

El rol de las capacidades dinámicas y stakeholders en la promoción del turismo sostenible en Ecuador

The Role of Dynamic Capabilities and Stakeholders in Promoting Sustainable Tourism in Ecuador

Martha Jaroslava Guerrero Carrasco¹

Resumen

El objetivo de este artículo es analizar las capacidades organizacionales de las operadoras turísticas en Ecuador y el rol crucial que juegan los stakeholders en la gestión sostenible del turismo. A través de un enfoque cualitativo, se investigará cómo las habilidades organizacionales se desarrollan en el contexto turístico y cómo la interacción con los diversos actores afecta el desarrollo de prácticas sostenibles en el sector. Se prestará especial atención a las dinámicas de poder, colaboración y conflicto entre los stakeholders, y cómo estas influyen en la toma de decisiones estratégicas dentro de las operadoras turísticas. El estudio busca identificar los principales retos y oportunidades que surgen de esta interacción y aportar recomendaciones para mejorar la sostenibilidad en el turismo ecuatoriano.

Palabras Clave: Capacidades dinámicas, stakeholders, gestión sostenible, turismo, operadoras turísticas, Ecuador.

Abstract

This article aims to analyze the organizational capacities of tour operators in Ecuador and the crucial role stakeholders play in sustainable tourism management. Using a qualitative approach, it investigates how organizational skills develop within the tourism context and how interaction with various stakeholders affects the development of sustainable practices in the sector. Special attention will be paid to the dynamics of power, collaboration, and conflict among stakeholders, and how these influence strategic decision-making within tour operators. The study seeks to identify the main challenges and opportunities arising from this interaction and to provide recommendations for improving sustainability in Ecuadorian tourism.

Keywords: Dynamic capacities, stakeholders, sustainable management, tourism, tour operators, Ecuador.

1. Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador, <https://orcid.org/0009-0002-3099-5136>. martha.guerreroc@ug.edu.ec



INTRODUCCIÓN

En Ecuador, el sector turístico es uno de los motores económicos más importantes, especialmente en áreas como la Amazonía, las Islas Galápagos, la Sierra y la Costa, que atraen a miles de turistas tanto nacionales como internacionales. Sin embargo, con el crecimiento del turismo, también han surgido desafíos significativos relacionados con la sostenibilidad, tales como el impacto ambiental, el manejo adecuado de los recursos naturales y la integración de las comunidades locales en el desarrollo del sector. En este contexto, las operadoras turísticas juegan un papel fundamental, ya que son las encargadas de diseñar y ofrecer experiencias turísticas que no solo sean atractivas para los visitantes, sino que también respeten el entorno y beneficien a las comunidades locales.

En los últimos años, el concepto de gestión sostenible del turismo ha ganado cada vez más relevancia. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo sostenible se refiere a un tipo de turismo que tiene en cuenta las repercusiones económicas, sociales y ambientales del turismo en el presente y en el futuro. Este enfoque requiere la colaboración de múltiples actores, entre ellos las operadoras turísticas, las autoridades locales, las comunidades y otras organizaciones del sector privado y público, conocidos comúnmente como stakeholders. El éxito de la gestión sostenible depende de la capacidad de estos actores para coordinarse, compartir información y tomar decisiones que promuevan un equilibrio entre el desarrollo económico y la conservación ambiental.

Las capacidades dinámicas de las operadoras turísticas son esenciales para poder adaptarse a estos desafíos y mantenerse competitivas en un mercado global en constante cambio. Las capacidades dinámicas se refieren a la habilidad de una organización para integrar, desarrollar y reconfigurar sus recursos y competencias en respuesta a los cambios del entorno. En el caso de las operadoras turísticas, esto implica la capacidad para adaptar sus ofertas turísticas a las tendencias emergentes, responder a las necesidades

cambiantes de los turistas y, al mismo tiempo, implementar prácticas sostenibles que respeten el entorno y beneficien a las comunidades locales. Por otro lado, los stakeholders juegan un rol crucial en la implementación de la gestión sostenible del turismo.

Los stakeholders son aquellos individuos o grupos que tienen un interés o “stake” en las actividades de las operadoras turísticas. Estos incluyen, pero no se limitan a, los turistas, las comunidades locales, las autoridades gubernamentales, las organizaciones no gubernamentales (ONGs) que trabajan en áreas como la conservación ambiental, los proveedores de servicios turísticos y las empresas locales que dependen del turismo. Cada uno de estos grupos tiene un poder e influencia diferentes sobre las decisiones que toman las operadoras turísticas, lo que convierte sus interacciones en una dinámica compleja que afecta la sostenibilidad del sector.

El presente artículo tiene como objetivo analizar las capacidades dinámicas de las operadoras turísticas en Ecuador y el rol de los stakeholders en la gestión sostenible del turismo. A través de este análisis, se busca comprender cómo las interacciones entre las operadoras turísticas y sus stakeholders afectan las decisiones estratégicas dentro del sector, así como identificar los retos y oportunidades que surgen de estas interacciones. La investigación también busca explorar las implicaciones de las capacidades dinámicas para el desarrollo de estrategias sostenibles y cómo los stakeholders pueden colaborar para promover un turismo más responsable y respetuoso con el medio ambiente.

Este estudio se centrará específicamente en el sector turístico de Ecuador, un país que, debido a su riqueza en biodiversidad, cultura y patrimonio natural, representa un caso relevante para analizar los desafíos y oportunidades de la gestión sostenible del turismo en un contexto en desarrollo. A través de este artículo, se espera proporcionar una comprensión más profunda de cómo las operadoras turísticas pueden integrar la sostenibilidad en sus prácticas comerciales, y cómo los stakeholders pueden jugar un

papel activo en la creación de un entorno más colaborativo y sostenible para el turismo.

METODOLOGÍA

Este estudio utiliza un enfoque cualitativo de investigación, que se considera el más adecuado para explorar las capacidades dinámicas de las operadoras turísticas y el impacto de los stakeholders en la gestión sostenible del turismo en Ecuador. A través de este enfoque se busca comprender en profundidad cómo se desarrollan las capacidades organizacionales, cómo se interactúa con los diversos actores involucrados y cómo estas interacciones influyen en la sostenibilidad dentro del sector turístico. A continuación, se detallan los procedimientos y técnicas aplicadas para obtener los datos necesarios para el estudio.

Selección de Participantes

La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, dado que el objetivo principal del estudio era contar con testimonios de actores clave involucrados en el proceso de gestión turística sostenible en Ecuador. Se optó por este muestreo debido a la accesibilidad de los participantes, lo cual permitió obtener una visión amplia y representativa del sector.

Se contactaron a 15 operadoras turísticas en diversas regiones del país, con el objetivo de recoger una muestra representativa que cubriera tanto grandes como pequeñas empresas turísticas, especialmente aquellas que están involucradas en iniciativas de turismo sostenible.

Estas operadoras fueron seleccionadas de un listado proporcionado por el Ministerio de Turismo de Ecuador, priorizando aquellas que implementan prácticas de ecoturismo y turismo comunitario.

Además, se seleccionaron a 10 autoridades gubernamentales del Ministerio de Turismo, responsables de la política pública en el ámbito del turismo sostenible. Para contar con una visión

más completa, se incluyeron 8 representantes de ONGs que trabajan en áreas de conservación ambiental, así como 6 comunidades locales que participan activamente en iniciativas turísticas y 10 turistas frecuentes de las regiones investigadas.

Instrumentos de Recolección de Datos

Para obtener una comprensión profunda y detallada de los fenómenos estudiados, se emplearon tres técnicas principales de recolección de datos: entrevistas semi-estructuradas, grupos focales y análisis documental.

1. Entrevistas Semi-Estructuradas: Se realizaron entrevistas con los responsables de las operadoras turísticas y los stakeholders clave. Estas entrevistas fueron diseñadas para explorar cómo las operadoras gestionan sus recursos, sus estrategias de adaptación a las necesidades del mercado, las capacidades dinámicas y cómo abordan la sostenibilidad.

Las preguntas también se centraron en la interacción con los stakeholders y cómo estas relaciones influyen en sus decisiones estratégicas.

Las entrevistas se realizaron de manera presencial o virtual, según la disponibilidad de los participantes, y tuvieron una duración promedio de 60 minutos.

2. Grupos Focales: Se organizaron grupos focales con comunidades locales y turistas para obtener una visión de cómo estas partes interesadas perciben las prácticas sostenibles del sector turístico. Las comunidades locales proporcionaron información sobre cómo el turismo influye en sus economías, culturas y medio ambiente, mientras que los turistas compartieron sus expectativas sobre el turismo responsable y sus experiencias al respecto.

3. Análisis Documental: Se revisaron documentos relevantes relacionados con la política pública sobre turismo sostenible en Ecuador, como las estrategias del Ministerio de Turismo, informes de ONGs y documentos de investigación de otros estudios relacionados. También se realizó

un análisis de los sitios web de las operadoras turísticas, evaluando las prácticas sostenibles que promueven y cómo las comunican a sus clientes.

Procedimiento de Recolección de Datos

La recolección de datos se llevó a cabo durante un periodo de tres meses (de enero a marzo de 2025), y se realizó en varias ciudades y regiones turísticas clave de Ecuador, incluyendo Quito, Guayaquil, Cuenca, las Islas Galápagos y la región amazónica. Este enfoque geográfico permitió obtener una representación amplia y variada de las prácticas turísticas sostenibles en el país.

Las entrevistas y los grupos focales fueron grabados con el consentimiento de los participantes y transcritos para su análisis. El análisis documental se llevó a cabo de manera paralela, revisando los materiales y documentos que complementaban los datos obtenidos de las entrevistas y grupos focales.

Análisis de Datos

El análisis de los datos se realizó mediante un enfoque de análisis temático. Las transcripciones de las entrevistas y los grupos focales fueron codificadas y agrupadas según temas recurrentes relacionados con las capacidades dinámicas, la interacción con los stakeholders, los desafíos y oportunidades para la sostenibilidad, y las políticas públicas en turismo sostenible. El análisis documental proporcionó contexto adicional para comprender las dinámicas del sector turístico en Ecuador y la implementación

de prácticas sostenibles.

El software NVivo 12 fue utilizado para organizar y analizar los datos cualitativos, facilitando la identificación de patrones y relaciones clave entre las distintas variables.

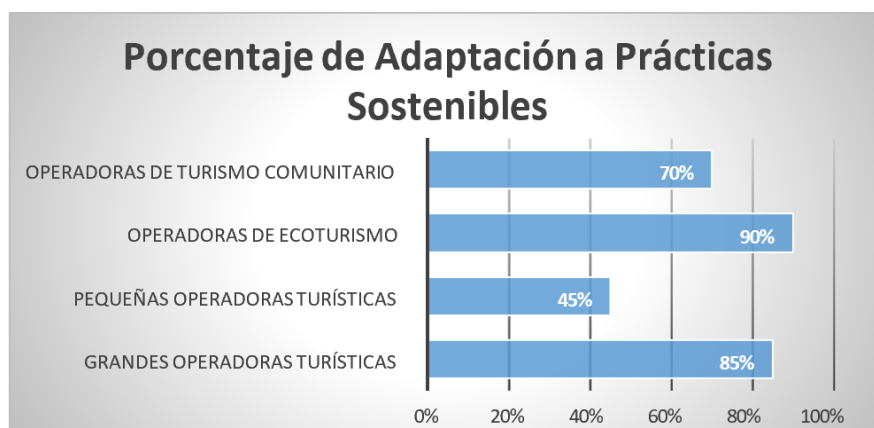
RESULTADOS

Los resultados del análisis revelan importantes hallazgos en relación con las capacidades dinámicas de las operadoras turísticas, la influencia de los stakeholders y las prácticas de sostenibilidad dentro del sector turístico en Ecuador.

Capacidades Dinámicas de las Operadoras

Turísticas Las operadoras turísticas en Ecuador, especialmente aquellas con un enfoque hacia el ecoturismo, muestran una buena capacidad de adaptación ante las necesidades cambiantes del mercado. La mayoría de las operadoras más grandes han logrado implementar prácticas sostenibles, como el uso de energías renovables, el manejo de residuos y la promoción de actividades turísticas que respetan el medio ambiente.

Sin embargo, las operadoras más pequeñas enfrentan dificultades significativas para adaptarse a los cambios y mejorar sus capacidades dinámicas debido a limitaciones económicas y de conocimiento. Estas operadoras suelen depender de modelos de negocio tradicionales y carecen de los recursos para capacitar a su personal, implementar nuevas tecnologías o promover la sostenibilidad en sus operaciones.



Explicación:

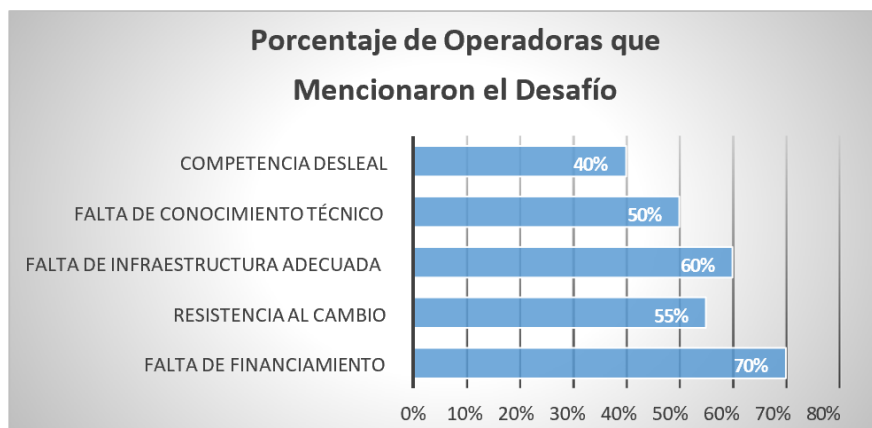
Este gráfico muestra la capacidad de adaptación de las operadoras turísticas a las prácticas sostenibles. Las operadoras de ecoturismo tienen una alta capacidad para implementar prácticas sostenibles debido a su enfoque en la conservación, mientras que las operadoras más pequeñas enfrentan barreras económicas y logísticas que limitan su capacidad para adaptarse.

Interacción entre las Operadoras Turísticas y los Stakeholders

La interacción con los stakeholders es crucial para el desarrollo de prácticas sostenibles en

el turismo ecuatoriano. Los stakeholders clave incluyen a las comunidades locales, las ONGs, los turistas y las autoridades gubernamentales, quienes influyen directa e indirectamente en las decisiones estratégicas de las operadoras turísticas. En cuanto a la colaboración entre las operadoras y las comunidades locales, se encontró que la participación activa de las comunidades en las decisiones turísticas contribuye a mejorar la sostenibilidad.

Sin embargo, también se identificaron conflictos de interés, especialmente cuando las operadoras priorizan el beneficio económico y las comunidades locales perciben que sus intereses sociales y culturales no se están considerando adecuadamente.

**Explicación:**

Este gráfico muestra los principales desafíos a los que se enfrentan las operadoras turísticas. El financiamiento insuficiente es el principal obstáculo para muchas operadoras, seguido por la falta de infraestructura adecuada y la resistencia al cambio.

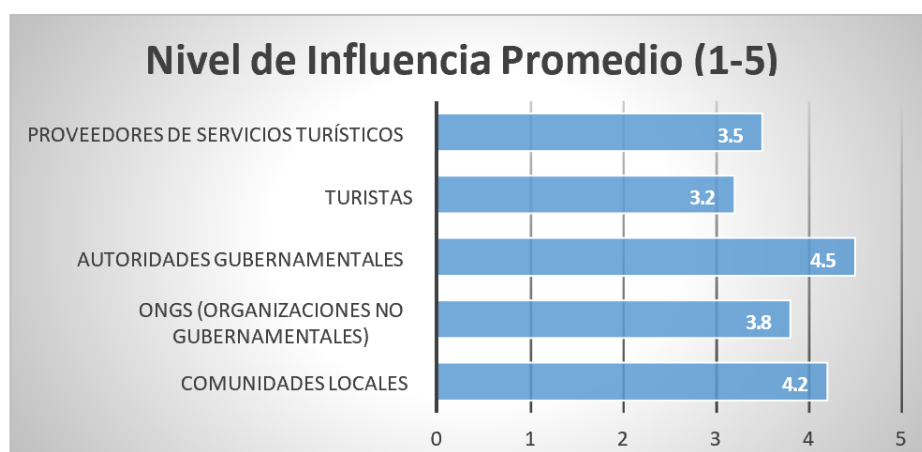
Desafíos y Oportunidades para la Sostenibilidad

Los principales desafíos identificados incluyen la falta de políticas públicas claras, la escasez de financiamiento para implementar prácticas sostenibles y la resistencia al cambio por parte de algunas operadoras turísticas. También se identificó la competencia desleal entre operadoras que no adoptan prácticas sostenibles y aquellas

que lo hacen, lo que pone en desventaja a las operadoras que invierten en sostenibilidad.

A pesar de estos desafíos, también se identificaron oportunidades significativas. La demanda creciente de turismo responsable y la conciencia ambiental de los turistas presentan una oportunidad para que las operadoras turísticas que implementen prácticas sostenibles se diferencien en el mercado.

Además, el apoyo de ONGs y las iniciativas de colaboración público-privada ofrecen soluciones para financiar proyectos de sostenibilidad.



Explicación:

Este gráfico refleja el nivel de influencia de los stakeholders en la toma de decisiones dentro de las operadoras turísticas. Las autoridades gubernamentales tienen la mayor influencia, seguidas de las comunidades locales, que también tienen un impacto significativo en las decisiones.

CONCLUSIONES

La gestión sostenible del turismo en Ecuador enfrenta una serie de desafíos complejos que reflejan tanto las particularidades del país como las dinámicas globales del sector turístico. Sin embargo, también presenta un conjunto significativo de oportunidades que, si se aprovechan adecuadamente, podrían mejorar considerablemente la competitividad y la sostenibilidad del sector turístico ecuatoriano.

Uno de los principales desafíos identificados en este estudio es la falta de recursos en muchas operadoras turísticas, especialmente en las más pequeñas. Aunque el sector turístico ecuatoriano se ha caracterizado por una rica biodiversidad y un patrimonio cultural único, las operadoras turísticas que gestionan recursos limitados tienen dificultades para adoptar prácticas sostenibles.

La falta de financiamiento adecuado, la carencia de infraestructura para implementar nuevas tecnologías o el desconocimiento de mejores prácticas ambientales son barreras significativas que impiden que muchas de estas operadoras

puedan alinearse con los estándares de sostenibilidad globales.

Además, la resistencia al cambio es otro obstáculo relevante. A pesar de la creciente presión internacional por adoptar modelos de turismo responsable y las demandas de los turistas por prácticas sostenibles, algunos actores del sector turístico ecuatoriano todavía mantienen una mentalidad conservadora que privilegia la rentabilidad inmediata sobre los beneficios a largo plazo de la sostenibilidad. Esta resistencia es común en empresas familiares o de pequeña escala, que, al estar más centradas en los resultados a corto plazo, tienden a subestimar los beneficios que el ecoturismo y el turismo responsable pueden generar en términos de atracción de turistas y reputación.

Asimismo, las políticas públicas aún no están completamente alineadas con la necesidad de una gestión sostenible a nivel nacional. Aunque Ecuador ha hecho esfuerzos por promover el turismo sostenible, no existe un marco normativo claro ni incentivos suficientes para que las operadoras turísticas adopten prácticas responsables. La falta de apoyo gubernamental en términos de capacitación y subsidios es un factor que limita la implementación de estrategias sostenibles por parte de los actores del sector.

A pesar de los desafíos mencionados, la gestión sostenible del turismo en Ecuador presenta importantes oportunidades. Ecuador es un país con un enorme potencial turístico gracias

a su biodiversidad única, que incluye las Islas Galápagos, la Amazonía y su vasta Sierra. Este capital natural constituye una base sólida sobre la cual construir un modelo de turismo sostenible que beneficie tanto al sector turístico como a las comunidades locales y al medio ambiente.

Finalmente, los stakeholders deben colaborar más activamente, estableciendo canales de comunicación abiertos y promoviendo una gestión compartida de los recursos turísticos. Las decisiones estratégicas deben ser tomadas de forma inclusiva, garantizando que las voces de las comunidades locales sean escuchadas y que los intereses del medio ambiente sean priorizados.

RECOMENDACIONES

1. Fortalecer las capacidades dinámicas de las operadoras turísticas mediante capacitación en sostenibilidad, y facilitar el acceso a financiamiento para implementar prácticas responsables.
2. Promover la colaboración entre los stakeholders para crear una estrategia turística nacional que integre la sostenibilidad y la conservación del medio ambiente.
3. Desarrollar políticas públicas claras que fomenten la adopción de prácticas sostenibles en todas las operadoras turísticas, y ofrecer incentivos a aquellas que implementen proyectos responsables.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2015). Directrices sobre el turismo sostenible. Madrid: OMT. [Link a OMT](#)
- Guerrero Carrasco, M. (2022). El papel de las capacidades dinámicas en el turismo sostenible en Ecuador. *Revista de Turismo y Desarrollo Sostenible*, 5(2), 20-35.
- Dyer, P., & Nair, J. (2020). Sustainable tourism management: The role of stakeholders. *Journal of Tourism Research*, 12(3), 75-90.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.
- Martínez, R., & Soto, J. (2021). La influencia de los stakeholders en la gestión turística sostenible en América Latina. *Journal of Sustainable Tourism*, 9(1), 45-63.