francisco, HUERTAS Assumpció. El contenido en los medios sociales de los destinos turísticos y la búsqueda de información de los usuarios. Revista Cuadernos de Turismo. Nro 41 (2018) pp 513 – 534. Disponible en <http://dx.doi.org/10.6018/turismo.41.327131>. ISSN: 1139- 7861.
- [4] LAGE Agustín. La Economía del Conocimiento y El Socialismo Segunda Edición. 2015 La Habana. Sello Editorial Academia. ISBN 978 – 959-270-329-2.
- [5] ALVAREZ SOUZA Antonio. Imagen, Lealtad y Promoción Turística. Análisis con ecuaciones estructurales. Revista Pasos Vol.13 2015 No3 Pags629 -648 ISSN 1695-7121
- [6] GOMEZ Andreina. Influencers para la promoción de destinos turísticos. Revista marketing Visionario. Volumen 6 Edición No 2 Noviembre 2017 – Abril 2018. Disponible . Issn: 2343-5771
- [7] PIÑEIRO NAVAL Valeriano, SERRA Paulo, MANGANA Rafael. Desarrollo local y turismo El impacto Socioeconómico de la Comunicación Digital en Portugal. Revista Latina de Comunicación Social, V 72, 2017, pp 1515 a 1535. Disponible en <http://www.revistalatinacs.org/072paper/1232/82es.html>. ISSN 1138-5820
- [8] SASTRE Jhon. Plan Estratégico de Turismo de la Comunitat Valenciana 2010-2020 Valencia España 2012

- [9] ANDRADE YEJAS David Albeiro. Estrategias de Marketing digital en la promoción de una ciudad. Revista Escuela Administración Negocios. Nro 80. Enero – Junio, 2018. Pp 59- 72. Disponible en ISSN 1695 – 7 121
- [10] CHAVEZ GARCIA Elsitá, ALARCON Gina, HARO Giovanni, ALBARRASIN Marilin. Sistema de Gestión de marketing Digital para el Desarrollo Turístico del Cantón Caluma, Provincia Bolívar Ecuador. Revista de Investigación Talentos IV(2) 23- 32 2017 ISSN 1280 – 6325
- [11] VERGARA ZURITA Heidy Elizabeth, PALACIOS TRUJILLO Edinson, ESCUDERO VILLA Amalia. Desarrollo de los Atractivos Turísticos del Cantón Penipe con Estrategias de Marketing Digital. Revista Mkt Descubre No 9 Junio 2017 , Pp 125- 133 .ISSN 1390 – 7352
- [12] RODRIGUEZ Cesar. E Tourism Applyng Geolocation Techonology, virtual tours and augmented reallity mobile. Published IEEE Thirty Central American and Panama Convention (CONCAPAN XXXV) 11- 13 Nov 2015 . Panamá . Inspec Accession Number 15838569
- [13] ALBAN ALENCASTRO Juan, BETANCOURT Valeria, CAHUEÑAS MUÑOZ Hugo. Derechos digitales. Quito 2016. Editorial USQF. ISBN 978-9978-68-097-1

Para citar el artículo indexado.

Guillén S., Quinde L., Vera V. & Hasing L. (2019) Promoción digital para potenciar el turismo en la comuna data de Posorja, Ecuador. *Revista electrónica Explorador Digital* 3(3), 5-14. Recuperado desde:

<http://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/exploradordigital/article/view/439/9>

87



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Explorador Digital**.

El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director o editor de la **Revista Explorador Digital**.



Recibido: 15-04-2019/ Revisado: 19-05-2019/Aceptado: 08-06-2019/ Publicado: 01-07-2019

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v3i3.440>



La planificación y competitividad turística ecuatoriana en el contexto del geoparque Imbabura.

*Ecuadorian tourism planning and competitiveness in the context of the
geopark Imbabura.*

MSc. Yoarnelys Vasallo Villalonga.⁵, Dra. Bertha Soraya Rhea González.⁶ & Dra.
Adelfa María La Serna Gómez.⁷

Resumen.

Ecuador es un país con amplia variedad de atractivos naturales y manifestaciones culturales. La presente investigación se enfocó a analizar la planificación y competitividad turística en el país, en el contexto del Geoparque Imbabura, declarado de interés prioritario por la Comisión Nacional Ecuatoriana de la UNESCO. Se indagó sobre los planes y programas de desarrollo turístico, direccionados desde la empresa pública e iniciativas de emprendimientos privados, y sus condiciones de calidad en la prestación de servicios turísticos. Se utilizaron métodos de investigación como el analítico-sintético y el histórico-lógico y técnicas como: observación directa, entrevistas y encuestas. Los resultados obtenidos sustentan una metodología de evaluación -de la calidad- a través de parámetros establecidos por el MINTUR y por proyectos comunitarios con características afines al área de estudio, a partir del cumplimiento de la normativa legal. Se realizó un estudio de mercado para conocer el perfil del cliente.

Palabras claves: Geoparque, planificación, competitividad, calidad, UNESCO.

Abstract.

Ecuador is a country with a wide variety of natural attractions and cultural manifestations. This research focused on analyzing tourism planning and competitiveness in the country, in the context of the Imbabura Geopark, declared of priority interest by the UNESCO

⁵ Universidad Técnica de Norte. Ibarra. Ecuador. yvasallo@utn.edu.ec

⁶ Universidad Técnica de Norte. Ibarra. Ecuador. srheag@utn.edu.ec

⁷ Universidad Técnica de Norte. Ibarra. Ecuador. amlaserna@utn.edu.ec

Ecuadorian National Commission. It inquired about the plans and programs of tourist development, directed from the public company and initiatives of private enterprises, and their conditions of quality in the provision of tourist services. We used research methods such as analytical-synthetic and historical-logical techniques such as direct observation, interviews and surveys. The results obtained propose an evaluation methodology -of quality- through parameters established by MINTUR and by community projects with characteristics related to the study area, based on compliance with legal regulations. A market study was conducted to know the customer's profile.

Keywords: Geopark, planning, competitiveness, quality, UNESCO.

Introducción.

Los Geoparques representan una estrategia de desarrollo territorial sostenible impulsada y reconocida por la UNESCO mediante el Programa Internacional de Geociencia y Geoparques. Entre las tareas principales consta la conservación de los patrimonios, la educación, el desarrollo y el bienestar de las comunidades, teniendo como base el aprovechamiento del geoturismo.

El geoparque Imbabura fue declarado de interés prioritario por la Comisión Nacional Ecuatoriana de la UNESCO desde diciembre del 2016. Para que un territorio sea reconocido como Geoparque Mundial UNESCO debe contener un patrimonio geológico claramente identificado y caracterizado que se utilice de forma sostenible para el desarrollo económico local (UNESCO, 2016). En este sentido la UNESCO alienta al trabajo con instituciones académicas para participar en la investigación científica activa que propicie el desarrollo sostenible, el conocimiento local e indígena y la geoconservación, entre otros [1].

En los marcos de la investigación no se han identificado estudios precedentes que incidan en el desarrollo del geoparque, motivo por el cual se aboga por el establecimiento de vínculos investigativos que permitan a la universidad incidir en la solución de los problemas de la sociedad imbabureña y a su vez, crear las bases para impulsar el reconocimiento internacional de la puesta en valor de los atractivos del parque.

Ante esta situación el problema de investigación que se plantea es cómo contribuir al desarrollo sustentable e inclusivo del Geoparque Imbabura a través de la planificación y la competitividad turística, con evaluación de las condiciones de calidad en la prestación de servicios.

El Gobierno Provincial de Imbabura (GPI) en julio del 2015, resolvió apoyar la implementación del Proyecto Geoparque Imbabura, en el cual están representados los 6 cantones y 36 parroquias rurales que ofrecen a sus visitantes algunas modalidades de turismo; mismas que se han ido desarrollando en el transcurso del tiempo.

La amplia extensión geográfica, la inclusión de una población rural significativa con problemas pendientes a solución, la diversidad étnica y la riqueza de atractivos naturales y culturales no valorizados, son algunos de los argumentos que justifican la importancia y pertinencia de la investigación, direccionada a contribuir al posicionamiento de

Imbabura y Ecuador como destinos turísticos de nivel internacional, con reconocimiento de la UNESCO, mediante la declaratoria de Geoparque Internacional.

En este contexto, la investigación que se presenta plantea como objetivos: analizar la planificación y competitividad turística en el país, en el contexto del Geoarque Imbabura, a través de la indagación sobre los planes y programas de desarrollo turístico, direccionados desde el gobierno nacional y la empresa pública e iniciativas de emprendimientos privados, y sus condiciones de calidad en la prestación de servicios turísticos y realizar el estudio de mercado para conocer el perfil del cliente que los adquiere.

Los estándares de calidad turística son de alta importancia y determinan fuertemente la llegada de los turistas a un destino, dejando de lado a aquellos que no satisfacen las expectativas creadas, en muchas ocasiones, por estrategias de publicidad engañosa. Cabe recalcar que la calidad no necesariamente supone altos costos, sino más bien, al cumplimiento de requisitos mínimos establecidos a cualquier escala de gasto, que permitan generar satisfacción y complacencia en los clientes, respetando además criterios de protección del patrimonio ambiental y cultural de las zonas vinculadas a la recepción turística.

Ofrecer servicios de calidad, estimular las inversiones turísticas y fortalecer la promoción interna y externa del potencial turístico de Ecuador, fueron los principales ejes de acción del Ministerio de Turismo de Ecuador durante 2015; año que fue declarado el Año de la Calidad Turística; pues uno de cada 20 empleos se encuentra en este sector terciario. Es así como 278 empresas de la ciudad de Quito cuentan con la marca Q otorgada por el Sistema Nacional de Calidad Turística del MINTUR.

En este mismo sentido las campañas que ha promovido el gobierno para dar a conocer los atractivos naturales y manifestaciones culturales como: Ecuador Ama la vida, Ecuador Potencia turística, All you need is Ecuador; tienen además el objetivo de motivar a los prestadores de servicios a la mejora continua y a lograr la competitividad frente a otros destinos. Y es que las realidades turísticas se han modificado mucho en los últimos años, tanto o más que las perspectivas futuras. Como indicaran Vega y Vasallo, (2017), por muchos años el turismo se reservó como actividad de lujo solo para las grandes élites burguesas, sin embargo con posterioridad a la segunda guerra mundial la evolución de determinados factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos le generalizaron como un fenómeno social de alcance para las burguesías medias, entre ellas la traspolación a la aviación comercial de los avances de la aviación militar, el desarrollo de otras formas de transporte y de los medios de comunicación masiva, el derecho al descanso retribuido y el aumento del nivel cultural [2].

En la actualidad, el turismo es una actividad en ascenso que se fortalece y adquiere cada vez, mayor relevancia y participación en el desarrollo económico de los territorios que participan del movimiento turístico internacional. En Ecuador, el desarrollo y gestión de la actividad turística se ha hecho presente en la agenda nacional como política de gobierno. Como para muchos otros países, este sector ha sido en los últimos años, un eje fundamental en la reactivación económica, con indicadores importantes como la generación de empleos, los proyectos de inversión local y extranjera, el desarrollo de

infraestructura hotelera y vías de acceso, las conexiones aéreas con vuelos domésticos e internacionales, etc, que han favorecido la atracción de divisas a la economía nacional.

Métodos

En este sentido, se trata de una investigación aplicada, con utilización de métodos cuantitativos y cualitativos para el análisis de la información. Para analizar la planificación y competitividad turística en el país, se realizó investigación bibliográfica con la revisión de documentos y aplicación de métodos teóricos de la investigación como analítico-sintético e histórico-lógico, lo cual permitió indagar sobre los planes y programas de desarrollo turístico generados en el país desde el gobierno nacional y la empresa pública. Para determinar las condiciones de calidad en la prestación de servicios turísticos en las iniciativas de emprendimientos privados, se aplicó una ficha de observación que sustenta la metodología propuesta para la evaluación de las condiciones de calidad en la prestación de servicios turísticos, previa revisión documental de la normativa legal vigente desde el MINTUR y sus reglamentos y legislaciones. Y para la realización del estudio de mercado se aplicaron guías de observación directa y un cuestionario con preguntas, en su mayoría cerradas, que permitieron identificar el perfil del cliente y su nivel de satisfacción.

Resultados

Gran parte del patrimonio ecuatoriano se encuentra en las parroquias rurales. En el caso de las de Imbabura, mayormente viven en entornos interculturales de familias indígenas y mestizas, hablan el castellano y el quechua y conservan sus costumbres, tradiciones y leyendas. Se dedican mayoritariamente a actividades de sobrevivencia como la agricultura y la crianza de animales domésticos. Algunas elaboran bordados a mano en prendas de vestir con un acabado y gusto apreciables que han traspasado las fronteras nacionales. Otras familias se dedican a los talleres de talabartería que confeccionan monturas, maletas y artefactos finos. El desarrollo de la actividad turística les ha permitido organizarse para ofertar servicios turísticos, esencialmente alojamiento y alimentación.

Si se analiza la calidad en su gestión, los resultados a priori son discretos. Se percibe desconocimiento de cuestiones fundamentales con alto empirismo en la prestación de servicios y el consecuente desaprovechamiento de gran parte del potencial natural y cultural que poseen. Siendo así, es necesario articular un trabajo multidisciplinario con profesionales técnicos para tomar en cuenta a otros lugares que también realizan actividades turísticas, con la intención de complementarse y presentar paquetes más completos y atractivos que permitan incrementar la oferta y demanda turística.

En estas parroquias rurales existen mayormente establecimientos de alojamiento turístico y restauración, registrados todos en los Catastros de Emprendimientos Turísticos, los cuales son en su mayoría de carácter comunitario: casas de hospedaje, refugios y hosterías, según la clasificación que rige a nivel nacional.

Para identificar los elementos condicionantes de la calidad en estos establecimientos, se toma como punto de partida la normativa vigente, la cual considera parámetros, indicadores, lineamientos y artículos que permiten regular los servicios turísticos.

El Ministerio de Turismo como ente rector de la actividad turística a nivel nacional, deriva toda la normativa de la Ley de Turismo, de la cual se dependen los reglamentos de actividades turísticas actuales y en vigencia, organizadas en alojamiento turístico, intermediación y operación turística y el de guianza.

En los reglamentos de turismo comunitario y alimentos y bebidas se está trabajando recién, para que sean concebidos con registro oficial y consecuentemente puedan establecerse normas y estándares nacionales para estos tipos de actividades. A la fecha, solo la Ley de Turismo y el Reglamento de Alojamiento Turístico son los instrumentos vigentes para la evaluación de calidad [3;4].

La planta central del MINTUR y cada una de las coordinaciones zonales, dispone de la Unidad de Registro y Control, cuya función explícita consiste en verificar y controlar el buen funcionamiento y la prestación de servicios en los establecimientos que han sido categorizados como turísticos, a través de operativos de control, en los que se aplican check list de verificación del cumplimiento de indicadores.

Con la estrategia de zonificación se han identificado en una hoja de ruta, todos los establecimientos reconocidos en el catastro que brindan servicios turísticos, independientemente de su ubicación geográfica. Los controles los realiza el MINTUR a través de auditorías. En los casos que lo requieren, se realizan adicionalmente, asesoramiento a los propietarios, y existe además, una plataforma de capacitación on-line, con programas específicos de las diferentes temáticas, como manipulación de alimentos, atención al cliente, camareras y pisos, recepción y gerencia.

Para los alojamientos turísticos los aspectos tomados en cuenta para la evaluación son: infraestructura en buen estado, área de recepción, sistema de quejas y sugerencias, mobiliario de habitaciones, limpieza de áreas exteriores, seguridad, hospitalidad del personal, baños y grifos funcionales, áreas de cocina y comedor en estado funcional, manipulación y preparación de alimentos, bodegas y áreas de almacenamiento de alimentos, áreas de descanso, sostenibilidad ambiental con prácticas correctas del manejo de desechos, desarrollo en general del establecimiento y áreas de emergencia.

La ficha de observación utilizada otorga una calificación cuantitativa a las prestaciones de cada una de las áreas de los establecimientos de alojamiento. En base a este criterio la calificación máxima es 475 puntos, teniendo en cuenta que los aspectos a calificarse se han establecido en un rango de 5 puntos (Excelente), 4 puntos (Muy Bueno), 3 puntos (Bueno), 2 puntos (Regular) y 1 punto (Malo).

Los requerimientos calificados son: aspectos generales, operación y servicio, habitaciones, baños para huéspedes, cocina y área de comedor, alimentación y bebidas, áreas de descanso, seguridad y aspectos de sostenibilidad ambiental. Cada uno de ellos posee subdivisiones en los cuales hay ítems que se ha considerado deben ser aplicables en la prestación del servicio de alojamiento para lograr la satisfacción de los clientes.

Para identificar el perfil del cliente que consume los establecimientos turísticos rurales del Geoparque Imbabura, se han elaborado cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas. Para la cobertura de las unidades de análisis se aplica la fórmula de cálculo de la muestra y en el procedimiento para tratamiento y análisis de la información obtenida, se utiliza la estadística descriptiva.

Se toma como población el número de turistas que ingresan a la parroquia La Esperanza, una de las más representativas de la provincia. Se aplica un censo al 100% de la población, conformada por 150 clientes, según datos empíricos ofrecidos por los propietarios, al carecer de un registro de ingreso de clientes. Para el servicio de alimentos y bebidas se ha identificado la existencia de cinco locales, en los que prevalece una demanda estacional de fines de semana, que promedia los 800 clientes. Cada muestra respondió su propio cuestionario.

Los resultados de la encuesta dirigida a los clientes que adquieren el servicio de alojamiento, indican que la edad se encuentra mayormente entre los 26 y 50 años, con una ligera tendencia hacia el género masculino en un 52,7%. El nivel de ingresos oscila entre \$501 y \$1200 mensuales para el 67,4%. Proviene de Quito en un 49,3% y de Estados Unidos, Francia y Alemania en 18%, 14% y 8% respectivamente. Como promedio pernoctan entre una y dos noches, y regresan una o dos veces al año. Para elegir dónde hospedarse, el 42,7% acudió a redes sociales y un 38% a páginas de internet.

Por su parte los clientes que respondieron la encuesta de consumo de servicios de alimentos y bebidas en un 73,8% se encuentran en edades entre los 26 y 50 años, el 65,4% pertenece al género femenino, que generalmente viaja en familia los fines de semana. En la procedencia, se destaca Ibarra con el 53,1%, en mucha menor medida Quito, Atuntaqui y Otavalo con el 28,5%, 4,2% y 3,8% respectivamente. El 9,2% de los clientes son personas de la localidad y barrios cercanos de la parroquia.

A la frecuencia de consumo, el 54,2% indica 2 veces al mes, el 27,3%, una y el 11,2%, 3 veces al mes, lo cual se corresponde con la cercanía de la parroquia a las ciudades emisoras, la calidad de la cocción y los precios asequibles de los platos, que en un 76,1% oscila entre \$3.01 y \$5,00.

Discusión

No podría afirmarse aún, que el turismo sea como se aspira, el nuevo petróleo ecuatoriano, pero los esfuerzos de las iniciativas implementadas ya comienzan a percibirse. A la fecha, es el tercer sector productivo no petrolero que más divisas genera, las cuales contribuyen a reducir inequidades y desigualdades, mejorar la calidad de vida, generar empleos, descanso, recreación y nuevas oportunidades; y no solo para el turismo internacional, sino que concibe el acceso al viaje y al descanso para la mayoría de los ecuatorianos, con el decreto de ajustes a los feriados nacionales a fin de prolongar los fines de semana, la construcción de vías de acceso de primer orden, la presencia de paradores turísticos en ubicaciones estratégicas, etc. Se procura un turismo consiente, una actividad ética y sostenible que pueda producir una experiencia transformadora de vida, a la vez que genera

nuevas oportunidades para pequeños y medianos emprendimientos. (Vasallo y Arciniegas, 2015) [5].

La variedad de paisajes, culturas, grupos étnicos, flora y fauna, así como las numerosas posibilidades de realizar turismo vivencial, ya sea de sol y playa, científico, rural y de montaña, de aventura, urbano o de ciudad, gastronómico, de negocios, entre otros, lo convierten en un destino atractivo.

Consecuentemente, desde el gobierno nacional se han estructurado en algunos casos, y actualizado en otros, una serie de programas y proyectos que rigen la planificación y política turística del país, con visiones definidas a corto, mediano y largo plazo, entre ellos el Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible, PLANDETUR 2020 (2007), Plan Integral de Marketing Turístico 2014 PIMTE (2014), el Programa Nacional de Destinos Turísticos de Excelencia (2014) y el Programa Nacional para la Excelencia Turística (2015). (Vasallo y Vega, 2018) [6].

El PLANDETUR 2020, (2007) busca consolidar al turismo sostenible como uno de los ejes dinamizadores de la economía ecuatoriana, a partir del aprovechamiento de sus ventajas competitivas y de la inversión en facilidades turísticas, generando una adecuada gestión de los territorios y líneas de productos [7].

Redactado a través de proceso participativo por la empresa Tourism & Leisure Advisory Services contratada por el Ministerio de Turismo, y financiada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se direcciona a potencializar las condiciones de la oferta nacional y fomentar el desarrollo local que genere oportunidades equitativas en el marco del Buen Vivir.

Por su parte el PIMTE 2014, (2014) se orienta a posicionar al Ecuador como un destino turístico de referencia a nivel mundial con el objetivo de incrementar los arribos internacionales y los desplazamientos internos, que generen el ingreso de divisas a la economía nacional en el primer caso, y en el segundo se promueva la generación de empleos, la equidad en la distribución de los ingresos, la orientación a la calidad en el servicio al turista y la dinamización general de la cadena productiva del turismo, con el establecimiento de un sistema económico social, solidario y sostenible [8].

En el caso del Programa Nacional de Destinos Turísticos de Excelencia (2015), el objetivo principal es potenciar competitivamente mediante cuatro componentes, la oferta turística del Ecuador a través de la consolidación y desarrollo de rutas, circuitos, destinos y atractivos turísticos priorizados a fin de contribuir con la excelencia para el sector turístico [9].

Por su parte, el Programa Nacional para la Excelencia Turística (2015), se plantea para mejorar la calidad de la oferta de servicios turísticos, mediante la implementación de acciones y proyectos concretos como el desarrollo de normativas y protocolos de calidad; la implementación de certificaciones e incentivos; la formación y capacitación del talento humano; la investigación de nuevos modelos y tendencias en la gestión y el desarrollo turístico y la gestión y sensibilización de la población hacia una cultura de innovación y excelencia. (MINTUR, 2015) [10].

Las características naturales y socio-demográficas de Ecuador, le convierten en un país con posibilidades reales de desarrollo y crecimiento turístico. La interacción de una geografía privilegiada, gran acervo cultural, monumentos arqueológicos e históricos, son solo algunos atractivos, de los muchos que generan interés, como sería el caso del Geoparque Imbabura, que desde los andes ecuatorianos ofertaría a sus visitantes algunas modalidades de turismo.

En este sentido, las Naciones Unidas, en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2015-2030), reconocen en el Objetivo 8 la necesidad de promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos [11].

Y la Organización Mundial del Turismo, (OMT), en su Código Ético Mundial para el Turismo, (OMT, 1999), que si bien es cierto, no es un documento jurídicamente vinculante, sí es una referencia necesaria a tomar en cuenta e implementar por parte de los actores de la actividad turística, en sus Artículos 2 y 3, había referido al turismo como instrumento de desarrollo profesional y colectivo y como factor de desarrollo sostenible [12].

En Ecuador, las políticas públicas y los planes de gobierno para el crecimiento del sector turístico destacan entre sus fortalezas la intención manifiesta de no dar continuidad a los modelos tradicionales de consumismos en los que imperan los indicadores de beneficio económico por sobre los socioculturales y ambientales, sino que se potencian modalidades como el turismo cultural, patrimonial y ecológico, incrementándose las visitas a áreas protegidas y a ecosistemas frágiles, como la iniciativa del GPI de incentivar el desarrollo sustentable e inclusivo del Geoparque Imbabura.

Al modificar la forma de cómo se ha desarrollado la economía en el Ecuador se busca una alternativa de desarrollo que no afecte los recursos naturales ni los comprometa a futuro. De esta manera el turismo desempeña una función importante en la consecución de estos objetivos, al convertirse en una posible alternativa de desarrollo con potencialidades reales, para el presente y el futuro de la economía nacional.

Las campañas que ha promovido el gobierno para dar a conocer los atractivos naturales y manifestaciones culturales como: Ecuador Ama la vida, Ecuador Potencia turística, All you need is Ecuador, tienen además el objetivo de motivar a los prestadores de servicios en la mejora continua y potenciar con ello la competitividad frente a otros destinos.

Según las estadísticas manejadas por el Gobierno Provincial de Imbabura, el turismo en la provincia ha crecido un 9,3% en el año 2017 con respecto al año anterior, y los establecimientos turísticos han crecido en un 4,3%. Con ello, Imbabura se encuentra entre las cinco provincias receptoras de turismo en el país. El Cantón Ibarra y sus parroquias rurales ofrecen a sus visitantes algunas modalidades de turismo, mismas que se han ido desarrollando en el transcurso del tiempo.

La nueva iniciativa del Geoparque Imbabura, desde su concepción de desarrollo sustentable e inclusivo, contribuirá al posicionamiento de Imbabura y Ecuador como destinos turísticos de nivel internacional.

Conclusiones.

- Se analizaron los planes y programas de desarrollo turístico que direccionados desde la empresa pública tributan a la planificación y competitividad turística del país.
- Se sustentó una metodología de evaluación de la calidad, que a través de parámetros establecidos por el MINTUR y por proyectos comunitarios con características afines al área de estudio, evalúa la calidad en los servicios turísticos, a partir del cumplimiento de la normativa legal vigente.
- Se realizó un estudio de mercado que permitió identificar el perfil de los clientes que adquieren servicios turísticos rurales en la provincia, como aproximación a la demanda potencial del Geoparque Imbabura..

Referencias Bibliográficas.

- [1]. URUGUAY. Organización de las Naciones Unidad para Educación, la Ciencia y la Cultura. Programa Internacional de Geociencias y Geoparques. Montevideo, Uruguay 2016. Disponible en: <http://www.unesco.org/new/es/office-in-montevideo/natural-sciences/international-programme-for-geosciences-and-geoparks/>
- [2]. VEGA FALCÓN, V. y VASALLO VILLALONGA, Y. Planificación y Competitividad Turística: Caso Ecuador. Quito, Ecuador: Ed. El Siglo, 2017. 204 p. ISBN: 978-9942-30-500-8.
- [3]. ECUADOR. Ministerio de Turismo. Ley Orgánica de Turismo. Registro Oficial Suplemento 733 de 27-dic-2002, última modificación: 29-dic-2014. Quito, Ecuador: 2014.
- [4]. ECUADOR. Ministerio de Turismo. Reglamento de Alojamiento Turístico. RO.465. Quito, Ecuador 2015.
- [5]. VASALLO VILLALONGA, Yoarnelys y ARCINIEGAS PASUEL, Edison. Desarrollo sostenible de la actividad turística: realidad y perspectivas. Revista Ecos de la Academia. 1 (1): 147 – 163, 2015. ISSN: 1390-969X
- [6]. VASALLO VILLALONGA, Yoarnelys y VEGA FALCÓN, Vladimir. La planificación y competitividad turística en Ecuador. Revista Metanoia. 3 (5), 49-60, 2018. ISSN: 1390-9282.
- [7]. ECUADOR. Ministerio de Turismo. Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible para Ecuador, PLANDETUR 2020. Quito, Ecuador 2007. Disponible en: <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PLANDETUR-2020.pdf>
- [8]. ECUADOR. Ministerio de Turismo. Plan Integral de Marketing Turístico de Ecuador PIMTE 2014. Quito, Ecuador 2014. Disponible en

http://www.turismo.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/02/PIMTE_2014.pdf

- [9]. ECUADOR. Ministerio de Turismo. Programa Nacional de Destinos Turísticos de Excelencia. Quito, Ecuador 2015. Disponible en: <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/09/Literal-k-Planes-y-programas-Agosto-2015.pdf>
- [10] ECUADOR. Ministerio de Turismo. Programa Nacional para la Excelencia Turística. Quito, Ecuador 2015. Disponible en: <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/Documento-Programa-Nacional-para-la-Excelencia-Turistica1.pdf>
- [11]. Organización Mundial del Turismo. Objetivos de Desarrollo Sostenible 2015-2030. El sector turístico y los objetivos de desarrollo sostenible. Turismo responsable, un compromiso de todos. 2016. Disponible en: <http://www.thinktur.org/media/Publicacin-Turismo-Responsable-un-compromiso-de-todos.pdf>
- [12]. Organización Mundial del Turismo. Código Ético mundial para el Turismo. Santiago de Chile, Chile, 1999.

Para citar el artículo indexado.

Vasallo Y., Rhea B. & La Serna A. (2019) La planificación y competitividad turística ecuatoriana en el contexto del geoparque Imbabura. *Revista electrónica Explorador Digital* 3(3), 15-25. Recuperado desde:

<http://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/exploradordigital/article/view/440/988>



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Explorador Digital**.

El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director o editor de la **Revista Explorador Digital**.



Recibido: 16-04-2019/ Revisado: 18-05-2019/Aceptado: 07-06-2019/ Publicado: 01-07-2019

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v3i3.441>



Factores críticos de éxito turístico para comunidades asentadas en zonas de litoral. Caso de estudio: Comunidad de Salango, provincia de Manabí, Ecuador.

Factors for Success community tourism in coastal areas. Study case of Community of Salango, Manabí province, Ecuador.

Gustavo Xavier Álvaro Silva.⁸, Pablo Aníbal Torres Matovelle.⁹ & Ramón Martín Fernández.¹⁰

Resumen.

El manejo del turismo comunitario es una alternativa auténtica para la mejora de las condiciones de vida de quienes se dedican a esta actividad. Los pueblos asentados en zonas del litoral poseen un gran potencial cultural y natural para el aprovechamiento turístico, pero se requiere emplear variables cuyo propósito sea lograr el éxito a largo plazo de cada emprendimiento comunitario. Ante lo expuesto y con la premisa de que la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones es determinante, utilizando la técnica de taller, se puso a consideración de un grupo de representantes del Centro de Turismo Comunitario Salango ubicado en la provincia de Manabí, Ecuador, dieciocho factores claves de éxito que permiten identificar actividades en las que deben prioritariamente centrar su atención.

Palabras claves: factores críticos, éxito turístico, comunidad, Salango.

Abstract.

The management of community tourism is an authentic alternative for the improvement of the living conditions of those who dedicate themselves to this activity. The people

⁸ Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí – Manta – Ecuador. gustavo.alvaro@uleam.edu.ec

⁹ Universidad de La Habana - Cuba. pablotorresmatovelle@gmail.com

¹⁰ Universidad de La Habana - Cuba. ramon_martin@ftur.uh.cu

living in coastal areas have great cultural and natural potential for tourism, but it is necessary to use variables which purpose is to achieve the long-term success of each community enterprise. Given the above mentioned and with the premise that the active participation of the community in decision making is determinant, using the workshop technique, was put to consideration of a group of representatives of the Community Tourism Center Salango located in the Manabí province, Ecuador, eighteen key success factors that allow identifying activities in which they must focus their attention first.

Keywords: critical factors, success tourism, community, Salango.

Introducción.

Las localidades turísticas, sea cual fuere su ubicación geográfica, a fin de obtener el máximo beneficio de sus ventajas comparativas, deben adoptar medidas que día a día posibiliten su empoderamiento exitoso en el concierto turístico global.

Siendo un constructo latente, como lo refiere Torres (2018), el éxito turístico de un destino puede definirse a partir de un conjunto de dimensiones, sobre las cuales, por cierto, no existe consenso académico [1]. En ese sentido el éxito puede tener diferentes significados dependiendo del tipo de destino y los intereses de sus involucrados. Esto determina la necesidad de analizar lo que comprende el éxito para quienes son responsables y beneficiarios del desarrollo turístico.

Entre los instrumentos metodológicos que han sido recurrentemente utilizados para el estudio del éxito cuentan los factores críticos. Inicialmente planteados por Daniel (1961), estos factores han sido ampliamente trabajados en el marco de la gestión estratégica, sirviendo de base incluso para el desarrollo de sistemas como el Balanced Score Card (Kaplan y Norton, 1982) [2]. También han sido utilizados en el plano turístico, especialmente en trabajos relacionados con la competitividad. Ferreras (2009) [3].

Un factor crítico o clave se define como aquel que siendo importante, resulta de extraordinaria relevancia para alcanzar los objetivos planteados. Esto quiere decir que entre un conjunto de elementos que son pertinentes y necesarios para lograr el éxito en un contexto de gestión dado, se diferencian aquellos elementos que son de estricto cumplimiento o dicho de otra manera, aquellos que ostentan una mayor capacidad de contribuir al éxito perseguido.

El enfoque en factores clave de éxito favorece considerablemente al éxito de la posición competitiva de una organización. De Freitas, V; Yaber, G. (2015) [4]. A nivel turístico, el enfoque es especialmente útil en la medida que permite discriminar las acciones de mayor pertinencia de entre un extenso abanico de iniciativas.

Se pretende, con los resultados obtenidos en la presente investigación, contribuir a la mejora de las condiciones de la prestación de los servicios que brindan los gestores de emprendimientos de turismo rural comunitario, sea cual fuere su ubicación geográfica.

Turismo comunitario.

En Ecuador se entiende por comunidad los lugares donde se materializa la vida de todos los ciudadanos como seres humanos que en ella habitan. Es el resultado de la sumatoria

de dinámicas y cosmovisiones de ser y pensar el mundo, diversas pero confluyentes que implican pensar un Estado acorde a ellas, para generar espacios de intercambio y encuentro común. Plan Nacional del Buen Vivir (2017) [5].

Partiendo de esta premisa, la comunidad organizada dentro del país está incursionando en el turismo comunitario, que por su propia naturaleza se desarrolla en zonas rurales, cuya evolución ha sido favorable, si se parte del enfoque de la Federación Ecuatoriana Plurinacional de Turismo Comunitario - FEPTCE que expresa que éste se basa en una forma de vida que corresponde a ciertas dinámicas de organización social, en donde la comunidad es gobernada según sus valores y creencias, prácticas e instituciones (económicas, sociales, culturales y políticas), con derechos y obligaciones colectivas; así como en estructuras democráticas y prácticas de solidaridad y en los principios de reciprocidad, cooperación y confianza. Este enfoque sociocultural busca, en el bienestar colectivo, la afirmación de la identidad cultural, la mejora de las condiciones de vida, y la creación de oportunidades de subsistencia para sus miembros. Este tipo de organizaciones también tiene mecanismos mediante los cuales la titularidad y el manejo de los recursos productivos, así como las riquezas naturales y los ingresos de la organización, son repartidos entre todos los participantes de manera equitativa. (PNUD, 2012) [6].

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2011), el país registra una población de 14.483.499 de habitantes, de los cuales el 63% vive en zonas urbanas y el 37% en zonas rurales. El 7.4% se autodefinió montubio, 7.2 afroecuatoriano, 7% indígena, 71.9% mestizo y 6.5% otras autodefiniciones [7].

Sobre esta premisa, el turismo comunitario en general y aquel que se desarrolla en zonas rurales de litoral en particular, merece ser estudiado en función del impacto económico y social que genera en aquellas localidades que se dedican a esta actividad.

Actualmente existen registradas en la FEPTCE 106 comunidades distribuidas en cinco redes que cubren todo el territorio nacional. Entre ellas se encuentra la parroquia rural de Salango, ubicada en Manabí, una de las cinco provincias que conforman el litoral ecuatoriano. (FEPTCE, 2016). Ecuador lleva, así como otros países de la región, alrededor de veinte años en la práctica del turismo comunitario [8].

El objetivo que persigue el estudio es validar factores críticos de éxito turístico en la comunidad de Salango a fin de generar espacios participativos e incluyentes desde las bases mismas de la comunidad, que posibiliten la toma de decisiones y cuyo efecto sea a largo plazo.

Caracterización de Salango.

En 1996 se crea la parroquia Salango, actualmente con 4.534 habitantes, agrupando en su jurisdicción a las comunas Salango y Las Tunas junto con sus recintos.

La comunidad Salango registra en sus 2.536 hectáreas una población de 3.500 habitantes, de los cuales 480 son comuneros activos, que a diferencia de los no activos, se hacen acreedores a beneficios económicos relacionados con solicitudes de legalización de

propiedades y de servicios básicos, así como para la participación, como trabajadores en eventos que se organizan en la localidad. Esta comunidad persigue consolidar su proceso de desarrollo considerando al turismo comunitario como uno de los aspectos principales, aprovechando el recurso natural y cultural que posee como una herencia de los pueblos originarios que se asentaron en este sector. Actualmente la pesca es la principal actividad, seguida por la agricultura y el turismo. (Consejo de Gobierno Comunidad Salango, Universidad Estatal del Sur de Manabí, 2018) [9].

Desde 2005 la comunidad Salango asumió la administración del Centro de Investigaciones y Museo Salango aplicando un modelo de manejo comunitario propio. Posteriormente mejoró y complementó la infraestructura turística para brindar el servicio de alojamiento, capacitó a guías nativos, servidores turísticos y reguló la actividad con la aprobación de un reglamento que se encuentra vigente.

Los servicios que ofrece el Centro de Turismo Comunitario Salango - CTCS son los siguientes: Centro de investigaciones y museo, hospedaje comunitario, alimentación, venta de artesanías, tour marino y guías turísticos nativos.

Método.

A efectos de validar la propuesta de 18 Factores Críticos de Éxito turístico, se empleó el taller como una actividad compartida, de carácter teórico-práctico, caracterizada por ciertos niveles de participación. Rodríguez (2002) [10]. Los habitantes de esta comuna están familiarizados con la dinámica de este método puesto que se han desarrollado actividades de similares características para abordar temas de distinta índole y de interés general, factor que motivó su aplicación.

Se justifica la utilización de este método porque se basa en la experiencia de los participantes, más aún si son miembros de la comunidad; está centrado en los problemas e intereses comunes del grupo. Implica una participación activa de los integrantes y se puede utilizar diversas técnicas, especialmente la discusión racional entre los asistentes.

El taller, como lo cita Careaga (2006) implica un lugar donde se trabaja y se elabora. Es una forma de enseñar y aprender mediante la realización de algo. Es una metodología participativa en la que se enseña y se aprende a través de una tarea conjunta; además, promueve el desarrollo de varios saberes como: cognitivo, operativo y relacional, lo que a su vez se traduce en saber escuchar, planificar con otros, tolerar las opiniones de los demás, aprender a coordinarse con otros, tomar decisiones de manera colectiva, sintetizar, diferenciar entre información relevante y no relevante, factores que hacen del taller un método notable de construcción [11].

Para efectos de desarrollar el taller del 22 de julio de 2018 fue necesario mantener al menos dos reuniones previas con el presidente de la comunidad, Cirilo Macías. Las invitaciones que se cursaron, con quince días de anticipación, estuvieron a cargo del Ministerio de Turismo, siendo así que la coordinadora zonal, Elisa Mora, con quien se mantuvo también una reunión de trabajo anterior, ordenó su diseño. La entrega la formalizó el presidente de la comuna.

Fases del taller.

El taller estuvo constituido cronológicamente por las siguientes fases:

1. Presentación del facilitador; 2. Exposición de los objetivos; 3. Presentación de cada participante; 4. Formulación de preguntas iniciales; 5. Entrega del listado de factores críticos; 6. Explicación detallada de cada factor para la correspondiente validación de los participantes; 7. Retroalimentación; 8. Cierre del taller.

Posterior a la presentación del facilitador, se comentó el objetivo del taller que consistía en validar con actores locales la lista de FCE que en determinado momento puede aplicar el CTCS para convertirse en un referente exitoso de turismo comunitario y a continuación cada uno de los participantes expuso sus nombres y apellidos, así como el lugar del cual provenía. Seguidamente los participantes respondieron a la interrogante ¿Qué es el éxito? y luego de escuchar la respuesta de cada uno, se formuló una segunda pregunta ¿Qué factores impiden que el Centro de Turismo Comunitario Salango sea totalmente exitoso? La misma que también fue respondida por cada asistente.

En la fase siguiente el facilitador, utilizando un proyector de imágenes, explicó qué significa factores claves de éxito y su implicación en la actividad turística y expuso cada uno de los 18 factores que resultaron de la adaptación que hicieron los autores del presente estudio sobre aquellos que aparecen en la bibliografía especializada, ante lo cual los asistentes, a quienes se les entregó previamente una hoja con la correspondiente lista de control respondieron si el contenido de cada factor resultaba de significativa importancia o no para el éxito de las actividades de turismo comunitario que desarrolla Salango. Una vez efectuada la tabulación de los datos, se calculó la media y la mediana para interpretar los resultados.

Los factores que se pusieron a consideración de los participantes (ver cuadro 1), resultaron de un proceso de investigación doctoral en curso, desarrollada por uno de los autores en el contexto de ciudades patrimonio mundial (Torres, Martín & Rodríguez, 2018). Los mismos se definieron en base al método de expertos, tomando en cuenta las singularidades de las ciudades que poseen zonas inscritas en la lista de la UNESCO. Los factores desarrollados están alineados a tres dimensiones del éxito: equilibrio turístico, bienestar de la población local y conservación del patrimonio [12], no obstante, para contextualizar, se procedió a ajustar las dimensiones, orientándolas hacia el turismo comunitario, quedando así: desarrollo turístico equilibrado, conservación del espacio turístico y bienestar de la comunidad.

Identificadas las dimensiones se hizo necesario validar sus factores en el contexto de comunidades de litoral (ver cuadro 1), cuya oferta gira en torno al turismo rural, aspecto que forma parte de un proceso de investigación más amplio en el marco de otra tesis de investigación doctoral, también en curso, llevada a cabo por otro de los autores del presente artículo.

Cuadro 1. Factores claves de éxito

<i>DIMENSIONES</i>	<i>FACTORES CLAVES DE ÉXITO</i>
DESARROLLO TURÍSTICO EQUILIBRADO	Efectividad del marketing. - corresponde a las acciones de marketing del destino, si estas son efectivas en términos de posicionamiento y captura de mercados objetivo.
	Calidad de la experiencia. - hace referencia a que si el turista que visita la comunidad encuentra una experiencia altamente satisfactoria.
	Gestión turística. - tiene que ver con la eficacia y la pertinencia de las acciones que emprenda la comunidad y si estas posibilitan el éxito, la capacidad de atracción y la sostenibilidad del destino turístico.
	Infraestructura turística. - se trata de que si la base para la estructura requerida por los turistas está pensada en favor del desarrollo turístico equilibrado. El 100% respondió positivamente.
	Movilidad sostenible, segura y accesible. - es decir, si el modelo de movilidad no causa impacto negativo sobre las condiciones del medio ambiente y se preocupa, en condiciones de seguridad, por el bienestar y la calidad de vida de todas las personas.
	Seguridad turística. - consiste en que las áreas turísticas se perciben libres de riesgo, tanto por el residente local como por el turista.
	Cumplimiento de la ley en materia turística. - radica en que si el marco normativo del turismo es acatado y cumplido por el sector comunitario.
CONSERVACIÓN DEL ESPACIO TURÍSTICO	Equilibrio funcional. - establece si el desarrollo de la actividad turística evita la invasión agresiva del espacio público y la perturbación del conjunto rural; a la vez se beneficia de un espacio natural y entorno bien mantenidos.
	Impactos medioambientales. - es decir, si los impactos medioambientales derivados de la actividad turística se mantienen dentro de límites aceptables.
	Estrategias. - relacionada con la interpretación del patrimonio material e inmaterial y si esta se realiza en el marco de una estrategia.
	Calidad de interpretación. - tiene que ver con que la interpretación se fundamente en conocimientos, actitud de servicio, competencias comunicacionales e inteligencia emocional, asegurando resultados positivos al turista a nivel de su comprensión, emoción, satisfacción y deseo de visitar otros sitios turísticos.

BIENESTAR DE LA COMUNIDAD	Empleo.- es decir, si las personas empleadas en el sector turístico reciben una remuneración justa conforme a la ley y reciben cobertura de seguridad social y ocupacional sin discriminación de ninguna naturaleza.
	Cohesión e inclusión social.- se ha de identificar si el turismo favorece la tolerancia y solidaridad entre grupos distintos; el acceso libre, sin discriminación, al espacio turístico comunitario de litoral y el sentido de comunidad de los residentes.
	Viviendas.- corresponde a que si las personas articuladas a la cadena de valor del turismo en el área, tienen acceso a vivienda de calidad.
	Acceso equitativo.- concierne a que si el turismo brinda oportunidades para el emprendimiento y la articulación a la cadena de valor con un enfoque inclusivo, dando acceso al residente local y a las economías informales.
	Infraestructura pública básica.- se ha de identificar si la población requiere de servicios básicos para satisfacer sus necesidades vitales, y si estos servicios a su vez favorecen el desarrollo de la actividad turística.
	Interacción de actores.- es decir, si se aprecia una participación activa de todos los actores del destino en el establecimiento de estrategias, toma de decisiones y resolución de conflictos.
	Impacto económico.- corresponde a que los beneficios de la actividad en la comunidad reflejen que las inversiones en turismo son económicamente beneficiosas y produzcan una rentabilidad social.

Fuente: Torres, Martín y Rodríguez (2018)

Elaboración propia

Se formuló a los asistentes esta pregunta: ¿Los siguientes factores son de significativa importancia para el éxito de las actividades de turismo comunitario en Salango, sí o no?

Concluida la fase de cumplimentación del cuestionario, los participantes incluyeron en la parte inferior del formulario, tal y como estaba previsto, factores o elementos que desde su particular punto de vista, no se habían previsto en la propuesta. La duración aproximada del taller fue de cuatro horas.

Se contó con la presencia de 12 personas, 9 de ellas hombres y 3 mujeres que representaron a la comunidad Salango y al recinto Rio Chico, perteneciente a la misma comunidad. Al consultar a qué se dedican respondieron: Dirigente de territorio (2), Agricultura (1), Turismo (2), Turismo agroecológico (1), Turismo Comunitario (4), Guía de turismo local (2).

Resultados.

Ante la pregunta ¿Qué es el éxito?, los participantes indistintamente respondieron: a. Significa alcanzar los objetivos; b. Cumplir con las expectativas esperadas; c. Proyectarse al futuro y alcanzar las metas planteadas; d. Consolidar las capacidades de cada individuo; e. Alcanzar los sueños.

Seguidamente se les consultó ¿Qué factores impiden que el Centro de Turismo Comunitario Salango sea totalmente exitoso? Sus respuestas fueron: a. La falta de fe para invertir; b. El trabajo en equipo aún es escaso; c. El apoyo de las autoridades es insuficiente; d. Las campañas promocionales son débiles; e. El nivel de concienciación de la comunidad es aún bajo; f. Se aprecia ciertos conflictos entre los habitantes; g. No siempre se consulta a las bases para la toma de decisiones.

Siendo que la caracterización de cada factor se presentó en el siguiente orden, a cargo del facilitador, sobre la pregunta ¿Los siguientes factores son de significativa importancia para el éxito de las actividades de turismo comunitario en Salango? ¿Sí o No?, los resultados registrados se los aprecia en el siguiente cuadro.

Cuadro 2. Respuestas

Factor clave de éxito	% Sí	% No
1. <i>Efectividad del marketing</i>	100	-
2. <i>Calidad de la experiencia</i>	100	-
3. <i>Gestión Turística</i>	100	-
4. <i>Infraestructura turística</i>	100	-
5. <i>Movilidad sostenible, segura y accesible</i>	66,7	33,3
6. <i>Seguridad Turística</i>	100	-
7. <i>Cumplimiento de la ley en materia turística</i>	91,6	8,4
8. <i>Equilibrio funcional</i>	91,6	8,4
9. <i>Impactos medioambientales</i>	100	-
10. <i>Estrategias</i>	100	-
11. <i>Calidad de interpretación</i>	100	-
12. <i>Empleo</i>	100	-
13. <i>Cohesión e inclusión social</i>	100	-
14. <i>Viviendas</i>	100	-
15. <i>Acceso equitativo</i>	100	-
16. <i>Infraestructura pública básica</i>	100	-
17. <i>Interacción de actores</i>	100	-
18. <i>Impacto económico</i>	100	-

Tabulados que fueran estos resultados, la media corresponde al 97,21% y la mediana al 100%.

En la parte final se solicitó que, en caso de estimarlo conveniente, los participantes incluyan factores que no hayan sido considerados, ante lo cual dos de ellos expresaron: a. Gestión con gobiernos amigos; b. Perseverancia en los proyectos turísticos.

Discusión.

El taller brindó la oportunidad de expresar libremente criterios de los asistentes como sucede con las variables que posibilitarían optimizar la gestión que lleva a cabo el Centro de Turismo Comunitario Salango a través de una herramienta de gestión estratégica (FCE) que viabilice, sobre base del éxito de esta localidad turística, mejorar las condiciones del buen vivir de las personas que allí habitan.

Las reacciones de los comuneros frente a las dos primeras preguntas abiertas dejan ver que la capacidad de discernir está latente ante los temas abordados, es decir, el éxito y sus limitaciones, así como en el análisis de cada factor clave de éxito puesto a consideración del público cuyo resultado corresponde en promedio al 97,21% de aceptación; se muestra la necesidad de sortear variables internas y externas que permitan vigorizar las acciones que lleva a cabo el CTCS con el involucramiento de toda la comunidad en el logro de los objetivos y las metas de la organización, hasta la participación de gobiernos extranjeros para estos mismos propósitos, puesto que son varias las acciones que se han desarrollado con la colaboración de organizaciones no gubernamentales, nacionales y extranjeras en la zona sur de Manabí, elemento que motivó a los participantes a recomendar su inclusión como un factor crítico de éxito más.

Conclusiones.

Los resultados que se derivaron del presente estudio, permitieron emitir las siguientes conclusiones:

- El éxito, para los miembros del CTCS se traduce en el logro de objetivos y metas planteados por la organización, así como, alcanzar las expectativas sobre base del trabajo individual y colectivo de sus habitantes.
- Las organizaciones turísticas que gestionan el turismo comunitario se ven obligadas a plantear alternativas innovadoras que les permitan sacar ventaja del entorno natural y cultural en el cual se desarrollan y a su vez procurar una alternativa disímil a la que promete el turismo tradicional.
- El promedio de aprobación del 97,21% de los factores claves de éxito por parte de representantes del Centro de Turismo Comunitario Salango demuestra que su aplicación a corto plazo generaría un impacto más significativo para las condiciones de la prestación de servicios.
- La participación activa de la comunidad en la toma de decisiones se torna concluyente si el propósito es ofrecer productos turísticos con enfoque comunitario, más aún si gran parte del control y sus beneficios, corresponde a la mayoría de sus habitantes.
- Entre los principales resultados de la investigación y que no fueron considerados en la propuesta de factores claves de éxitos, se determina que los conflictos

- internos que se generen en la comunidad, podrían convertirse en limitantes al momento de poner en marcha nuevas iniciativas de servicios que brinde el CTCS.
- La participación de gobiernos amigos es una posibilidad real al momento de proyectar objetivos y estrategias de diversificación de la oferta turística que brinda el CTCS.
 - El rol de algunos de los actores, específicamente el de las autoridades, no es lo suficientemente consistente al momento de emprender acciones concretas relacionadas con el fortalecimiento de la gestión que lleva a cabo el CTSC.

Referencias Bibliográficas.

TORRES MATOVELLE, Pablo. Índice de éxito turístico en ciudades destino. Revista Estudios y Perspectivas en Turismo, [en línea] 27: 431- 445, 2018. [Consulta: 24 de agosto de 2018]. Disponible en: www.estudiosenturismo.com.ar/ ISSN 1851-1732.

KAPLAN, R. & NORTON, D. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, 1992. 70(1): 71-79. <https://hbr.org/magazine> ISSN 1851-1732.

ALFONSO FERRERAS, Víctor. Tesis: Un modelo integral para evaluar la competitividad de destinos turísticos basado en la identificación e integración de factores críticos de éxito (en opción al grado científico de Doctor en Turismo y Desarrollo Sostenible). Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España. 2009.

DE FREITAS, Vidalina; YABER, Guillermo. GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología. ISSN 2255-5684 Vol.3 (1). 2015.

CONSEJO NACIONAL DE PLANIFICACIÓN. Plan Nacional del Buen Vivir 2017 – 2021. Quito, Ecuador.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. Multinational Federation of Community Tourism in Ecuador (FEPTCE) 2012. Equator Initiative Case Study Series. New York, NY.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS. Informe del Censo de población y vivienda. 2011. Quito – Ecuador.

FEDERACIÓN PLURINACIONAL DE TURISMO COMUNITARIO DEL ECUADOR FEPTCE. Informativo anual. 2016. Quito – Ecuador.

RODRÍGUEZ LUNA, María Elvira. Tesis: Cualificación de docentes y desarrollo de estrategias argumentativas en los niños de preescolar en el marco de la pedagogía de proyectos. Una propuesta fundamentada en el análisis de la interacción en el aula. (En opción al grado científico de Doctor en Educación. Énfasis de Lenguaje, Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Colombia. 2002.

CAREAGA, Adriana., SICA, Rosario., CIRILLO, Ángela., DA LUZ, Silvia. Aportes para diseñar e implementar un taller. 8vo. Seminario -Taller en Desarrollo Profesional Médico Continuo (DPMC) 2das Jornadas de Experiencias educativas en DPMC. Octubre 5,6 y 7, 2006. México.

TORRES, Pablo., MARTÍN, Ramón. & RODRÍGUEZ, Vilma. Índice para la medición del éxito turístico en una ciudad patrimonio de la humanidad. Ponencia presentada en el XVI Encuentro Internacional sobre Gestión de Ciudades Patrimoniales. 2018. La Habana, Cuba.

CONSEJO DE GOBIERNO COMUNIDAD SALANGO., Universidad Estatal del Sur de Manabí. Plan de Desarrollo Integral de la Comunidad Salango. 2018. Salango, Manabí.

Para citar el artículo indexado.

Álvaro G., Torres P. & Fernández R. (2019) Factores críticos de éxito turístico para comunidades asentadas en zonas de litoral. Caso de estudio: Comunidad de Salango, provincia de Manabí, Ecuador. *Revista electrónica Explorador Digital* 3(3), 26-37. Recuperado desde:

<http://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/exploradordigital/article/view/441/93>



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Explorador Digital**.

El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director o editor de la **Revista Explorador Digital**.



Recibido: 19-04-2019/ Revisado: 21-05-2019/Aceptado: 13-06-2019/ Publicado: 01-07-2019

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v3i3.442>



Planificación turística sostenible: las comunidades de Santa Elena.

Sustainable tourism planning: the communities of Santa Elena.

Yumisaca Tuquinga Jhony Ernesto.¹¹, Delgado Castro Alejandro.¹², Pérez Chiquito Maritza Marianela.¹³ & Mendoza Tarabó Arnaldo Efrén.¹⁴

Resumen.

La planificación turística en comunidades del litoral Santa Elenense en Ecuador requiere de un enfoque que responda a la realidad de espacios rurales ancestrales de uso común, que considere la diversidad de actores y los patrimonios culturales y naturales, como elementos significantes de sostenibilidad. En este contexto, la presente investigación identifica los principales lineamientos usados en la planificación turística de Santa Elena, prestando atención a la necesidad de alcanzar el desarrollo local, la competitividad turística y la sostenibilidad de sus patrimonios mediante otros enfoques. El trabajo incluyó desde una investigación documental a trabajos con actores del turismo y académicos, mediante la técnicas de la encuesta y el focus group, permitiendo como resultados identificar ejes estratégicos que se enfocan bajo una perspectiva top-down y una necesidad de alcanzar el desarrollo sostenible mediante aspectos fundamentales con un enfoque inverso (bottom-up).

Palabras claves: Planificación turística, desarrollo local, sostenibilidad, Santa Elena.

Abstract.

¹¹ Universidad Estatal Península de Santa Elena. Santa Elena, Ecuador.
jyumisaca@upse.edu.ec

¹² Universidad de la Habana – Cuba. alejandro_delgado@ftur.uh.cu

¹³ Universidad Estatal Península de Santa Elena. Santa Elena, Ecuador. mperez@upse.edu.ec

¹⁴ Universidad Estatal Península de Santa Elena. Santa Elena, Ecuador.
emendoza@upse.edu.ec

Tourism planning in Santa Elena coastal communities in Ecuador requires an approach that responds to the reality of ancestral rural spaces of common use, which considers the diversity of actors and cultural and natural heritage, as significant elements of sustainability. In this context, this research identifies the main guidelines used in Santa Elena's tourism planning, paying attention to the need to achieve local development, tourism competitiveness and the sustainability of its heritage through other approaches. The work included from a documentary investigation to works with actors of the tourism and academic, by means of the techniques of the survey and the focus group, allowing like results to identify strategic axes that are focused under a top-down perspective and a need to reach the sustainable development through fundamental aspects with a reverse (bottom-up) approach.

Keywords: Tourism planning, local development, sustainability, Santa Elena.

Introducción.

El turismo indiscutiblemente puede contribuir al desarrollo de los pueblos, por su constante crecimiento, dinamismo económico y fundamentalmente por la relación entre el visitante y la población local que surge de la actividad; de hecho, Denman (2006) menciona que la actividad turística conlleva a tres aspectos importantes: interacción entre los visitantes, las comunidades anfitrionas y sus entornos locales, sensibilización de los visitantes y anfitriones de los problemas ambientales y dependencia del turismo a la exigencia de los visitantes por entornos intactos y limpios, zonas naturales atractivas, tradiciones históricas y culturales auténticas y gentes acogedoras con las que puedan tener una buena relación [1].

El interés de la demanda por lo natural, por la aventura y por una convivencia cultural, genera oportunidades de diversificación y dinamismo económico para las comunidades rurales en general y para el sector turístico en particular. En este contexto, es factible para las comunidades mejorar su competitividad ofreciendo servicios de calidad y ofertas complementarias; aunque el turismo implica planificación e innovación constante, el primer aspecto normalmente es la base de la funcionalidad y éxito del destino y a él se dedica precisamente este trabajo.

En ocasiones, en el ámbito turístico surge la controversia sobre el daño que el turismo puede provocar, sin embargo, Plumed (2018) manifiesta que esto ocurre cuando existe una falta de planificación [2]; por tanto, Popovich (2006) asegura que una buena planificación requiere considerar a la población del territorio, y gestionar los impactos del turismo, de modo que éste promueva el desarrollo socioeconómico del área y su población [3]. Para lograr una actividad sostenible en los destinos turísticos, Vera (2001) aduce que se debe inducir la praxis y operatividad del marco institucional y legal, así como los principios de planificación [4].

La complejidad de la planificación en la práctica se debe a la dificultad en el entendimiento del concepto desde el enfoque de sostenibilidad, a la imposición de

actividades por actores sociales y a la priorización económica sobre los demás ejes, de hecho, según García (2014) el desarrollo turístico y la sostenibilidad pueden coexistir siempre que haya una adecuada estrategia de protección sin descuidar las aspiraciones de la población local y de los visitantes [5]. Lo expuesto indica que la planificación es un proceso complejo, donde se conjugan diversos factores, tal como asegura García (2003), la planificación establece medidas apropiadas para que el rendimiento revierta en el territorio y en el sector turístico, constituyéndose como un elemento dinamizador y generador de rentas complementarias a las frágiles economías agropecuarias típicas del medio rural [6].

La planificación turística no responde a un método único y menos a un diseño común de aplicación, ésta varía inevitablemente según las características del territorio, los métodos y sobre todo los objetivos; Inskip (1991) asegura que es un proceso continuo con suficiente flexibilidad para permitir la adaptación a las circunstancias cambiantes de los destinos [7]. La planificación en esencia, según López (1997) es un ejercicio de participación y consenso de todas las fuerzas económicas y sociales con capacidad de decisión e inversión en la mejora del ciclo de vida del producto y la competitividad del territorio turístico [8].

Harvey (2012) menciona que en la contemporaneidad se acusa a la planificación tradicional de usar métodos sofisticados de decisión top-down, influenciada por fuertes intereses sectoriales y económicos, imponiendo en forma tecnocrática y política cambios importantes en el espacio y ecosistemas de vida de las poblaciones [9]. Ante esta realidad, Baque (2011) citado por Goñi (2014) menciona que el nacimiento y consolidación de planificaciones construidas colectiva y colaborativamente de abajo hacia arriba, toma fuerza en momentos en que las formas tradicionales de gobierno y organización colectiva de la sociedad, así como de la planificación, entran en crisis [10].

Este último enfoque cobra importancia por la poca atención a los aspectos culturales y de identidad, así como el escaso protagonismo de los habitantes en el proceso de planificación; Beebeejaun (2012) asevera que en la actualidad el trabajo colectivo está dando como resultado una renovación de la planificación y de su capacidad de pensar los territorios rurales como un conjunto de historias, valores y vínculos entre los habitantes y su ambiente [11]. La planificación turística demuestra una fuerte tensión entre el rol que los organismos de planificación desean tener y la fuerte resistencia de las tradiciones locales, siendo el momento de considerar la voluntad de las comunidades.

Planificar el turismo en la provincia de Santa Elena en Ecuador resulta primordial, ya que, según el Gobierno Provincial Autónomo Descentralizado de Santa Elena (2015) el turismo es una actividad muy importante para la localidad, debido al potencial que el territorio posee, además de ser una actividad de la que se derivan otras relacionadas al comercio, artesanías y oferta de servicios varios [12]. Para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Santa Elena (2014), las actividades de mayor desarrollo se dan en el área rural, sobretodo en el sector primario y en menor proporción en el sector

servicios [13]; pese a esta aseveración, el turismo carece de una planificación propia para su desarrollo.

Las actividades que se desarrollan en este campo responden a la implicación de emprendedores en respuesta a la llegada de los visitantes, más no a una planificación que contribuya al desarrollo de las localidades; Diéguez (2015) manifiesta que existen notables posibilidades de planificar el turismo y alcanzar su sostenibilidad siempre y cuando se enfoque a los interés de la población [14]. En este sentido, el objetivo de este artículo es identificar las líneas estratégicas que deben abordar las planificaciones turísticas en el contexto actual santaelenense, concretando en aquellos aspectos de interés externos e internos y la manera de abordarlos desde las perspectivas de la sostenibilidad.

Metodología.

Para lograr el objetivo propuesto se implementó un proceso metodológico estructurado en tres fases. En primera instancia se enfatizó en la investigación documental, identificando instrumentos de planificación formulados con el fin de conocer sus objetivos y la relación con la sostenibilidad, entre ellos: el plan de desarrollo provincial y los planes de desarrollo de los municipios de Santa Elena, La Libertad y Salinas; documentos de trabajos de titulación de las carreras de Gestión y Desarrollo Turístico y de Hotelería y Turismo de la Universidad Península de Santa Elena. Esta información relevante fue vaciada en fichas síntesis, donde resaltan sus dimensiones y los enfoques estratégicos.

En un segundo momento se trabajó en analizar la situación del turismo de Santa Elena, para lo cual se usó la técnica de focus-group con académicos del ramo, cuyos objetivos fueron generar discusión sobre la situación del turismo en la provincia y determinar la concordancia de estos expertos sobre la necesidad de generar una planificación turística sostenible para las comunidades rurales en el litoral santaelenense. Los resultados fueron plasmados en un FODA para el primer caso y en una matriz de concordancia para el segundo caso.

Finalmente, en la tercera fase se recogieron opiniones de actores del turismo de la provincia mediante entrevistas en profundidad, entre ellos, representantes de entidades gubernamentales, representante de la cámara de turismo y de la federación de comunas, dirigentes de comunas que trabajan en turismo y un representante de las juntas parroquiales. Las preguntas planteadas pretendieron la aceptación o el rechazo a la necesidad de planificar el turismo en las comunidades y que estas planificaciones respondan a las necesidades locales, por tanto, tenga su origen en las bases y aliente a la participación de su desarrollo. Los resultados plasmados orientan a abordar la planificación turística desde líneas estratégicas resultantes del análisis de 29 aspectos clave y una plataforma necesaria de sostenibilidad y competitividad.

Análisis y Resultados.

Planificación del turismo en la Provincia de Santa Elena.

En la provincia de Santa Elena en los últimos seis años se han formulado ocho planes de desarrollo turístico a nivel comunal, un plan de desarrollo provincial que acoge ciertos lineamientos de enfoques económicos en la cual se incluye al turismo, tres planes de desarrollo cantonal que consideran el eje turístico dentro de sus programas, nueve planes de desarrollo parroquial con enfoques de producción de acorde a su potencialidad existente y un plan de desarrollo endógeno comunal que aborda al turismo como eje estratégico principal de desarrollo local.

Los planes formulados a nivel comunal corresponden a trabajos de titulación y uno corresponde al resultado de una consultoría de la empresa pública, estos evidencian un enfoque participativo, lo que marca un cierto grado de diferenciación con el resto de propuestas, que desde luego tienen cierto direccionamiento a intereses sectoriales y económicos. El plan de desarrollo provincial formulado mediante licitación pública evidencia enfoques mínimos hacia el sector turísticos y resulta muy pobre en conceptos de sostenibilidad; en lo que respecta a los planes de desarrollo cantonal, en sus tres casos (Salinas, La Libertad y Santa Elena) fueron ejecutados mediante consultoría privada, aunque estas tienen enfoques de turismo entre los eje de desarrollo local, existen programas muy incipientes que no consideran la sostenibilidad, inclusión, ni aspectos de competitividad. Finalmente, en lo que respecta a los nueve planes parroquiales, estos consideran programas concretos de turismo para aquellas comunidades en etapas de implicación y desarrollo dentro del ciclo de vida, desconsiderando acciones para aquellas comunidades que aún no han incursionado en la actividad pese a sus potencialidades.

Según Cornejo (2009) el análisis de los planes determina si estos consideran criterios relacionados con los conceptos, dimensiones y objetivos de una actividad sustentable [15], por tanto, a partir de este marco conceptual se han determinado los criterios para analizar la sustentabilidad de los planes en Santa Elena. La tabla siguiente muestra los resultados sobre criterios de sustentabilidad en los planes de desarrollo analizados, señalando con una T la incorporación total del criterio y con una P la incorporación parcial; además se puede apreciar que hay criterios que definitivamente no se utilizan en ninguno de los planes estudiados.

Tabla 1 Criterios de sostenibilidad y aspectos de interés en los planes de desarrollo en Santa Elena.

Nº	CRITERIOS	Plan de desarrollo provincial 2015 – 2019	Plan de desarrollo cantonal 2014 – 2019	Plan de desarrollo parroquial 2014-2019	Plan de desarrollo endógeno comuna Dos Mangas 2015-2017
1	La sustentabilidad debe aplicarse a todo tipo de turismo			P	T
2	Equilibrio adecuado: medioambiental, económico y sociocultural	P	P	P	P
3	Medio ambiente natural, cultura local y residentes locales.	P	P	P	P
4	Planificación pertinente con planes nacional, regional y local	P	P	P	P

5	Planificación: resultado de proceso participativo e informado de todos los actores	P	P	P	T
6	Enfoque integrador	P	P	P	P
7	Conocimiento de exigencias de demanda		P		P
8	Experiencia significativa en turistas para hacerlos conscientes en problemas de Sostenibilidad		P		P
9	Actitud vigilante, mecanismo de supervisión y sistema de indicadores	P	P	P	P
10	Mayor adaptación de técnicas de planificación, gestión y seguimiento				
11	Viabilidad Económica			P	T
12	Prosperidad Local		P	P	P
13	Calidad de Empleo	P	P	P	P
14	Justicia Social			P	P
15	Control Local			P	P
16	Satisfacción de todo tipo de visitante				P
17	Bienestar de la comunidad			P	P
18	Riqueza cultural		P	P	P
19	Integridad Física	P	P		
20	Diversidad Biológica.			P	P
21	Eficiencia de Recursos				
22	Pureza Ambiental	P	P	P	P

Fuente: Elaboración propia a partir de criterios de sostenibilidad propuestos por Cornejo 2009

A excepción de los criterios uno, cinco y once, que incorporan en su totalidad (T) las variables que estipulan dichos criterios y que se identifican en el plan de desarrollo endógeno de Dos Mangas, en su mayoría los planes alcanzan parcialmente (P) los criterios, evidenciando además, que el uso de tecnologías (criterio 10) no está presente en ninguno de los planes; al igual que los criterios 14, 15, 16 y 17, no son considerados en la planificación provincial y cantonal, lo que demuestra que los planes de desarrollo presentados para la provincia de Santa Elena tienen objetivos encaminados al cumplimiento de directrices de organismos públicos, lo que implica que estamos frente a planificaciones con enfoque top-down.

Situación del turismo en la provincia de Santa Elena: necesidad de generar una planificación sostenible.

Según el Ministerio de Turismo de Ecuador – MINTUR (2017), Santa Elena reconocida por su gran extensión de playa y la dedicación a la actividad turística encausada en el modelo tradicional de sol y playa, recibió 425.406 visitantes al finalizar el 2016, lo que

implica un 30% de los traslados nacionales [16]. No obstante, son los principales feriados en el año los que inducen la movilidad hacia este destino, lo que implica que esta provincia tiene una marcada estacionalidad, aún así, la actividad turística es uno de los principales ejes de desarrollo económico, aunque este llamado desarrollo está lejos de beneficiar equitativamente a su población y de generar una mayor conciencia ambiental y cultural. La siguiente tabla sintetiza en un análisis FODA la realidad del turismo en esta provincia.

Tabla 2 Análisis FODA del turismo en la provincia de Santa Elena.

Fortalezas	Debilidades
1 Provincia biodiversa	1 Políticas públicas con poco enfoque para impulsar nuevos destinos
2 Patrimonio cultural auténtico	2 Carencia de diversificación de productos
3 Patrimonio natural en conservación	3 Carencia de información para la toma de decisiones
4 Ubicación geográfica estratégica	4 Poca inversión privada
5 Presencia de la academia	5 Falencias en la calidad de servicios turísticos
6 Reconocimiento internacional como destino de sol y playa	6 Servicios básicos débiles
7 Existencia de dos áreas protegidas y áreas comunitarias	7 Servicio de transporte interno con poca cultura turística
8 Potencial recurso turístico para nuevas tipologías de turismo	8 Ausencia de campañas promocionales
9 Presencia de investigadores en el campo turístico	9 Limitada presencia de la provincia en ferias y eventos
	10 Carencia de indicadores para medir el comportamiento del turista
	11 Carencia de certificaciones turísticas
	12 Carencia de planificación estratégica turística
Amenazas	Oportunidades
1 Presencia de destinos competidores con potencial análogos al nuestro	1 Inclusión del desarrollo turismo en las políticas públicas
2 Presencia latente de tsunamis y sismos	2 Posibilidades de generar programas e investigaciones desde la universidad en apoyo a la formación y desarrollo del turismo
3 Políticas de austeridad	3 Posibilidades de reducir los índices de pobreza
4 El cambio climático	4 Presencia de nuevos segmentos en el mercado
5 Agudización de problemas sociales	5 Posibilidad de ampliar los Mercados internacionales
	6 Posibilidades de inversión nacional y extranjera
	7 Incentivos tributarios por inversión

Fuente: Elaboración propia a partir de trabajos de focus group. 2018

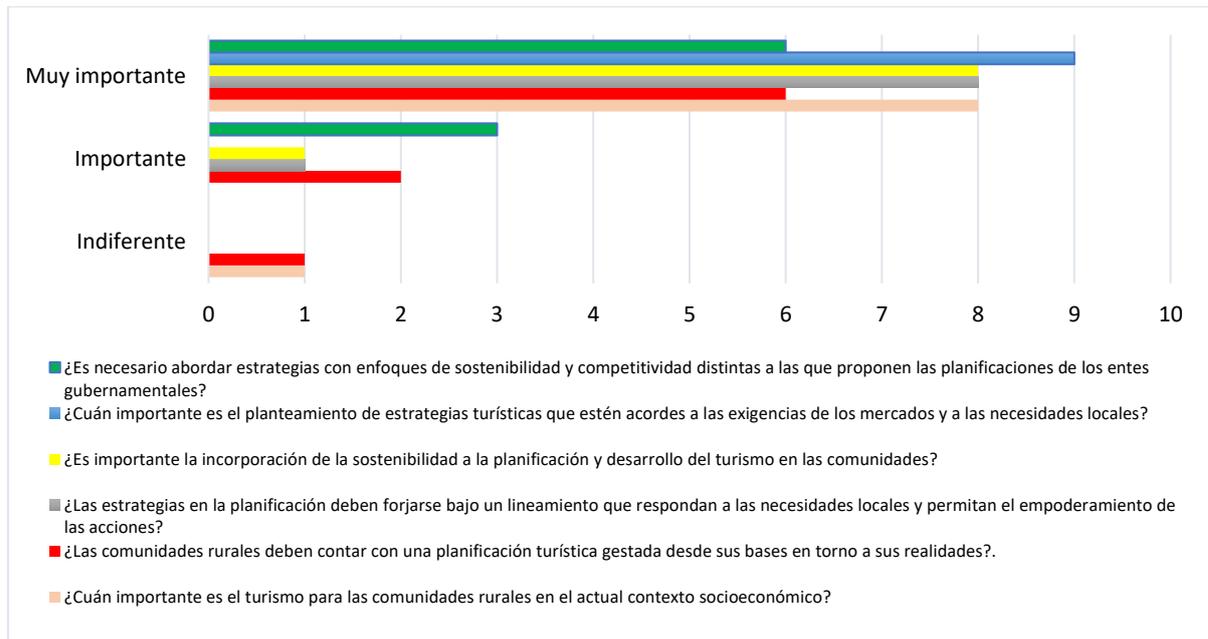
Siguiendo a Ponce (2006) que demuestra que de la Matriz FODA se desprenden nuevas matrices que permite el desarrollo del marco analítico y las estrategias [17], se realizó una evaluación de los factores internos y externos (MEFI – MEFE), obteniendo como resultados que las fuerzas internas son favorables para el destino, con un peso ponderado de 1.51 contra 1.28 de las debilidades; mientras tanto, el peso ponderado de las oportunidades fue de 2.19 y de las amenazas de 0.82, lo cual establece que el medio ambiente externo es también favorable para el destino Santa Elena.

Finalmente se desarrolló el análisis estratégico del FODA, resaltando en este punto las principales estrategias resultantes del cruce de variables FO, DO, FA y DA, pudiendo realizarse interesantes observaciones. En el caso de (FO) se denota que es el más fuerte ya que se integra las fortalezas y las oportunidades con que cuenta el destino, y el cuadrante más débil (FA) combina las debilidades y las amenazas que enfrenta el destino turístico. Este proceso arrojó algunas interesantes estrategias que se sintetizan más adelante en la tabla 3, entre ellas: puesta en valor de los recursos patrimoniales (F2, F9,

O2, O5), diversificación e innovación de productos (F1, F2, F3, O1, O4, O5), programas de capacitación y profesionalización (F5, F6, F7, O1, O2); calidad turística (D6, D7, O6, O7), marketing turístico (D8, D9, O4, O5); redes de colaboración (F7, F8, F9, A4, A5) y reestructuración de los planes de desarrollo (A1, A3, D1, D12).

Tanto la realidad turística de la provincia, así como, las respuestas de los principales actores del ramo a una batería de seis preguntas fue la base para identificar las líneas estratégicas y los principales aspectos que deberían abordar los nuevos planes turísticos para las comunidades de Santa Elena.

Gráfico 1 Opinión de actores turístico sobre el direccionamiento de los planes de turismo



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas a actores turísticos de la provincia. 2018

A raíz de catalogar como muy importante el abordar aspectos de sostenibilidad y participación local en los nuevos planes de turismo, el grupo focal luego de analizar las concordancias en las preguntas, presenta las consideraciones a manera de líneas estratégicas que deben incorporarse para enfrentar la actividad.

Líneas estratégicas que deben afrontar la planificación turística en comunidades rurales de Santa Elena.

La revisión de datos secundarios, las entrevistas a los principales actores del turismo, así como, la postura de expertos del grupo focal, concuerdan en las tendencias de un turismo más justo y responsable, que busca destinos no tradicionales y convivir en ellos, con principios de sostenibilidad e incluyentes; lo que deja en evidencia que es preciso afinar los planes de desarrollo turístico, dando enfoques participativos y de sostenibilidad.

Como resultado del trabajo focal, basados en los análisis de los planes de desarrollo existentes, en el FODA del turismo provincial y en los resultados de las entrevistas a los actores, se identificaron y consensuaron variables claves para afrontar la planificación turística en comunidades rurales del litoral santaelenense a través de 7 líneas estratégicas que han de abordarse a partir de 29 aspectos claves y una plataforma transversal que este inmersa y sea considerada en todos los ejes estratégicos.

Tabla 3 Líneas estratégicas y aspectos que deben afrontar los planes turísticos en Santa Elena.

Nº	Líneas Estratégicas	Aspectos de interés para la planificación turística en comunidades de Santa Elena
1	Recursos naturales	<ul style="list-style-type: none"> • Protección y readecuación paisajística • Gestión y creación de áreas protegidas comunales • Puesta en valor de los recursos naturales
2	Recursos culturales	<ul style="list-style-type: none"> • Rehabilitación y puesta en valor de los espacios paleontológicos y arqueológicos • Rescate cultural y su puesta en valor
3	Zonificación del territorio	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación e innovación • Mayor estancia • Profesionalización y bilingüismo • Cualificación y certificación • Restauración con productos gastronómicos locales
5	Servicios turísticos	<ul style="list-style-type: none"> • Artesanías y ferias locales • Actividades culturales • Servicios de transporte • Servicios especializados de turismo
6	Redes y colaboración	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de productos turísticos • La distribución en los mercados • Atraer y mantener segmentos • Posicionamiento y generación de imagen en los mercados • Promoción y difusión de los destinos • Fidelización de clientes
	Plataforma transversal de Sostenibilidad	<p>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.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas a actores del turismo y trabajos de grupo focal.

Cada estrategia aborda un número de aspectos clave de interés para el desarrollo del turismo en comunidades, según manifiesta Prado (2012), los aspectos clave dan dirección, que sin ellas la planificación carece de horizontes claros [18]. Las estrategias identificadas se enmarcan en el contexto de la realidad de la provincia, en escenarios turísticos

contemporáneos y escenarios futuros que pueden precisar el direccionamiento de la actividad turística.

Las estrategias uno, dos y tres permitirá alternativas turísticas, a su vez, generará protección y uso de los recursos patrimoniales, permitiendo a las comunidades emprender en iniciativas asociadas a la nueva ruralidad. El enfoque de las estrategias cuatro, cinco y seis, están relacionadas a los servicios y productos orientados para el visitante y a la implicación de la población local en la actividad; la estrategia siete responde a las exigencias del mercado turístico con segmentos cada vez más exigentes y, a la competencia dinámica e innovadora. Finalmente la plataforma transversal de sostenibilidad se enmarca en los principios de sostenibilidad relacionados con lo social, ecológico, económico y de gobernanza, que necesariamente deben incluirse transversalmente en la planificación y en cada uno de los ejes estratégicos.

Discusión.

El turismo como un sector importante de la economía de un país necesita ser planificado, para realizar proyecciones que determinarán decisiones acertadas y convenientes, he aquí la importancia de la planificación como encaje de previsión que permite incorporar medidas pertinentes en el presente y que tributarán a un futuro adecuado, aunque en la práctica el modelo de planificación establecido en la provincia de Santa Elena no alcanza los estándares esperados.

Las diversas planificaciones y entre ellas la de Santa Elena, tienen como visión utilizar al turismo como motor económico, por lo que en su totalidad plantean acciones hacia la demanda turística y hacia la oferta y sobre ellas las estrategias. Más los aspectos de competitividad y sostenibilidad, aun no se asume como fundamental en el sector turístico, al igual que las implicaciones de otros sectores.

Es preciso enunciar que tanto en las tareas como en la metodología formulada en los planes analizados, existe una carencia de participación de actores comunitarios como dueños de los principales recursos en el sector. En el contexto actual, la participación de estos en los consensos es preponderante ya que produce el empoderamientos de las acciones; además es evidente que en Santa Elena no se considera el aspecto de la zonificación, más aún cuando los enfoques de desarrollo deben apuntar a procesos que se reviertan en el espacio geográfico local.

La planificación requiere considerar no solo a los actores exógenos sino a los elementos endógenos del territorio, así como también gestionar los impactos del desarrollo turístico, de modo que éste promueva el progreso socioeconómico del área y su población.

Conclusiones.

- La planificación en Santa Elena, ha estado orientada hacia el crecimiento económico como consecuencia de la imposición del sistema, políticas y visión gubernamental, careciendo de resultados contundentes en el desarrollo por falta de compromisos locales.
- Los distintos criterios identificados para una planificación del turismo sustentable, no se evidencian en los distintos planes de desarrollo turístico formulados para el territorio de Santa Elena, aunque en el caso de planes parroquiales y el comunitario, se puede extraer aspectos que permita generar bases para los nuevos planes, donde la participación de la comunidad y de los distintos actores permita la gestación y empoderamiento del proceso ligado a la sostenibilidad.
- Mientras menor es la dimensión de la planificación, esta incluye aspectos de sustentabilidad relacionada con lo cultural, ambiental y económico, dando mayor importancia a la participación de los diferentes actores del turismo.
- Una propuesta de planificación turística transversal que apuesta por la integración de los objetivos de desarrollo local, competitividad turística y sostenibilidad territorial es urgente, la consideración de un enfoque multidisciplinar participativo, que considere los patrimonios comunitarios e iniciativas de gestación y empoderamiento, hará de las planificaciones turística distintas a las que en esta oportunidad se ha analizado.

Referencias Bibliográficas.

- [1] DENMAN, Richard. Por un turismo más sostenible. Guía para responsables políticos. Madrid, 2006. ISBN 978-92-844-1189-4 Ed. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), Organización Mundial del Turismo (OMT).
- [2] PLUMED LASARTE, Marta; GOMEZ BRUNA, Diana y MARTÍN DUQUE, Clara. Planificaciòn turística, promociòn y sostenibilidad ambiental: el caso de España. Retos Revista de Ciencias de la Administraciòn y Economía: ISSN 1390-8618, Volumen VIII (15): 7 – 18, 2018. [Consulta: 10 de Septiembre de 2018]. Disponible en: <https://doi.org/10.17163/ret.n15.2018.01>
- [3] POPOVICH, María y TOSELLE, Claudia. Planificaciòn de una estrategia participativa y comunidad local. Desarrollo de un destino turístico en Argentina. Cuadernos de Turismo, nº 17, 167 – 188, 2006. ISSN: 1139-7861
- [4] VERA REBOLLO, José Fernando. Planificaciòn y gestiòn del desarrollo turístico sostenible: propuestas para la creaciòn de un sistema de indicadores. Documento de trabajo. RUA – Instituto universitario de geografía. Universidad de Alicante. Nº1. 2001. ISSN 1578-679X.
- [5] RIVAS GARCIA José. Planificaciòn turística y desarrollo sostenible. Septem Ediciones. 2014. 216 p, ISBN: 9788496491649

- [6] GARCIA HENCHE, Blanca. Marketing del Turismo Rural. Segunda Edición. Editorial Piramide. 2003. 320 p, ISBN: 9788436820096
- [7] INSKEEP, Edward. Planificaciòn turística nacional y regional. Madrid: Ed. OMT. 1991. ISBN-10: 047129392x
- [8] LÓPEZ PALOMEQUE, Francisco [et al]. Anàlisis territorial del turismo. Barcelona: Editores Ariel, 1997. ISBN: 84-344-3455-5.
- [9] HARVEY, David. Rebel Cities, from the right to the city to the urban revolution. London: Editorial: Verso Book 2012. ISBN: 9781844678822
- [10] GOÑI MAZZITELLI, Adriana. Planificaciòn colaborativa: Consolidando Territorios Emergentes en Uruguay. En Seminario Internacional de Investigación en Urbanismo. "VII Seminario Internacional de Investigación en Urbanismo, Barcelona-Montevideo, junio 2015". Barcelona: DUOT, 2015. ISSN2339-6598
- [11] BEEBEEJAUN, Yasminah. Participation by the people what will it achieve for the people. England, Town an Country Planning. The journal of the Town and Country Planning Association vol 81 N5, 2012. ISSN 0040-9960
- [12] ECUADOR. Gobierno Provincial Autónomo Descentralizado de Santa Elena. Resumen ejecutivo plan de desarrollo y ordenamiento territorial provincial. Santa Elena, 2015.
- [13] ECUADOR. Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Santa Elena. Plan de desarrollo y ordenamiento territorial cantòn Santa Elena. Santa Elena, 2014.
- [14] DIEGUEZ CASTRILLÒN, María; GUEIMONDE CANTO, Ana; SINDE CANTORNA Ana y BLANCO CERRADELO, Lidia. Anàlisis de los principales modelos explicativos de la competitividad de los destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad. Revista CULTUR-Revista Cultura e Turismo, 2(5), 101 – 124, 2015. Disponible en UESC - Universidade Estadual de Santa Cruz(<http://www.uesc.br> . ISSN-e: 1982-5838
- [15] CORNEJO GANGA, Luz Elena. Planificaciòn turística sustentable en la regiòn de Coquimbo. Evaluaciòn y aportes metodològicos. Cuaderno de invetigaciòn urbanística (65), 15 – 34, 2009. ISSN: 1886-6654
- [16] ECUADOR. Ministerio de Turismo de Ecuador - MINTUR). Cordinaciòn General de Estadistica e Investigaciòn Indicadores turísticos: informaciòn relevante del turismo en Ecuador. Quito, 2017.
- [17] PONCE TALANCÓN, Humberto. La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnòsticos y determinar estrategias de intervenciòn en las organizaciones productivas y sociales. Revista académica Contribuciones a la Economía, 1-16, 2006. ISSN 16968360
- [18] PRADO TOBO, Marcela. Prospectiva turístico sostenible para el municipio de Palmira (valle del Cauca, Colombia) horizonte 2014. Andalucia: Ed. Universidad Internacional de Andalucia. 2012. ISBN 978-84-7993-979-3

Para citar el artículo indexado.

Yumisaca J., Delgado A., Pérez M. & Mendoza A. (2019) Planificación turística sostenible: las comunidades de Santa Elena. *Revista electrónica Explorador Digital* 3(3), 38-50. Recuperado desde:

<http://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/exploradordigital/article/view/442/996>



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Explorador Digital**.

El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director o editor de la **Revista Explorador Digital**.



Recibido: 22-04-2019/ Revisado: 20-05-2019/Aceptado: 21-06-2019/ Publicado: 01-07-2019

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v3i3.443>



Alineación de la evaluación del desempeño individual a la gestión hotelera.

Alignment of the evaluation of individual performance to hotel management.

DrC. Caridad Leyva Del Toro.¹⁵

Resumen.

La evaluación del desempeño individual en las organizaciones turísticas debe responder al logro de los objetivos estratégicos con el acercamiento del trabajador a las expectativas de la dirección; razón que la obliga a ser oportuna, flexible y dinámica. Este trabajo tiene como problema resolver la baja alineación existente entre los resultados individuales con los organizacionales en las entidades hoteleras cubanas , por lo que el objetivo de la investigación es mostrar una tecnología y sus aplicaciones para realizar la evaluación del desempeño individual alineada a la evaluación del desempeño organizacional, con una visión integradora, bajo el uso de tendencias reconocidas internacionalmente en este tema como la gestión por competencias, la mejora continua y el autoperfeccionamiento. La metodología utilizada posee un modelo y procedimiento a partir de la tenencia del cuadro de mando integral operativizado en los niveles estratégico, táctico y operativo, lo que se integra a los indicadores del cargo, los procesos y la entidad. A su vez, se conecta el desempeño individual y el desempeño organizacional a través de conductas estratégicas en las competencias laborales (contempladas para los perfiles de cargos) y los objetivos estratégicos organizacionales.

Palabras claves: evaluación del desempeño individual, alineación, procesos, organización.

Abstract.

The evaluation of the individual performance in the tourist organizations must respond to the achievement of the strategic objectives with the approach of the worker to the

¹⁵ Universidad de Holguín. Cuba. cary@ uho.edu.cu

expectations of the direction; reason that forces it to be timely, flexible and dynamic. This work has as problem to solve the low alignment existing between the individual results with the organizational ones in the Cuban hotel entities, reason why the objective of the investigation is to show a technology and its applications to realize the evaluation of the individual performance aligned to the evaluation of the organizational performance, with an integrating vision, under the use of internationally recognized trends in this subject such as competency management, continuous improvement and self-improvement. The methodology used has a model and procedure based on the possession of the balanced scorecard operationalized at the strategic, tactical and operational levels, which is integrated into the indicators of the position, the processes and the entity. In turn, individual performance and organizational performance are connected through strategic behavior in labor competencies (contemplated for job profiles) and strategic organizational objectives.

Keywords: evaluation of individual performance, alignment, processes, organization.

Introducción.

El turismo en Cuba ha incidido de forma notable en los cambios tecnológicos, económicos, culturales y sociales, lo que constituye en las últimas décadas, una importante alternativa de desarrollo (Alphonse Browne¹⁶, 2014). Hoy se considera el sector más dinámico de la economía cubana (Orellana Alvarado, 2016)¹⁷.

El comienzo de siglo XXI tuvo un comportamiento favorable para el aumento progresivo del arribo de turistas al archipiélago cubano. En los últimos 4 años la cifra ha sido de un 5,3%; destacándose el polo holguinero, que en igual periodo muestra un crecimiento promedio del 3% y su ingreso anual de un 2%. Se estima desde el 2015 al 2025 un aumento gradual de la planta habitacional con 19000 habitaciones, destacándose Gibara, Centro Ciudad y el Ramón de Antilla (Mintur, 2016).

Las modificaciones administrativas y legales, las exigencias de las partes interesadas, el fenómeno creciente de optimización de las plantillas, el aumento de la demanda de mano de obra más calificada y motivada, son algunos de los factores que han contribuido a que la GCH de las empresas sea más compleja e importante para las mismas. Es por ello que esta actividad debe garantizar el incremento de sus indicadores de impacto fundamentales expresados en término del desempeño humano.

En el ámbito de la GCH la evaluación del desempeño individual (EDI), se ha convertido en desafío empresarial en los últimos años, por la búsqueda de su ajuste o correspondencia con la evaluación del desempeño estratégico. Esto se evidencia en las encuestas mundiales realizadas conjuntamente por la Boston Consulting Group (BCG) y la

¹⁶Intervención de Gaston Alphonse Browne, primer ministro de Antigua y Barbuda, presidente en ejercicio de CARICOM, en la clausura de la V Cumbre CARICOM-Cuba, La Habana, 8 de diciembre del 2014.

¹⁷ Intervención de María Del Carmen Orellana Alvarado, Directora Comercial del MINTUR, en la mesa redonda del 2 de febrero del 2016.

WorldFederation of Personnel Management Associations (Wfpma), que comprenden a países y empresas de todos los continentes (BCG &Wfpma, 2008, 2010, 2012).

En una de esas encuestas, se expresó: “Si contemplamos la estrategia, los indicadores de gestión y los RRHH (recursos humanos) como los tres vértices de un triángulo, veremos que en la mayoría de las empresas los vínculos entre RRHH y estrategia así como entre RRHH y los indicadores de gestión están rotos o no existen”¹⁸. Además se destacó la importancia actual de la EDI y la necesidad de una estrategia sobre esa evaluación. También señalaron que el enfoque de la empresa en la gestión del desempeño, los indicadores de capital humano y los sistemas de incentivos, deberán apoyar con énfasis la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa. Aspectos de los cuales Cuba no está ajena.

Estudios desarrollados¹⁹ en el campo de la teoría y de la práctica en las empresas demodo general y del sector turístico en particular, han evidenciado que el proceso de EDI se caracteriza por una baja alineación a los restantes procesos de la gestión en general y de los propios de la GCH; insuficiente orientación a la gestión por competencias, limitada capacidad de autoperfeccionamiento y baja correspondencia a los niveles de evaluación del desempeño.

En la actualidad cuando el sector turístico tiene un elevado protagonismo en el desarrollo económico y social del país los sistemas gerenciales deben orientarse hacia los enfoques de dirección más modernos. Esta transformación, tanto de concepción como de métodos que deben utilizarse, esencialmente en lo vinculado a la evaluación del desempeño, deben permitir detectar las reservas de mejora y trazar acciones que respondan a las exigencias estratégicas de las organizaciones y su entorno.

Desarrollo.

Se desarrolla un procedimiento general para la evaluación del desempeño individual basado en competencias. El mismo cuenta con tres fases (entrada, transformación y salida), seis etapas, 20 pasos y 13 tareas. Se aplicó en el Hotel Brisas Guardalavaca, obteniendo los siguientes resultados:

Fase I. Entrada

Se crearon las condiciones organizativas para el desarrollo de la evaluación del desempeño individual a través de las dos etapas que la componen y permitieron el conocimiento de elementos estratégicos necesarios en el desempeño organizacional con el personal adecuado para realizarlo.

Se utilizó como fortaleza que la entidad trabajaba en los procedimientos del SGICH, con un trabajo enfocado a los procesos de: selección de personal, comunicación institucional,

¹⁸Citado por BCG & WFPMA, 2008, p. 2.

¹⁹Varela Izquierdo, 2001; Artola Pimentel, 2002; Sotolongo Sánchez, 2005; De Miguel Guzmán, 2006; BCG y WFPMA, 2008, 2010, 2012; López Núñez, 2008; Sánchez Augier, 2009; Soltura Laseria, 2009; Hernández Junco, 2009; Nieves Julbe, 2010; Parra Villanueva, 2010; Stable Rodríguez, 2012; Monagas Docasal, 2012; Montejo Salazar, 2013; Cuesta Santos, 2014.

organización del trabajo, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, así como seguridad y salud del trabajo. Además comenzaba la implantación de las normas ISO 18000. Por el trabajo realizado en la actividad, el hotel fue la primera entidad de Cubanacán que certificó el uso de los sistemas de: Gestión de Seguridad y Salud del Trabajo, Gestión de Calidad y Gestión Medioambiental.

Etapa I. Preparación

Se enfatizó a través de los tres pasos de la etapa en la tenencia del equipo encargado del trabajo a desarrollar en la EDI, su preparación, conocimiento y forma de ejecutar dicho tema en la entidad.

Paso 1. Crear el comité de competencias para el sistema de evaluación del desempeño individual

El comité se conformó con el director del área de Capital Humano y el Especialista Principal de la misma así como 1 representante de la dirección de cada proceso que se desarrolla en la organización (comercialización, servicios gastronómicos, animación, alojamiento, servicios técnicos, logística y economía). Además se incluyeron dos trabajadores de experiencia del área y un representante del sindicato.

Paso 2. Capacitar el comité de competencias para el sistema de evaluación del desempeño individual

Antes de iniciar los trabajos de diseño el comité se familiarizó con las tendencias más actuales de la GCH: la gestión por competencias; los perfiles de cargos, como sostén de la planeación cualitativa a este nivel; la necesidad del carácter sistémico en la organización, en general y de la GCH, en particular (comprobaron que estuvieran identificados los subsistemas, la relación entre ellos y su grado de contribución al objetivo final de la misma). Además se explicó el término de conductas estratégicas dentro del concepto de competencias y en el perfil de cargo. Se dedicó varios espacios para visualizar al CMI como un sistema interactivo en la organización y el arte necesario para definir los indicadores de éste.

También se revisaron las resoluciones rectoras de este tema en el MTSS y el MINTUR. Una vez creada la necesaria base teórica se procedió a explicar cada una de las fases, etapas, pasos y tareas que integran el procedimiento.

Paso 3. Caracterizar la entidad turística, la evaluación del desempeño individual y analizar la influencia del entorno

El Hotel Brisas Guardalavaca, perteneciente al grupo de turismo Cubanacán, fue inaugurado el 26 de noviembre de 1994. Está situado en el polo turístico Guardalavaca a 54 Km de la ciudad de Holguín. Ofrece servicio “Todo Incluido” con categoría cuatro estrellas. Está dirigido al turismo de sol y playa, con predominio al segmento de familia. El hotel cuenta con 231 habitaciones estándar (con vistas al jardín y mar) y una villa con nueve bloques. Ésta última posee otras 126 habitaciones estándar y 80 mini suites. Sus

decoraciones constituyen un alto atractivo al turista por la belleza e historia que representan (las nueve villas fundadas por Cristóbal Colón).

La comercialización se realiza de forma coordinada entre la Dirección Comercial de Hoteles Cubanacán y el hotel. La gestión de ventas de este último se realiza, fundamentalmente, a través de las agencias de viajes (AA.VV), ya sean mayoristas, minoristas o de ambas clasificaciones. Los principales mercados emisores son Canadá, Inglaterra y Alemania. Además de estos mercados se reciben turistas de otros países, aunque en menor cantidad, con tendencia al crecimiento. Entre ellos se encuentran Italia, Holanda, Suiza y Francia. El turismo nacional comienza a tener cierto incremento. La ocupación de la planta hotelera disponible es una de las mejores por año en el territorio, al 105% como promedio en este periodo (últimos tres años) lo que la hace distintiva. Sus resultados económicos también lo confirman al aumentar en los últimos 5 años, como promedio, un 6% sus ingresos y un 4% las utilidades.

Etapa II. Contextualización estratégica

Esta etapa priorizó la orientación estratégica de la entidad, garantizando la armonía entre las áreas a partir de los objetivos derivados de su misión fundamental, mostrando la conectividad en cada uno de los niveles (entidad, procesos, cargos). Los cuatro pasos de esta etapa evidenciaron sus resultados.

Paso 4. Definir o redefinir la estrategia organizacional

Se constató la existencia de la misión, visión y objetivos estratégicos de la entidad, mediante entrevistas con representantes de la dirección y revisión de documentos existentes. El objeto social de la entidad aprobado por resolución superior fue un aspecto a tener en cuenta en estas definiciones.

Misión: “Hotel Brisas Guardalavaca, el todo incluido más cubano. Ofrece un servicio de calidad con precios razonables, que satisface sus expectativas en un ambiente familiar y natural. El equipo de trabajo profesional y hospitalario le espera para compartir juntos una experiencia inolvidable, que lo hará retornar en sus próximas vacaciones”.

Visión: “Hotel Brisas Guardalavaca, el todo incluido más popular del Caribe, caracterizándonos por la hospitalidad y diversión sin límites”.

Objetivos estratégicos hasta el 2018:

1. Lograr un crecimiento sostenido en la eficiencia económica para ser el hotel de mayor utilidad de la marca Brisas.
2. Mantener y mejorar las capacidades instaladas asegurando el desarrollo de un producto sostenible y de alta competitividad.
3. Incrementar los niveles de ocupación y encauzar la política comercial a mercados y sectores de mayor poder adquisitivo.
4. Lograr que los trabajadores asuman los valores compartidos, donde se destaque el sentido de compromiso como parte de la cultura empresarial y preservar la moral revolucionaria de los cuadros y trabajadores.

5. Potenciar la gestión del capital humano como vía para asegurar el desarrollo y la preparación de los trabajadores bajo el concepto de organización que aprende, donde se logre trabajadores motivados y profesionales.
6. Desarrollar una cultura integral de la calidad con la optimización de procesos clave de trabajo como comercialización, restauración y logística, que asegure el crecimiento sostenido de la satisfacción y fidelidad de los clientes.
7. Alcanzar la excelencia del servicio con el 100% del personal idóneo según perfiles de competencias de los cargos que ocupan.

Paso 5. Diseño o rediseño de los procesos de trabajo turísticos

La entidad aplicaba el enfoque por procesos como se puede observar en su Mapa. En éste se especifican las principales entradas, transformaciones y salidas, los sistemas de control y formulación de priorización al logro de los resultados finales de la entidad. Se constató que todos se encontraban en función de la misión, visión y objetivos estratégicos, antes explicados.

Paso 6. Diseño del control organizacional estratégico

Para la búsqueda permanente de las oportunidades de mejora del sistema y cómo asegurarla, se aplicó como instrumento de control para medir los resultados de forma general y específica a todos los niveles, el CMI. El mismo permitió complementar los indicadores de medición de los resultados de actuación de la organización con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro de cada puesto, área y proceso.

Se partió del mapa de la organización que responde a los objetivos estratégicos generales. Este CMI causal (también se le conoce así) permitió hacer la derivación de los indicadores generales que el hotel debía evaluar a nivel organizacional, quedando expresado a través del CMI a nivel estratégico o referencial. Además se operativizó el cuadro de mando integral a nivel táctico (de los procesos).

Paso 7. Diseño o rediseño de los perfiles de cargos por competencias

Por ser el diseño del perfil del cargo por competencias decisivo en esta conducción metodológica, se tuvo en cuenta como parte del proceso de evaluación del desempeño. Se revisó mediante documentos si estaban definidos, así como el grado de calidad que presentaban. Aunque estos se encontraban diseñados, no tenían orientación de las competencias hacia los indicadores de conductas estratégicas (se utilizó la técnica participativa Delphi por rondas para establecer las mismas) que permitirían conectarlos a los objetivos estratégicos de la organización. Además, serían la base del conjunto de procesos claves en la GCH.

Fase II. Transformación.

Esta fase permitió profundizar en el diseño de la EDI y su aplicación, unido a la obtención de los resultados del desempeño organizacional estratégico a través del CMI operativizado en sus diferentes niveles.

Etapa III. Diseño del sistema de evaluación integrada del desempeño individual.

Esta etapa permitió, con sus cuatro pasos, obtener información oportuna y adecuada para la toma de decisiones posteriores en los diversos procesos que se ejecutaron en la entidad. Por lo tanto estableció la conexión sistémica necesaria.

Paso 8. Determinar los indicadores y las conductas estratégicas

Se establecieron los indicadores que muestran los resultados a lograr por el trabajador. Lo que significa una expresión del grado en que se ofreció respuesta a la derivación de los objetivos de la organización con su misión o razón de ser del cargo, a partir de sus conductas estratégicas. Estas últimas quedaron establecidas en este paso.

Paso 9. Diseñar el mecanismo para recopilar la información

Según la naturaleza de los indicadores propuestos, las características de la actividad, los intereses de la organización y el sistema de registros de la información, se propone la frecuencia, fuente y registro

Paso 10. Establecer la correlación entre indicadores

Para desarrollar este paso se valoró el cargo de dependiente partiendo de la clasificación de los procesos, su mapa y el lugar de éste en la organización. La información obtenida en las tablas de doble entrada se logró con la aplicación del método de consenso con el uso de la Moda. Primero, se estableció la correlación con los indicadores de procesos teniendo en cuenta la influencia (alta media, baja) de los indicadores del cargo sobre los indicadores de los procesos.

Paso 11. Determinar la importancia relativa del indicador

A través de la utilización de método de experto de Kendall se logra establecer la importancia relativa de los indicadores.

Etapa IV Desempeño del sistema de evaluación

En esta etapa se procedió a poner en práctica todo lo diseñado en la anterior. Se desarrolló la evaluación del desempeño registrándose toda la información que posteriormente sería la base de múltiples análisis, decisores de medidas importantes para la mejora en la actuación individual y organizacional.

Paso 12. Recopilar la información

Se realizó la recopilación de la información necesaria para caracterizar el desempeño de los trabajadores, los procesos, la organización de acuerdo con los instrumentos generados en el paso 9, según método, frecuencia y fuentes diseñadas.

Paso 13. Evaluar el desempeño organizacional estratégico

Se realizó la evaluación de este desempeño, desde el CMI operativizado en los niveles referencial y táctico; valorados a través de sus indicadores, el estado deseado y el

alcanzado. Para lograr una calificación final de cada uno de ellos, se ejecutó la tarea de homologarlos, lo que resultó llevarlos a una misma escala.

Paso 14. Evaluar integradamente a los trabajadores

El comité ejecutó las dos tareas fundamentales diseñadas para este paso. Para ello utilizó la calificación de las conductas estratégicas del cargo en superior, aceptable o deficiente y la información ofrecida de los pasos anteriores. El ajuste e integración de la evaluación se realizó como se explica a continuación.

Tarea 3. Ajustar los indicadores

Con la homologación y evaluación de los indicadores de los procesos, de la organización, así como el grado de correlación entre éstos y los indicadores de conductas estratégicas establecidas en el cargo, se procedió a ajustar la evaluación de estos últimos.

Tarea 4. Integrar los indicadores

Según la evaluación ajustada de los indicadores del cargo otorgada en el paso anterior, así como la Importancia relativa dada a cada uno de ellos, se obtiene la evaluación integrada del trabajador.

Resulta interesante ver de forma integrada la evaluación alcanzada en: el área de este dependiente Restauración 1), los demás que conforman este cargo, así como el proceso a que éstos pertenecen, otros que influyen en este desempeño; así como la organización. Así se puede valorar las relaciones entre resultados y causas, expresado a través de estos indicadores.

Fase III. Salida

En la misma se logró la integración interna y externa de la EDI, a los procesos de la GCH y hacia los demás procesos del hotel, profundizando en las causas del resultado de la evaluación y la interconexión multicausal de los mismos hacia los resultados generales esperados. A través de las dos etapas de esta fase, se reafirmaron los aspectos inhibidores del desempeño individual y organizacional. Se destacaron los factores claves del éxito, además de realizar un plan de mejora para la organización y para el propio proceso de EDI.

Etapas V. Explotación de los resultados de la evaluación

Resultó significativa la aplicación de esta etapa pues se logró realizar un análisis integrado de las causas que afectaron la evaluación del trabajador en su cargo. Además de valorar los nexos existentes entre esta EDI y demás conexiones técnico organizativas del sistema de GCH.

Paso 16. Analizar los factores inhibidores del desempeño

Se analizaron los factores inhibidores desde la mirada del capital humano, dividiendo la información en las condiciones técnico organizativas, así como en el estado motivacional y del saber.

Tarea 6. Analizar el estado motivacional y del saber

Se les aplicó a los trabajadores del área la encuesta de satisfacción laboral pudiendo comprobar las insatisfacciones con las condiciones técnico organizativas y de aseguramiento, por insuficiencias con los medios de trabajo y los insumos para dar un servicio de excelencia. También consideraron la existencia de barreras en la superación profesional por las características del régimen de trabajo. Todos expresaron alta insatisfacción con la estimulación moral y material. Se reconoció el poco significado del salario y del sistema de pago respecto al trabajo realizado.

Paso 17. Realizar el programa de retroalimentación

Teniendo en cuenta los elementos antes expuestos se realizó un programa de acciones que incluyó la información de la evaluación final de los trabajadores, la firma de las mismas en el modelo establecido, así como los elementos que se debían mejorar en cada puesto de trabajo, procesos y organización. De esta forma se logró la existencia de una retroalimentación enfocada hacia la mejora continua, donde se valoró también los restantes procesos de la GCH y cómo podía vincularse los resultados hasta aquí abordados con cada conexión técnico organizativa de la misma.

Etapa VI. Mejora del proceso de evaluación del desempeño individual

Para profundizar en la calidad del proceso desarrollado se aplicaron los tres pasos considerados en esta etapa. Se midió el impacto del proceso en términos de cantidad de cargos evaluados, mejora producida en el desempeño de los cargos y satisfacción de los trabajadores con la evaluación además de la coherencia en la evaluación. Además se evaluó el vínculo del desempeño estimado y los resultados de la organización. Por último se ejecutó un programa de mejora que permitió actuar sobre las brechas existentes para elevar el desempeño y su calidad.

Se compararon los resultados obtenidos en la primera aplicación del procedimiento y en cada año posterior a su utilización.

Conclusiones.

Del análisis realizado en el estudio se puede concluir que:

- La introducción de una concepción alineada en la EDI, que reconozca la interacción entre los cargos, los procesos y la organización, sobre la base de las conductas estratégicas en las competencias del cargo, otorga mayor coherencia a los resultados de la evaluación del desempeño.
- El uso del CMI operativizado en sus tres niveles (estratégico, táctico y operativo), con el despliegue de indicadores intangibles del capital humano, profundiza en las causas que limitan el desempeño y ofrece mayor pertinencia a la información que resulta de este proceso evaluativo.

- La aplicación integral del procedimiento propuesto en las organizaciones objeto de estudio, evidenció su factibilidad y conveniente utilización, como un instrumento metodológico para mejorar la gestión y su proceso actual de toma de decisiones.

Referencias Bibliográficas.

- Cuesta Santos, A. Evaluación del Desempeño y compromiso en la gestión del capital humano. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana, 2014, ISBN: 978-959-261-463-5
- Browne, A (2014). Intervención de GastonAlphonsoBrowne, primer ministro de Antigua y Barbuda, presidente en ejercicio de CARICOM, en la clausura de la V Cumbre CARICOM-Cuba, La Habana, 8 de diciembre del 2014
- Sánchez Augier, L. y otros (2009). Tecnología para la evaluación del desempeño de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. Monografía Universidad de Holguín
- Delgado Pérez, E. (2003). Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas en Perfeccionamiento Empresarial. Holguín
- Sotolongo Sánchez, M (2005). Procedimientos para la Auditoría Interna del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en Instalaciones Turísticas Hoteleras Cubanas. Aplicación en Pequeñas y Medianas Instalaciones Turísticas Hoteleras. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Cuba
- Varela Izquierdo, N. (2001). Gestión Turística. Perfeccionamiento de los Recursos Humanos en el sector hotelero. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría" .Ciudad de la Habana, Cuba.
- Nieves Julbe, A.F (2010).Procedimiento para Implantar el Ambiente de Control a través de Procesos Claves del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Cuba
- Stable Rodríguez, Y (2012). Modelo y metodología de aprendizaje organizacional para el mejor desempeño de una organización de ciencia e innovación tecnológica. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto superior de tecnologías y cienciasaplicadas. La Habana, Cuba
- Comas Rodríguez, R (2013). Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spíritus. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Cuba

Para citar el artículo indexado.

Leyva C. (2019) Alineación de la evaluación del desempeño individual a la gestión hotelera. *Revista electrónica Explorador Digital* 3(3), 51-61. Recuperado desde: <http://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/exploradordigital/article/view/443/99>



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Explorador Digital**.

El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director o editor de la **Revista Explorador Digital**.

