

# Turismo comunitario, la gestión de destinos y el desarrollo local

---

Mateo Estrella Durán  
Universidad de Cuenca

## Introducción

Recorriendo en Turquía ciertos pequeños caminos de la Capadocia, y apreciando las construcciones subterráneas en las que vivían clandestinamente los cristianos huyendo de la persecución de los romanos, antes de la oficialización del cristianismo por parte de Constantino, me encontré con las ruinas de una gran posada que había sido construida en un sitio estratégico para albergar a los viajeros que recorrían esas tierras hace más de ochocientos años. Me pareció fascinante el conocer esa incipiente “estructura turística” de aquel tiempo, lo que más tarde me llevó a reflexionar acerca del inmenso desarrollo que el turismo ha tenido desde ese entonces.

Llegando a una realidad más próxima, recorriendo el “Qhapac Ñan”<sup>36</sup>, entre el sitio de Achupallas en la Provincia el Chimborazo y el

---

36 El Qhapac Ñan, o Red Vial Prehispánica ha sido conocido popularmente como Camino del Inca, sin embargo se ha comprobado que se trata de una red vial cuyo uso histórico supera dicho período, constituyéndose más bien en el Camino Principal

de Ingapirca en la Provincia del Cañar, es posible conocer la gran importancia que las culturas pre hispánicas andinas daban a las comunicaciones y al desarrollo de los contactos entre diferentes zonas geográficas; A lo largo y ancho de la ruta se pueden encontrar también vestigios de importantes estructuras arquitectónicas que tenían diversos fines, entre otros ellos albergar viajeros, mejorar los sistemas de comunicación y en general motivar desplazamientos de personas entre diferentes regiones. Un ejemplo es el Tambo Real de Culebrillas junto a la laguna homónima, ésta importante estructura cumplió las funciones mencionadas, siendo el antecedente andino de lo que podría asimilarse hoy en día al turismo.

Estas estructuras, la posada, la red vial o el tambo, sin duda fueron gestionadas por algún visionario al que hoy podríamos llamarle gestor público o emprendedor privado según sea el caso, sin embargo mucha agua ha corrido bajo el puente desde ese entonces, llegando el fenómeno turístico hoy en día a tener una gestión diferenciada del manejo general en organismos supra nacionales, dentro de un Estado, de una región, de una ciudad e incluso de una comunidad.

Para empezar a tratar el tema de la Gestión, es necesario anotar que el Turismo es una actividad que se realiza en un espacio geográfico determinado, dicho espacio albergará productos y servicios que buscarán la satisfacción del visitante.

El espacio turístico, es un concepto derivado de la geografía y hace referencia al territorio en el que se desarrolla la actividad, el que puede tener diferentes estratos de desarrollo, que van desde un simple recurso con potencial turístico, hasta un destino turístico mundial ya consolidado. Pasar de un estrato inicial a otros más desarrollados requiere de un proceso socio – técnico que implica la intervención in situ para lograr condiciones de desarrollo que satisfagan a los clientes que visitan dicho espacio, y que no van en busca de otra cosa que no sean ilusiones, sueños, esparcimiento, descanso y memorables recuer-

---

Andino. Actualmente existe una iniciativa de los países por los que atraviesa (Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia, Chile y Argentina) en preservarlo, revalorizarlo, ponerlo en función turística y lograr su declaratoria como Patrimonio Cultural de la Humanidad por parte de la UNESCO.

dos, en cuánto un destino ofrece esas condiciones está en óptimas condiciones de operación.

Amparo Sánchez en su obra *Introducción al Turismo*, manifiesta que el “espacio turístico es el lugar geográfico determinado donde se asienta la oferta turística y hacia el fluye la demanda. Anota además citando a Cooper (1993) que Destino Turístico es “la concentración de instalaciones y servicios diseñados para satisfacer las necesidades de los turistas”, señala adecuada esta última acepción ya que introduce un elemento dinámico en el concepto. Al hablar de destino se hace referencia a un lugar de llegada, de acogida (*Accueil*), de recepción definitiva de los visitantes.” (Sánchez, 1996). Cabe anotar que un destino puede tener diferentes dimensiones y consideraciones (núcleo, zona, municipio, región) sin embargo no se debe olvidar que dicho destino es el objetivo de un turista.

Ahora bien, los destinos turísticos, no pueden estar ligados a divisiones político – geográficas establecidas, puede que en algunos casos los destinos respeten esas divisiones, (el caso del turismo comunitario por ejemplo) pero en la mayoría de casos no las respetan, de ahí la virtud de integración que el turismo tiene.

En consecuencia, dentro de los destinos turísticos se encuentran productos y servicios, los productos turísticos pueden organizarse de distinta manera, según la realidad con la que nos encontremos, atendiendo a conceptos teórico-prácticos que surgen por ejemplo pueden presentarse como rutas temáticas que integren diferentes puntos geográficos, o a lo mejor existirán productos individuales. Para que esos productos funcionen hacen falta servicios, los que deben ser provistos por Operadores Turísticos, entendiéndolos en sentido amplio como todos aquellos que se prestan para que la estadía del turismo sea agradable, nadie puede negar hoy que incluso las artesanías son parte de la experiencia que un turista puede tener, de igual forma la gastronomía, el alojamiento, la guianza turística, las agencias de viajes, o la renta de bicicletas para pasear.

Entonces, teniendo claro que el Turismo, precisa de un espacio geográfico adecuado para realizarse, hay que anotar que para el encuentro de la oferta con la demanda, se requiere de una intervención técnica llamada Gestión. El Turismo es una de las actividades económi-

cas que más personas y recursos mueve a nivel mundial y que ha llegado a un importante nivel de especialización, constituyéndose en la principal fuente de ingresos de muchos destinos y de las familias que en ellos viven, debido a esa importancia es que se han creado metodologías de Gestión a todo nivel.

Varias han sido las experiencias mundiales, que han logrado con el tiempo un desarrollo adecuado del espacio geográfico, a través de la creación de productos exitosos, que se han acompañado de una Gestión adecuada de destinos turísticos, aunque gran parte de esta experiencia no ha sido fruto de un trabajo metodológico, sino de varias actuaciones aisladas y hasta casuales en muchas ocasiones.

Sin embargo se ha comprobado que el manejo profesional de destinos, y su acertada gestión, conducen a mejorar los procesos y a lograr una sustancial mejora en la calidad de vida de la población, alcanzando así el anhelado desarrollo social del que se ha tratado extensamente en las ciencias sociales.

El Turismo es de aquellos fenómenos que pueden contribuir enormemente al progreso de una comunidad local, pues su efecto es absolutamente transversal, no incide en una o dos actividades económicas locales, sino que sus resultados alcanzan a gran parte de la sociedad debido a su efecto multiplicador. El Turismo comunitario no se queda detrás de esta aseveración, más bien a través de él, se puede afirmar que los efectos del turismo pueden ser mucho más directos e incidir de forma importante en la vida diaria de las personas, en especial de aquellas menos favorecidas.

¿Qué modelo de gestión aplicar a un destino para que éste sea exitoso? Parece ser la pregunta del millón, en este punto es imposible decir que existe un método general de aplicación, o un modelo que responda esta complicada pregunta, sin embargo sí se pueden considerar algunas acciones para que dicha gestión resulte relevante y marque una diferencia entre un pasado sin gestión y un futuro más productivo.

### **El concepto de gestión local de destinos turísticos**

El concepto de la gestión de destinos turísticos es más bien nuevo, nace a raíz de las necesidades de profesionalizar la gestión y de descen-

tralizar la gestión de destinos turísticos, pues al menos en gran parte de Latinoamérica en la década de los ochenta y noventa, una de las grandes pretensiones del Estado centralista, era la de manejar el turismo, de los destinos mal llamados “del interior”, a la distancia desde una lejana oficina en las capitales, sin ningún conocimiento de la realidad local.

La Organización Mundial del Turismo en su publicación “Guía para Administraciones Locales: Desarrollo Turístico Sostenible” destaca que la Gestión Turística engloba varias funciones; política y planificación, coordinación con otros organismos oficiales, fijación y aplicación de estándares de calidad para instalaciones y servicios de turismo, mercadotecnia, educación y capacitación, mantenimiento de la vitalidad del sector, vigilancia y respuesta pronta a situaciones de crisis. Sin embargo se sumarán o restarán otras funciones de acuerdo a la realidad en la que se desenvuelvan los destinos. En el caso de los destinos turísticos comunitarios intervienen en los temas de gestión muchos otros factores que tal vez no se podrían aplicar al turismo convencional, nos referimos a las capacidades de manejar asuntos como el liderazgo, la apropiación y la influencia externa, estos factores fueron desarrollados en el primer estudio de esta serie titulado “Turismo Comunitario en Ecuador”. (Ruiz/Solis 2007). En los diferentes artículos de este libro se abordan mecanismos de gestión comunitaria particulares. Pedro Cantero por ejemplo, explica cómo en Salinas existe una compleja estructura organizativa y de gestión, por ello, y lejos de entrar en un análisis de casos, lo que pretendemos es más bien estudiar ciertos aspectos comunes de la teoría turística que bien podrían aplicarse particularmente a la gestión comunitaria, pues a veces se olvidan y no se ponen en práctica.

Habiendo entendido entonces, que la gestión de destinos debe ser local, realizada por administraciones que delimiten su campo de acción geográfico de forma clara, se puede empezar a tratar de forma más minuciosa algunos aspectos:

En términos sencillos, la Gestión, no es más que la administración eficiente de un recurso determinado, sin embargo dicho concepto de administración está alimentado de nuevos elementos que lo modernizan y complementan, en el caso de la administración turística lo enriquecen.

Un destino turístico bien gestionado pretende tener éxito desde diferentes perspectivas, analizando el concepto de la OMT, y ahondando en él, es importante anotar algunas: la económica, la política, la planificación, la social, la operacional, la de valoración patrimonial, la de protección de los recursos naturales y culturales, la coordinación con otros organismos oficiales, la fijación y aplicación de estándares de calidad para instalaciones y servicios de turismo, la mercadotecnia y la inserción en el mercado, la educación y capacitación, la de vigilancia y respuesta pronta a situaciones de crisis, la legislación entre otras.

### **Algunas ideas acerca de la gestión del turismo comunitario en el Ecuador**

Poco se ha tratado acerca de la Gestión de Destinos Turísticos aplicada a lo comunitario, por lo que éste acápite se centrará entonces en analizar algunas ideas acerca de la gestión del turismo comunitario partiendo desde las diferentes perspectivas teóricas, sabiendo que esta modalidad turística y ésta forma de gestión se practica en Ecuador de forma pionera desde hace algunos años.

#### *Lo Económico*

Al ser el Turismo una actividad económica, es lógico que ésta sea una de las primeras perspectivas que se abordan, y el tema esté en el primer lugar de prioridades de un gestor turístico. La economía es “la ciencia que estudia la conducta humana como una relación entre fines y medios escasos que tienen usos alternativos.” (Robbins 1932), esta definición se centra en el aspecto microeconómico, sin ir hacia lo macroeconómico, en éste aspecto vale rescatar los conceptos de la escuela conocida como la Economía del Bienestar que se refiere al concepto de economía como el estudio de las condiciones bajo las cuales se puede maximizar el bienestar de una comunidad, y la elección de las acciones necesarias para llevarlo a cabo.

El turismo al ser entonces una actividad productiva, se enmarca dentro de esta perspectiva, aporta tanto a la micro cuanto a la macroeconomía, particularmente la gestión del turismo comunitario, no escapa de la perspectiva económica, si bien ésta tiene un giro diferente, pues

toma la forma de Economía Solidaria, no cabe duda que una de las principales motivaciones de las comunidades para hacer turismo es obtener réditos económicos, seguramente bajo una perspectiva diferente que la empresa privada pura, pero siempre existe la aspiración de obtener excedentes económicos que mejoren el nivel de vida de la población.

El Turismo en cualquiera de sus manifestaciones se convierte en un negocio, en una actividad lucrativa, está incluso así definida por la Ley de Turismo vigente actualmente (diciembre 2008) en Ecuador. Claro, y al ser un negocio a veces se malentiende su espíritu, se confunden sobre todo aquellos gestores privados que piensan que el turismo es espacio para el dinero rápido y fácil. Y es precisamente en el turismo comunitario dónde ese riesgo es grande, la constante difusión de conceptos de parte del Estado, de la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario y sobre todo de algunas ONG's que trabajan en temas de desarrollo en los campos ecuatorianos, han llevado a que muchas comunidades indígenas, vean en el turismo un espejismo de prosperidad, dinero a raudales y riqueza infinita, cuando en realidad no es así, por suerte esto lo han entendido algunos visionarios líderes indígenas que han comprendido que el turismo es una apuesta a largo plazo, el turismo es una carrera de resistencia y no de velocidad.

La principal labor del gestor de destinos comunitarios se enfoca a que el producto sea rentable, es decir a que luego de un proceso comercial la operación pague sus costos de producción y brinde un excedente, ya se han enfocado en los diferentes estudios de casos, la manera de repartir dichas "utilidades" entre la comunidad. Lo ideal es obtener un producto con rentabilidad real, lo que se refiere a que se mantenga por sí mismo sin el dinero de la influencia externa que colabora con la comunidad; la sostenibilidad económica es entonces fundamental en el largo plazo, a pesar de que en el corto y mediano plazos existan pérdidas derivadas de una escasa gestión de ventas o de un proceso de consolidación del producto, dicha rentabilidad sin embargo debe planificarse, no por ser un destino comunitario debe estar privado de la elaboración de un plan de negocios, lo que implica además un proceso de planificación del que se hablará más adelante.

*Lo Social*

Si bien es cierto que en el turismo el aspecto económico es importante, en la gestión de destinos la perspectiva social es fundamental, por supuesto con mayor énfasis en lo comunitario, dónde lo social es la razón de ser de la motivación del trabajo turístico. Los beneficios sociales que puede llevar el turismo comunitario a una realidad geográfica determinada, provienen de dos fuentes diferentes, primero de aquellas obras de infraestructura que vienen de la mano del turismo, la visión de los comunitario es que dichas obras primero beneficien a la comunidad y que de paso sirvan también a los visitantes, la segunda fuente es la de los excedentes de la operación, que también se ven traducidos en la mejora de procesos comunes como la salud o la educación sólo por citar algunos ejemplos.

Los aportes sociales del turismo a la comunidad son muy grandes, cabe anotar que en la última década ha existido una gran apertura de criterios hacia la función social que cumple el turismo en los destinos, desde diferentes perspectivas, primero y la más antigua, como una fuente generadora de empleo, solamente por citar algunas cifras oficiales en el Ecuador se generan más de 72.000 empleos directos por concepto de Turismo, por cada empleo directo se generan al menos tres indirectos lo que daría un aproximado de más de 216.000 personas vinculadas al sector (Plandetur 2007). Ahora en estas cifras no se contemplan los empleos generados por concepto de turismo comunitario, por una simple razón, las operaciones turísticas comunitarias no se encuentran en las cifras oficiales, pues a la fecha (diciembre 2008) ninguna operación se encuentra registrada a pesar de la existencia de un reglamento de registro de Centros de Turismo Comunitario. A pesar de que el empleo generado por las comunidades, podría no ser considerado por algunos como formal, por su falta de registro y de afiliación obligatoria al sistema de seguridad social ecuatoriana, y de que no existen cifras ni siquiera aproximadas, se podría decir que el impacto de ocupación de mano de obra para el turismo en las comunidades es muy grande, compartido seguramente con otras actividades como la agricultura, la artesanía, las labores domésticas, cabría en el futuro analizar el tema de forma más exhaustiva.

Otra perspectiva social del turismo apunta a su enorme contribución para luchar contra la pobreza, esta vocación ha sido enfocada por la OMT a través de iniciativas que nacieron primero con la conceptualización y difusión del Turismo Sostenible, en el que se incluyó a más de la sostenibilidad ambiental, a la económica y social, más tarde este concepto se actualiza y especializa con la de la creación de la Fundación STEP (Turismo Sostenible para la Lucha contra la Pobreza), que a través de su labor intenta implementar proyectos importantes para la lucha efectiva contra la pobreza en países menos desarrollados.

Adicionalmente la OMT y las Administraciones Nacionales de Turismo han creado mecanismos para que el turismo se compatibilice con los objetivos del milenio y sirva como una herramienta efectiva de apoyo a la sociedad.

El Turismo comunitario cumple efectivamente el propósito de luchar contra la pobreza, porque permite la “participación activa de la comunidad desde una perspectiva intercultural manejo adecuado del patrimonio natural y valoración del patrimonio cultural, basados en un principio de equidad en la distribución de los beneficios locales” (FEPTCE). De hecho el modelo de turismo comunitario en Ecuador sirve como ejemplo para otras experiencias en países andinos que también tienen como principal objetivo luchar contra la pobreza extrema y la marginalidad.

#### *Lo Operacional*

Para que una iniciativa de turismo comunitario sea exitosa, un buen gestor de destinos turísticos debe tener conocimientos del sistema operativo del turismo receptivo, el hecho comunitario no inhibe que se pongan en práctica conocimientos universales que se han desarrollado a lo largo de los años, y que se han constituido en códigos generales que esperan los turistas, cualquiera que sea su motivación y que los prestadores de servicios turísticos están obligados a reconocer y a practicar.

Cómo hacer bloqueos, tomar una reservación, confirmarla, recibir depósitos, realizar cancelaciones, cobrar cargos, programar visitas, organizar itinerarios, seleccionar los medios de transporte más adecuados, seleccionar guías, realizar traslados, proveer de servicios varios, coordinar con otros proveedores, prever posibles inconvenientes, dar

soluciones inmediatas, brindar soporte, manejar emergencias, sólo por citar algunas características del departamento de operaciones, deben ser temas en los que las comunidades deben capacitarse y hacia los cuales debe existir una paulatina especialización. Al considerar a la comunidad al mismo tiempo como un destino y cómo una operación individual, esta debe ser de las principales preocupaciones el gestor. Dentro de la operación es fundamental que existan conductas de rutina obligatorias, a veces contrarias a la lógica campesina o indígena, pero que son muy valiosas en el negocio turístico, ejemplos de estas rutinas son por ejemplo chequeos rutinarios de mantenimiento, verificar el funcionamiento de instalaciones, realizar confirmaciones, etc..

De una operación bien organizada depende obtener un cliente satisfecho, lo que además garantiza una buena reputación del negocio y por ende una publicidad positiva boca a boca, fundamental para el éxito del negocio turístico. La operación de un emprendimiento turístico no puede improvisarse, debe tener una planificación, unos respaldos adecuados y en general una cabeza visible que conozca todos los detalles y sobre todo sepa resolver los problemas de forma inmediata.

#### *La Protección de los Recursos Naturales y Culturales*

El Turismo comunitario en Ecuador basa su espectro de acción en dos productos fundamentales, naturaleza y cultura, patrón que en general se repite también en las motivaciones que tienen visitantes extranjeros que escogen al Ecuador como destino de viaje. Evidentemente naturaleza y cultura son factores intrínsecos en la vida cotidiana de las comunidades rurales de Ecuador, estas cualidades se han ido descubriendo poco a poco por sus propios habitantes en los que se ha despertado conciencia de que éstos son factores importantes para su vida diaria pueden también ser interesantes para ser mostrados a un potencial visitante interesado en descubrir nuevas experiencias.

De ahí que una de las funciones más importantes de la gestión turística, debe propender a la protección del patrimonio de forma responsable a efectos de precautelar la materia prima que el turismo tiene, y más allá de eso proteger la identidad e integridad de los pueblos. El patrimonio es identidad, por ello es fundamental concienciar acerca de su importancia a la propia comunidad, para que sea valorizado y

protegido, si no existe esa concienciación sobre lo propio se pueden correr varios riesgos. Flacos favores ha recibido el patrimonio ecuatoriano a lo largo de los años, precisamente por esa falta de apropiación por parte de los mismos ecuatorianos, se han realizado barbaridades en contra de la cultura y la naturaleza, el paisaje y la arquitectura por ejemplo han sido elementos naturales y culturales que han sufrido grandes y vertiginosas transformaciones por la influencia foránea y por considerar criterios errados de mal entendida "modernidad". Espantosos edificios de concreto han reemplazado en algunas plazas de ciudades importantes del Ecuador a aquellas coloniales edificaciones de barro y teja, paradójicamente quienes han sido los gestores de esas construcciones han sido las propias entidades del sector público, municipios, gobernaciones, bancos estatales, consejos provinciales, etc.. Yendo más hacia el campo, el paisaje rural también se ha visto modificado por horribles construcciones de modelo foráneo, importadas por aquella migración que ha vivido momentos de bonanza aunque en algunos casos hayan sido solamente espejismos. El avance de las urbes también afecta la naturaleza, contaminación ambiental, es pan de todos los días en el Ecuador en el que a pesar de que gran parte de su territorio corresponde a áreas naturales protegidas por el Estado, aún se atenta contra aquellas áreas que carecen de protección, la explotación petrolera también contribuye mucho a la contaminación, y varias comunidades se han declarado opuestas frontalmente a la explotación minera a gran escala, pues aducen que ésta atentará gravemente contra sus recursos naturales.

Cuándo un turista visita una comunidad espera encontrar un ambiente original, no modificado, diferente al estándar occidental, la comunidad debe brindar esas experiencias, mostrar al visitante su entorno natural, sin importar la región en la que la operación se encuentre, mostrarle aquel patrimonio cultural que a veces puede no reflejarse en grandes estructuras pero que se manifiesta prístinamente en la arquitectura popular, en la vestimenta, la música, la artesanía, la música, las fiestas populares, la medicina autóctona o la tradición oral, que deben preservarse en sus originales y espontáneas formas, y no recrearse únicamente de forma artificial para el turismo, ahí es cuando pierden esencia y cuando puede notarse la decadencia de un proceso.

La gestión turística, está estrechamente ligada a la gestión cultural, ambas no pueden separarse y por el contrario deben estar íntimamente unidas, pues son elementos inseparables. En ocasiones cultura y naturaleza pueden resultar demasiado cotidianas para los habitantes de determinado entorno, llegando a obviarse o a descuidarse, por ello la visión del gestor turístico es fundamental para rescatar y preservar el patrimonio, y llegar a establecer un proceso de autovaloración del patrimonio para que éste sea colectivamente apreciado y por ende protegido no sólo para el turismo sino para preservar la identidad de las comunidades, algunos ejemplos de ello se presentan en el estudio de casos que ésta obra contiene.

#### *La Coordinación*

La gestión turística basa gran parte de su acción en la adecuada coordinación que debe establecerse entre diferentes organizaciones, dicha colaboración pretende eficacia y eficiencia, ser eficaces en el costo-beneficio que se obtiene y eficientes en el tiempo y la forma en asumir los procesos. Actualmente en Ecuador existe una variedad muy grande de actores oficiales que se encuentran realizando trabajos en pos del sector turístico, a veces de manera descoordinada lo que hace que se dupliquen esfuerzos y se malgasten recursos, las organizaciones del sector público han visto en el turismo un sector que puede ayudar al desarrollo del país, aunque algunas también lo han visto también cómo un tema bonito para lograr votos en las elecciones, en cualquiera de los dos casos han destinado importantes presupuestos a la actividad, los que deben ser aprovechados, efectivamente a través de la coordinación y el contacto permanente con el Ministerio de Turismo, Municipios, Consejos Provinciales. La coordinación debe alcanzar también a aquellos organismos privados que trabajan en el tema y destinan recursos a él, cámaras, asociaciones, ONG's, fundaciones, éstas últimas también han hecho del turismo un argumento para conseguir fondos del extranjero, los que a veces se invierten, otras se despilfarran y se ofrecen a las comunidades en forma de supuestas ventajas que a la final sólo sirven para acrecentar la curricula de los dueños de esas fundaciones.

Es imposible que el gestor turístico comunitario cuente con todos los recursos para lograr el cometido de desarrollar adecuadamente al sector en su entorno geográfico, sin embargo debe aprovechar los recursos disponibles en otras organizaciones, que además ven en el turismo comunitario un producto a apoyar y para el que destinan recursos económicos importantes.

La gestión de destinos comunitarios debe centrar esfuerzos en la consecución de recursos y canalizarlos a proyectos específicos, es importante que exista un gran nivel de decisión y firmeza para decidir sobre aquellas inversiones que efectivamente requiere la comunidad y saber priorizarlas, orientando así, desde la propia realidad local a las organizaciones de intervención externa a que canalicen sus recursos para satisfacer dichos requerimientos y no para satisfacer sus propios intereses, sin embargo para lograr ello hace falta un proceso importante de capacitación de los gestores turísticos y sobre todo el contar también con un proceso de planificación estratégica definida.

#### *La Calidad*

La alta diversidad de opciones de viajes, hacen que los destinos se diferencien de otros similares por medio de factores competitivos, uno de los factores determinantes es el de la calidad. Ella es uno de los temas que más preocupa a las empresas turísticas en general, incluyendo las comunidades turísticas, pues la gestión de la calidad se ha revelado en una condición indispensable para la subsistencia de un negocio, además es una oportunidad para fidelizar a los clientes satisfaciendo su necesidad mejor que lo que la competencia puede hacerlo, así lo ha demostrado la propia FEPTCE al emitir un manual de calidad para centros de turismo comunitario.

Definir qué es la calidad es un tema dificultoso, intuitivamente se asocia a la calidad con algo bueno, que perdura, que está bien hecho, sin embargo el concepto de calidad se asocia con el de cliente satisfecho, por lo que se puede concluir que la calidad es el nivel de satisfacción de un cliente respecto al servicio turístico recibido. Esto introduce un alto nivel de subjetividad en el concepto pues la calidad no es algo que definen los expertos sino que es definida por las personas que

reciben el servicio, ellos determinarán el nivel de calidad de una operación, y si ella satisface o no sus expectativas.

Esto tiene que ver también con el tema de la mercadotecnia que se tratará más adelante en el que se deberá definir el tipo de mercado al que está enfocado un producto turístico, sabiendo de antemano que el producto comunitario posee también consumidores con características especiales, de todas formas estos turistas serán los que definan si la calidad de servicio de un emprendimiento comunitario es aceptable o no.

Eso no quiere decir de ninguna manera que desde la oferta no deba existir un trabajo en pro de la calidad, esto es indispensable para satisfacer cada vez con mayores resultados los requerimientos de la demanda, en la prestación de un servicio turístico comunitario intervienen muchas personas que gracias a sus interacciones adecuadas pueden conseguir la satisfacción del cliente, todas estas personas aportan su grano de arena para garantizar calidad de la experiencia.

La calidad puede enfocarse desde diferentes vértices: estructura, calidez, servicio, eficiencia, buena información, etc., aunque en muchas ocasiones tiende a confundirse la calidad únicamente con la infraestructura, lo que es errado, pues ella es solo uno de los componentes de calidad. Alguna vez en un taller desarrollado en Galápagos, uno de los participantes, dirigente de uno de los gremios turísticos manifestó que ellos no pueden competir con la gran empresa turística, debido a que están imposibilitados de brindar un servicio de calidad, por lo pequeñas que eran sus estructuras físicas, criterio errado, pues por más pequeña y modesta que sea una estructura, el servicio que se brinda puede ser de gran calidad. Hay varios ejemplos en el Ecuador, cabe destacar nada más las experiencias de algunos establecimientos de comidas populares en los que a pesar de encontrar estructuras muy modestas, se pueden disfrutar de unos platos muy bien logrados, higiénicamente preparados y un servicio estupendo de parte de los emprendedores que atienden directamente a sus clientes.

La estructura es importante, en el caso del turismo comunitario, su concepción debe ser muy especial pues debe respetar el entorno, usar las mismas técnicas arquitectónicas que desde tiempos inmemoriales se usan en la zona, utilizar materiales de forma sostenible, emplear mano de obra local para las construcciones y planificar un sumi-

nistro y uso de recursos energéticos racional, varios estudios sobre estructuras y ecoturismo se han realizado, mas sería muy interesante la posibilidad de realizar estudios específicos para cada operación o región dónde se ofrece turismo comunitario.

Sin embargo el concepto de calidad va más allá de las estructuras, siendo la calidez con la que se recibe a un visitante una de las variables más importantes, el pueblo ecuatoriano es por naturaleza muy amable y hospitalario con los extraños, (llegando en algunos casos incluso a preferir los criterios extranjeros que los locales, por ser posiblemente mejores, así no lo sean), esta hospitalidad natural, debe ser potenciada radicalmente en el turismo y más aún en el turismo comunitario, en el que se puede compensar la estructura con la calidez, ella puede englobar la actitud positiva hacia los otros, la vocación de servicio hacia el visitante, el desprendimiento de compartir con él temas a veces íntimos o secretos acerca de su naturaleza y su cultura, el integrar al turista a la vida cotidiana de la familia o de la comunidad son aspectos que reforzarán el nexo de la comunidad turística con su cliente.

Otro tema importante para la calidad es el de la eficiencia, se trata de la capacidad para responder las inquietudes de un cliente de forma correcta en un tiempo moderado, mejor dicho la eficiencia es la competencia de alguien para tratar algún asunto determinado, es el factor más crítico dentro de una operación turística, pues es dónde se pone a prueba el servicio y la capacidad del gestor turístico, una gran muestra de eficiencia puede darse desde el momento de contestar una solicitud de información de un posible pasajero, hacer y confirmar una reserva, servir un café de forma exacta, transmitir el nombre científico de una planta de manera fidedigna, ser profesional en el manejo de un transporte turístico, hacer bien una cama, servir una comida bien lograda con los géneros cocidos al punto exacto, o hacer una factura y cobrar al cliente en poco tiempo, son sólo algunos ejemplos que se ponen para ilustrar lo que con el nombre de eficiencia pretendo decir, ¿cómo obtenerla?, con paciencia, práctica y permanente capacitación.

Finalmente dentro de la perspectiva de la calidad, me referiré al tema de la información, como parte importante de un sistema, un turista toma decisiones por la información que se le entrega desde la oferta, esa información surte efecto cuando es clara, precisa, corta y veraz,

atenta contra la calidad cuando es confusa, enredada y falsa. Una de las principales preocupaciones del gestor de un destino es la elaboración de una información adecuada, pues de ella se desprende la realización de una campaña de mercadeo exitosa, y también sirve para que un turista sepa exactamente qué es lo que está pasando, regresando a los ejemplos será más útil para un turista conocer de antemano que tal o cual barrio de una ciudad es inseguro, que enterarse de ello una vez que sea asaltado en ese sector, se dice que la información es poder, para un turista es un poder inmenso que debe dársele para que su experiencia sea exitosa y memorable.

*La Mercadotecnia y la inserción en el mercado*

Otra perspectiva de éxito del destino turístico es su inserción en el mercado, a pesar de todos los cambios que la crisis mundial ha provocado, es claro que el mercado sigue vigente, seguramente con distintas concepciones y precisiones, pero ahí está, no escapa del ámbito del turismo, pues existe una oferta, una demanda y una competencia. Precisamente en esos factores está el quid del asunto, ¿cómo un destino turístico puede constituirse una oferta adecuada y lo que es más difícil, cómo puede llegar a una demanda interesada? O peor aún ¿cómo enfrentar una competencia tal vez agresiva y voraz?, esas y otras preguntas las debe responder con hechos el gestor de un destino turístico, la única forma de afrontar el reto de la modernidad y la globalización, se da con mucho conocimiento, creatividad, arduo trabajo y una buena dosis de audacia, indispensable para triunfar.

Puede a veces el criterio de mercadeo parecer complejo y apto solo para algunos iniciados, pero la verdad no, es una herramienta muy necesaria, lógica diría, para dar a conocer a determinado público los productos, en este caso del turismo comunitario. Lo más importante es saber el mercado con el que vamos a trabajar, resulta imposible asumir el mercado en su conjunto, por lo que es indispensable segmentarlo, escoger qué nicho es el que más conviene para el destino comunitario: turismo de alto nivel, voluntarios, extranjeros, nacionales, jóvenes, tercera edad, estudiantes, etc., una vez definidos esos segmentos, se deben buscar los mejores canales para llegar a ellos, asistir a ferias, realizar publicaciones en medios especializados, organizar viajes de prensa y de fa-

miliarización, llevar a cabo una estrategia de relaciones públicas, imprimir material promocional, escoger dónde éste se entregará, asumir medios modernos de difusión como la web, en la que se deberá tener opciones de ventas online y otros mecanismos de reservas, etc.. Son pequeños ejemplos que nada más pretenden ilustrar este componente de la gestión de un destino, sin embargo existen tratados muy grandes acerca del marketing turístico, que contemplan todos estos casos y más.

#### *La Educación y Capacitación*

Los grandes cambios de actitud de los pueblos, se pueden dar en el largo plazo, a través de revolucionar y cambiar los sistemas de educación, podemos tomar a esta afirmación como una gran verdad, sobre todo en los países en vías de desarrollo en los que aún los procesos educativos son deficitarios, y a veces hasta politizados, tal como ocurre en algunas regiones del Ecuador. El hacer de Ecuador un país turístico, dependerá muchísimo de la educación, se trata de un proceso a largo plazo, que debería ser asumido como política de Estado para generar conciencia del respeto de los ecuatorianos hacia el medio ambiente, la cultura y todo lo que respecta a la ecuatorianidad.

La capacitación es un proceso de más corto plazo, precisamente a más de que en el turismo comunitario se den procesos educativos de largo aliento, mediante la capacitación se pueden transmitir algunas destrezas y habilidades precisas para el trabajo operativo en turismo. La capacitación debe asumir en forma sencilla los términos y procesos técnicos de una actividad determinada, alojamiento, alimentos, bebidas, guianza turística, operaciones, revalorización cultural, apropiación y gestión. Las capacitaciones deben ser pertinentes en el tiempo y en el espacio en los que se impartan, deben así mismo ser brindadas por organizaciones especializadas en la educación turística, para que los procesos cumplan su cometido, muchas veces se piensa que cualquier entidad puede brindar capacitación, lo que no es cierto y se pueden más bien confundir a los capacitandos y actuar sin método ni con los objetivos y resultados claros. El diseño de un programa de capacitación en ciencias de la hospitalidad debe ser muy bien planificado, y atender ojalá en un corto plazo a la contribución a la profesionalización de una comunidad determinada; los temas del financiamiento para las capacita-

ciones deben enfocarse desde la perspectiva de las necesidades comunitarias, y no desde la de los capacitadores o las organizaciones no gubernamentales que en muchas ocasiones capacitan lo que a ellas más les conviene. Una responsabilidad grande de la gestión de destinos es planificar la capacitación a largo plazo, poniendo en práctica un sistema de niveles y conjugándola con el trabajo operativo de todos los días, mayores responsabilidades dentro de la organización deberán tenerla aquellos que más experiencia acumulen o mayor nivel de preparación obtengan, esto sobre todo deberá darse para las comunidades en la que los jóvenes se encuentren inmersos en el proceso de turismo comunitario.

*La Vigilancia y respuesta pronta a situaciones de crisis*

Al ser el turismo una industria que depende de la economía, científicamente se ha demostrado a través del sistema de cuentas satélites de turismo, que los períodos de bonanza económica de un país, coinciden con las cifras positivas del turismo de dicho país. Las crisis económicas afectan al turismo convencional, no se ha estudiado y es difícil de afirmar que afecten en los mismos niveles a formas alternativas de turismo como el comunitario, a pesar de ello, es necesario que las comunidades turísticas estén listas a enfrentar cualquier evento que pueda afectar sus operaciones, sea éste derivado de la economía, pero también de los desastres naturales, las interrupciones de vías o las crisis políticas, y más aún de otros factores que puedan amenazar a las propias comunidades como la extracción indiscriminada de recursos naturales, la tala de bosques, la contaminación de las fuentes hídricas o los crecientes procesos de aculturización y estandarización universales. Para enfrentar esta temática se debe estar preparado, la teoría de la gestión de destinos recomienda la creación de grupos de trabajo multidisciplinarios para enfrentar las crisis, ellos deben también tener una planificación y organización para actuar cuando sea necesario, además deben ejecutar acciones preventivas en aras de proteger los recursos que sirven al turismo, así mismo es importante compartir información con las operaciones amigas o similares y tratar de coordinar los temas a nivel macro, a través de organizaciones gremiales nacionales.

Consecuencia básica de esta preparación para las crisis, es que las respuestas que se den al mercado deben ser las más rápidas y adecuadas, un error muy común dentro de las empresas turísticas es la demora con la que responden, debiendo también estar preparados para ello de forma creativa, atractiva y novedosa, generando siempre opiniones positivas, ganando un nombre en el mercado y capitalizando la imagen de la comunidad para el futuro.

#### *La Legislación*

Cómo se explicó en el artículo denominado “La incidencia jurídica en el Turismo Comunitario en Ecuador” del mismo autor en el Libro “Turismo Comunitario en Ecuador”, la lucha de las organizaciones indígenas por la legalización de sus operaciones ha vivido un largo proceso histórico y sobre todo jurídico, una de las más grandes aspiraciones comunitarias ha sido su legalización. Actualmente se encuentra en vigencia el reglamento para el Registro de Centros de Turismo Comunitario, producto de un proceso muy grande de coordinación con varias organizaciones como el Ministerio de Turismo, lamentablemente hasta la fecha ningún centro de turismo comunitario se ha legalizado, al parecer por la existencia de criterios legales contradictorios al interior de la propia FEPTCE que no han dado paso a que la documentación de las comunidades ingresen al trámite de ley ante el Ministerio de Turismo, aducen también los dirigentes que quieren ingresar los trámites de todas las operaciones de Ecuador, pues temen que al hacerlo solamente una por una, se den causales para que el Ministerio de Turismo pueda clausurar a las que no se han legalizado, situación improbable, pues las cosas y las prioridades han cambiado desde la década de los noventa, en que sí se pensaba que el turismo comunitario era ilegal. Los gestores turísticos y quienes manejan destinos deben ir más allá, pues deben realizar gestiones tendientes a conseguir no solamente reconocimiento y beneficios en las leyes generales de turismo sino que deben trabajar para que a nivel local en las municipalidades, consejos provinciales y juntas parroquiales se legisle a favor del turismo comunitario, además de que se canalicen recursos para infraestructura primaria y secundaria.

## El turismo comunitario, la gestión de destinos y el desarrollo local

La noción de gestión de destinos y la de turismo comunitario va íntimamente ligada a la de desarrollo local, siendo este concepto mucho más amplio pues abarca muchos temas que van más allá de la gestión de destinos, éste tópico técnico es importante pero ligado solamente al turismo, el desarrollo local es mucho más amplio y se puede vincular a más actores y problemáticas.

En los últimos tiempos varios conceptos y teorías se han dado respecto al desarrollo, en especial algunas concepciones, que se denominaron “desarrollo endógeno” o “desarrollo de abajo a arriba” (Stöhr, 1981), una de cuyas variantes, desde el enfoque de los territorios subregionales, sería el “desarrollo local”.

El desarrollo endógeno busca potenciar las capacidades internas de una comunidad local de modo que puedan ser utilizadas para fortalecer la sociedad y su economía de forma sostenible en el tiempo, en el desarrollo endógeno el aspecto económico es importante, sin embargo el desarrollo integral del colectivo y del individuo lo es más, además deben tomarse en cuenta los temas éticos, sociales, culturales, políticos e incluso tecnológicos.

Entendemos por recursos endógenos a aquellos propios de un territorio determinado (económicos, naturales, sociales, culturales, etc.), el turismo se ha mostrado como un eficaz instrumento al servicio de los territorios, por ende la gestión de destinos contribuye al enriquecimiento de dicho territorio.

El desarrollo endógeno se constituye en una alternativa ante la influencia de las grandes corrientes transnacionales, es una opción ecológica cambiando la visión de lo global hacia una visión centrada en valores comunitarios que hagan mirar a las personas a su entorno local.

El desarrollo endógeno encuentra en el turismo comunitario un gran aliado pues proyecta valores desde lo local hacia lo global, con características propias, se incluyen a personas de toda clase en igualdad de condiciones, quienes podrán disfrutar de forma equitativa de los beneficios que pueden obtenerse.

Es precisamente en las comunidades rurales del Ecuador, en donde un visitante puede encontrar los valores esenciales del ser humano, y quizá reencontrarse a sí mismo, la actitud trabajadora y valiente de los hombres, la sencillez y la ternura de las mujeres, hacen que a través del turismo reencontremos los principios de nuestra naturaleza y sensibilidad esencial.

Alfonso Fernández Tabales en su curso de Gestión de Destinos Turísticos (Cuenca 2003), sostiene que el propio término de desarrollo local resulta de difícil definición, al tratarse de un conjunto de prácticas y estrategias de actuación más que de una elaboración conceptual. No obstante, entre las elaboradas y recogidas por diferentes autores (Vázquez Barquero, 1988, 23-29; Valcárcel-Resalt, 1999, 61-65) podrían citarse:

“Una política de desarrollo económico, aplicada por los agentes locales en un territorio coherente, generalmente subregional”. Dirección General de Políticas Regionales de la Unión Europea.

“El desarrollo local puede definirse como aquel proceso reactivador de la economía y dinamizador de la sociedad local que mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos existentes en una determinada zona es capaz de estimular su crecimiento económico, crear empleo y mejorar la calidad de vida de la comunidad local”. Jaime del Castillo.

El concepto de desarrollo local es plenamente coincidente con las nuevas tendencias turísticas (turismo rural, ecoturismo, turismo solidario, turismo alternativo) y en nuestra realidad el Turismo Comunitario, estas nuevas modalidades de turismo han producido un relanzamiento del fenómeno turístico como elemento de lucha contra la pobreza y redistribución de los ingresos productivos, además ha contribuido al desarrollo del espacio y territorio y a mejorar los equilibrios territoriales. El turismo puede contribuir al desarrollo regional de las siguientes formas:

1. Generando empleo intensivo con una baja inversión de capital, basado en el trabajo de pequeñas y medianas empresas cuyos propietarios son los habitantes de un territorio.

2. La valorización del territorio, en el que éste pasa de ser una referencia geográfica a constituir un recurso fundamental en el que influye el ambiente, el paisaje y la cultura.
3. El turismo ha servido como agente dinamizador de otras actividades conexas, no turísticas tradicionalmente, pero que ahora lo son, la artesanía es un ejemplo, el negocio inmobiliario es otro.
4. El Turismo además sirve como un potente imán para la atracción de inversión pública, los territorios pueden enriquecerse de estructuras y servicios públicos diversos que sirven para el desarrollo de toda la comunidad.

Como se ha sostenido en este artículo, un factor importante que contribuye enormemente al turismo comunitario, la gestión de destinos y el desarrollo local, es la enorme cantidad de actores que intervienen, la importancia de la coordinación interinstitucional y la gran relación del turismo con otros aspectos como la educación, el mercadeo, el urbanismo, la seguridad, las administraciones públicas, los proveedores de otros bienes y servicios, de ahí que el trabajo conjunto es imprescindible para considerar al turismo comunitario de una manera integral.

Para el logro de los objetivos fijados, resulta imprescindible la coordinación entre las distintas administraciones competentes, así como la planificación del territorio local desde la concepción de éste como un producto turístico integral, en el que cada una de sus partes o componentes sectoriales incide en el nivel de satisfacción del visitante, por lo que debe ser integrada en la estrategia global de convertir la actividad turística en factor clave del desarrollo local. (Fernández Tabales y Santos, 1999, 439-448).

A manera de conclusión podemos decir que para lograr un adecuado desarrollo del turismo comunitario, se debe contar con un producto consistente, un sistema de calidad implantado, un sistema de mercadeo innovador, una comunidad empoderada y capacitada, un poder local abierto, bien asesorado en temas turísticos y con un amplio sentido común para hacer negocios apegados a la ética y cuyo punto principal de vista sea la prevaencia del interés común sobre el individual, punto principal de partida del Turismo Comunitario.

## Bibliografía

- COOPER, C., Fletcher, J., Gilbert, D., and Whanhill, S.  
1993 *Tourism Principles and Practice*, Great Britain: Pitman.
- FERNÁNDEZ TABALES, Alfonso  
2004 *Las Políticas Públicas en Materia Turística y el Desarrollo Regional*. Universidad Internacional de Andalucía: Curso de Gestión de Destinos Turísticos.
- FERNÁNDEZ TABALES, A. y Santos, E.  
1999 *Turismo y patrimonio histórico en Andalucía: magnitudes generales y estrategias de planificación*. Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles, nº 28.
- MINISTERIO DE TURISMO  
2007 *Plandetur 2020*, Quito: Ministerio de Turismo.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO  
1999 *Guía para Administraciones Locales: Desarrollo Turístico Sostenible*, Madrid: Organización Mundial del Turismo.
- ROBBINS, Lionel  
1932 *Essay on the Nature and Significance of Economic Science*, London: London School of Economics.
- RUIZ BALLESTEROS, E. y Solis Carrión, D. (coords.)  
2007 *Turismo comunitario en Ecuador. Desarrollo y sostenibilidad social*. Quito: Abya-Yala.
- SÁNCHEZ, Amparo  
1999 *Introducción al Turismo*, Madrid: Organización Mundial del Turismo.
- STOHR, W.  
1981 *Development from below: the bottom-up and periphery-inward development paradigm*. En: *Development from above or below? The dialectics of Regional Planning in Development Countries*. Chichester, New York.
- VALCÁRCEL-RESALT, G.  
1999 *Bases del desarrollo local sustentable*, en Rodríguez Gutiérrez, F. (Ed.) *Manual de desarrollo local*. Gijón, Ed. Trea.
- VAZQUEZ BARQUERO, A.  
1993 *Política económica local : La respuesta de las ciudades a los desafíos del ajuste productivo*. Madrid: Ediciones Pirámide.