



DOI: <https://doi.org/10.46296/yc.v9i17.0764>

GESTIÓN EMPRESARIAL DEL TURISMO COMUNITARIO COMO MOTOR DE DESARROLLO EN PILE, MONTECRISTI, MANABÍ

BUSINESS MANAGEMENT OF COMMUNITY TOURISM AS A DRIVER OF DEVELOPMENT IN PILE, MONTECRISTI, MANABÍ

Zambrano-Figueroa Luis David ¹; Hidalgo-Flor Roberto Aníbal ²

¹ Universidad de Otavalo. Otavalo, Ecuador. Correo: e_ldzambrano@uotavalo.edu.ec.

² Universidad de Otavalo. Otavalo, Ecuador. Correo: rhidalgo@uotavalo.edu.ec

Resumen

El turismo comunitario se reconoce como una estrategia eficaz para promover el desarrollo sostenible en comunidades rurales con recursos culturales y naturales singulares. Este artículo tiene como objetivo analizar las características que debe reunir la gestión empresarial del turismo comunitario como motor de desarrollo en la comunidad Pile, Montecristi, Manabí. Para ello, se realizó una investigación de tipo bibliográfica, con enfoque cualitativo y diseño exploratorio, fundamentada en la revisión sistemática de fuentes académicas y estudios de caso documentados en Ecuador. El análisis comparativo de las experiencias de Agua Blanca, Salango y Barcelona permitieron identificar que las iniciativas exitosas disponen de organizaciones comunitarias, programas de capacitación y estrategias de diversificación de productos turísticos. Se constató que la articulación de alianzas público-privadas y la promoción digital contribuyen a incrementar la sostenibilidad económica y social de los emprendimientos. Entre los resultados más relevantes se destaca que más del 70% de los miembros de las comunidades estudiadas perciben mejoras en su calidad de vida y en la conservación de su patrimonio. Como conclusión principal, se establece que la gestión empresarial del turismo comunitario, cuando se implementa de manera participativa y con enfoque integral, representa una vía efectiva para dinamizar la economía local, fortalecer la identidad cultural y promover el desarrollo sostenible. Este estudio identifica la necesidad de futuras investigaciones que profundicen en el análisis de la sostenibilidad ambiental y la participación de actores locales en procesos organizativos.

Palabras claves: turismo, gestión de empresas, desarrollo comunitario, desarrollo sostenible, comunidades rurales.

Abstract

Community-based tourism is recognized as an effective strategy for promoting sustainable development in rural communities with unique cultural and natural resources. This article aims to analyze the characteristics that community-based tourism management should have as a driver of development in the community of Pile, Montecristi, Manabí. To this end, a bibliographic research study was conducted, with a qualitative approach and exploratory design, based on a systematic review of academic sources and documented case studies in Ecuador. A comparative analysis of the experiences of Agua Blanca, Salango, and Barcelona identified that successful initiatives have community organizations, training programs, and strategies for diversifying tourism products. It was found that the articulation of public-private partnerships and digital promotion contribute to increasing the economic and social sustainability of the ventures. Among the most relevant results, it is noteworthy that more than 70% of the members of the communities studied perceive improvements in their quality of life and in the conservation of their heritage. The main conclusion is that community-based tourism management, when implemented in a participatory and comprehensive manner, is an effective way to boost the local economy, strengthen cultural identity and promote sustainable development. This study identifies the need for future research to further analyze environmental sustainability and the participation of local actors in organizational processes.

Keywords: Tourism, business management, community development, sustainable development, rural communities.

Información del manuscrito:

Fecha de recepción: 17 de julio de 2025.

Fecha de aceptación: 11 de septiembre de 2025.

Fecha de publicación: 29 de octubre de 2025.



1. Introducción

El turismo comunitario se consolida hoy como una estrategia clave para promover el desarrollo sostenible, fortalecer la identidad cultural y generar oportunidades económicas en territorios rurales (Loor Bravo, et al. 2021). En la provincia de Manabí, esta modalidad presenta un alto potencial, pero enfrenta limitaciones que han impedido a varias comunidades desarrollar plenamente sus capacidades, como la falta de articulación de herramientas de gestión y la insuficiente ejecución de proyectos para dinamizar la economía (Giler Moreira et al., 2022).

La literatura revisada indica que el desarrollo del turismo en las comunidades costeras ecuatorianas necesita la aplicación de marcos de gestión empresarial que incorporen planificación participativa, identificación de ventajas competitivas y diversificación del producto de la oferta turística (Giler Moreira et al., 2022). En casos documentados de las provincias de Manabí y Guayas, los proyectos de turismo comunitario que forman asociaciones con partes interesadas públicas y privadas, a menudo con

estrategias de marketing y financiación bien definidas, parecen lograr una mayor sostenibilidad y tener un impacto más significativo en el bienestar de la población local. Se ha señalado que la gestión estratégica y el marketing de destinos emergentes, particularmente la gestión combinada del marketing internacional, el análisis de mercado y la valoración de los recursos culturales y naturales, merecen más atención (Loor Bravo, et al. 2021).

Desde una perspectiva más teórica, el estudio se basa en los principios de gestión estratégica aplicados al turismo, definidos como la aplicación de modelos y enfoques más recientes que abordan el contexto cultural y los cambios político-económicos, sociales y tecnológicos que afectan al sector (Sabourin, 2021). Asimismo, se considera la perspectiva del turismo consciente, que promueve un modelo basado en principios de justicia social, conservación ambiental y respeto por las culturas locales (Giler Moreira et al., 2022). Estas teorías guían la propuesta de un modelo de gestión empresarial que tiene como objetivo no solo impulsar el crecimiento



económico de la comunidad, sino también esforzarse por proteger su patrimonio y fortalecer el tejido social.

La pertinencia de este estudio radica en que la comunidad Pile enfrenta un contexto de vulnerabilidad productiva, agravado por la falta de organización empresarial y la caída sostenida de la actividad turística debido a la pandemia de COVID-19 (García et al., 2021). La identificación de “buenas prácticas” en otras experiencias comunitarias de la región, así como el análisis crítico de su aplicabilidad, constituye un paso imprescindible para diseñar un modelo adaptado a las condiciones y expectativas de los actores locales. En este sentido, resulta fundamental profundizar en el conocimiento sobre los factores que determinan la viabilidad de un proyecto de turismo comunitario gestionado con criterios empresariales

El objetivo principal de este trabajo es analizar las características que debe reunir la gestión empresarial del turismo comunitario como motor de desarrollo sostenible en la comunidad Pile, Montecristi, Manabí, y establecer un modelo referencial

que integre experiencias exitosas de otras comunidades de la costa ecuatoriana.

2. Metodología

La investigación fue de tipo documental y se realizó en el año 2025. Se analizó el turismo comunitario de la costa de Ecuador con énfasis en la comunidad de Pile, Montecristi, en la provincia de Manabí. En este caso, se realizó una revisión sistemática de fuentes secundarias, académicas y de tipo técnico, las cuales se encontraban en bases de datos y repositorios científicos, así como en documentos de carácter gubernamental. Esta metodología permite determinar factores críticos de éxito en la gestión empresarial de turismo comunitario, en base a experiencias documentadas en las comunidades de Agua Blanca, Salango y Barcelona.

Se aplicaron metodologías inductivas y deductivas que, a partir de antecedentes y observaciones descritas en la literatura académica y técnica, lograron generalizarse sobre la gestión empresarial del turismo comunitario. Asimismo, se

aplicó el método histórico-lógico, que facilitó examinar la evolución de los modelos de gestión en comunidades rurales de la costa ecuatoriana y su impacto en el desarrollo local.

El diseño del estudio se sustentó en enfoque cualitativo con análisis bibliográfico y propósito exploratorio, orientado a recopilar, organizar y analizar información publicada en artículos científicos, tesis, informes técnicos de organismos gubernamentales y documentos institucionales disponibles en bases de datos académicas, repositorios universitarios y portales web oficiales. La selección de las fuentes se realizó a partir de criterios de pertinencia, actualidad y relevancia temática, priorizando publicaciones de los últimos diez años que abordaran experiencias de turismo comunitario en el contexto ecuatoriano.

Las variables de análisis se centraron en las características de la gestión empresarial del turismo comunitario, los mecanismos de apoyo organizativo, las estrategias de financiamiento, la valorización de los recursos turísticos y la sostenibilidad socioeconómica. Para profundizar en el análisis

comparativo, se estudiaron tres experiencias documentadas en comunidades costeras pequeñas: Agua Blanca (Puerto López), Salango (Puerto López) y Barcelona (Santa Elena), seleccionadas por su trayectoria en el desarrollo de proyectos turísticos gestionados por organizaciones locales.

La recolección de la información se efectuó mediante fichas de análisis documental que recogieron datos sobre los antecedentes, los objetivos, las estrategias organizativas, los actores involucrados, los resultados alcanzados y las lecciones aprendidas en cada caso de estudio. Posteriormente, se utilizó la técnica de análisis de contenido temático, que permitió identificar patrones comunes y diferenciadores entre las experiencias revisadas y la situación particular de la comunidad Pile.

3. Resultados y discusión

La revisión sistemática de la literatura permitió identificar coincidencias y diferencias significativas en los modelos de gestión empresarial del turismo comunitario implementados en Agua



Blanca, Salango y Barcelona, todas ubicadas en la región costera del Ecuador. Las experiencias estudiadas presentan una organización comunitaria legalmente constituida, con estatutos aprobados y mecanismos de toma de decisiones colegiados, elemento que la comunidad Pile aún no consolida.

En Agua Blanca, el 85% de los ingresos proviene de la venta de entradas al museo de sitio y el uso de las aguas termales, mientras que un 15% corresponde a actividades complementarias como caminatas guiadas y venta de artesanías (Loor-Bravo, 2019; Ruiz-Ballesteros, 2011). Este modelo se caracteriza por una estrategia de diversificación moderada y un control comunitario riguroso de los flujos de visitantes.

En otra de las experiencias revisadas, se mencionó que el 85% de los encuestados se informan sobre destinos turísticos a través de medios digitales, siendo las redes sociales el canal más común con un 59%. No obstante, un 37% opinó que las campañas existentes son poco o nada efectivas, lo cual pone de manifiesto la falta de estrategias más creativas y efectivas de promoción digital.

No obstante, la mayoría de los visitantes se mostraron dispuestos a participar en actividades relacionadas con la paja toquilla: el 30% manifestó que preferiría participar en talleres y el 29% en adquirir productos pajeños. Asimismo, el 53% indicó que, tras ver contenido promocional, sería muy probable visitar la comunidad, lo que confirma que la promoción digital incide de manera directa en el interés turístico (Quirumbay Domínguez, 2024).

La comparación revela que las tres comunidades priorizan estrategias de diversificación productiva. No obstante, Agua Blanca mantiene una gobernanza más orientada al control comunitario de los beneficios, mientras que Barcelona exhibe una apertura al modelo empresarial de base familiar. Salango constituye un ejemplo intermedio, con un balance entre gestión asociativa y alianzas externas. Esta diferenciación coincide con lo planteado por quienes sostienen que la flexibilidad del modelo organizativo incide directamente en la sostenibilidad financiera (Zapata et al., 2011).

Por otro lado, se identificó que el 100% de las comunidades

estudiadas implementa acciones de fortalecimiento de capacidades, tales como programas de capacitación en atención al cliente, contabilidad básica y marketing digital. Estos procesos han logrado incrementar los niveles de autogestión y disminuir la dependencia de intermediarios externos. En contraste, Pile carece hasta el momento de una estrategia formal de formación técnica y comercialización digital, limitando la valorización de su principal activo patrimonial: la elaboración artesanal de sombreros de paja toquilla (García et al., 2021).

Las iniciativas de turismo comunitario se han evaluado desde perspectivas diferentes; por ejemplo, la participación resulta en un aumento del autoestima, cohesión social y beneficios económicos tangibles (Stronza y Gordillo, 2008), pero también existen desafíos cíclicos persistentes, incluyendo una disminución en la reciprocidad, la aparición de conflictos sociales y limitaciones en la disponibilidad de tiempo. Además, la investigación crítica llama la atención sobre lo que se consideran deficiencias estructurales del modelo, incluyendo

un bajo rendimiento en rentabilidad, distribución desproporcionada de beneficios, baja participación efectiva y gobernanza comunitaria limitada (Gascón, 2013). En el caso de Pile, esto se entiende como un gran desafío de sostenibilidad social donde predomina una perspectiva fragmentada sobre el turismo.

A su vez, el análisis comparativo indica que el marketing digital de la paja toquilla como un artefacto turístico y patrimonio cultural en la comunidad de Barcelona sufre de serias limitaciones derivadas de la insuficiente capacitación de los actores comunitarios junto con campañas existentes ineficaces.

Sin embargo, también se evidencia una percepción favorable hacia iniciativas que fortalezcan la presencia digital de este patrimonio cultural, lo que confirma que la implementación de estrategias de promoción digital más efectivas puede contribuir a incrementar el interés turístico y potenciar el desarrollo local sostenible (Quirumbay Domínguez, 2024).



Tabla 1. Comparación de la Diversificación de Ingresos en las Comunidades Estudiadas

Comunidad	Servicios Principales	Servicios Complementarios
Agua Blanca	Actividades patrimoniales y naturales (museo, aguas termales)	Caminatas guiadas y producción artesanal local
Salango	Espacios museísticos y arqueológicos	Gastronomía, excursiones marinas y artesanías
Barcelona	Servicios de hospitalidad y gastronomía	Actividades culturales y visitas interpretativas

La tabla 1 muestra cómo cada comunidad ha diversificado sus medios de ingreso basándose en los recursos disponibles. Agua Blanca se centra en actividades patrimoniales y naturales complementadas con artesanías, mientras que Salango combina el componente arqueológico con

experiencias gastronómicas y marinas. Barcelona se apoya en actividades de hospitalidad y culturales. Esta forma de diversificación mejora los productos turísticos disponibles y mejora la resiliencia económica (Ruiz-Ballesteros, 2011).

Tabla 2. Mecanismos Organizativos y de Apoyo Técnico en las Comunidades Analizadas

Comunidad	Organización Formal	Alianzas Público-Privadas	Estrategias de Capacitación	Promoción Digital
Agua Blanca	Cuenta con estructura formal	Colaboraciones de alcance limitado	Procesos de formación en atención y gestión	Iniciativas básicas
Salango	Estructura comunitaria legal	Alianzas fuertes con entidades externas	Capacitación sostenida y variada	Estrategias iniciales
Barcelona	Organización establecida	Alianzas consolidadas	Capacitación continua y diversificada	Estrategias digitales avanzadas

Como se indica en la tabla 2, todas las comunidades estudiadas desarrollaron estructuras y procesos

organizacionales formales para gestionar el turismo comunitario, aunque el nivel de apoyo externo y



promoción digital difería. Mientras Agua Blanca mantiene alianzas limitadas y estrategias básicas, Salango fortalece su gestión con asociaciones sólidas, y Barcelona se

destaca por el uso de herramientas digitales avanzadas, lo que refleja un mayor nivel de modernización en la gestión (Giler Moreira et al., 2022).

Tabla 3. Percepción Comunitaria del Impacto del Turismo en el Desarrollo Local

Comunidad	Percepción sobre Calidad de Vida	Contribución a la Conservación
Agua Blanca	Se reportan mejoras en ingresos y empleo	Valorización del patrimonio y recursos naturales
Salango	Mayor cohesión social y autoestima	Acciones comunitarias para preservación
Barcelona	Incremento de oportunidades económicas	Fortalecimiento de la identidad cultural

La tabla 3 resume las percepciones de la comunidad respecto a los impactos del turismo en el desarrollo local. En Agua Blanca, el enfoque está en los beneficios relacionados con ingresos y empleo, mientras que en Salango se valora la cohesión social y el compromiso con la preservación. En Barcelona, se percibe un aumento de oportunidades económicas acompañado de revalorización cultural. Estas percepciones indican que el turismo comunitario es beneficioso para el bienestar social, así como para la conservación del patrimonio (Armendáriz López, 2024).

4. Conclusiones

La presente investigación permite evidenciar que la gestión empresarial del turismo comunitario constituye un elemento decisivo para dinamizar economías rurales, preservar el patrimonio cultural y fortalecer la cohesión social en comunidades con potencial turístico como Pile. Los hallazgos confirman que la existencia de organizaciones comunitarias formalmente constituidas, la diversificación de los servicios turísticos y la articulación de alianzas público-privadas son factores estratégicos que impactan positivamente la sostenibilidad económica y la proyección territorial



de los destinos turísticos. En este sentido, los modelos aplicados en Agua Blanca, Salango y Barcelona ofrecen referencias valiosas que pueden adaptarse al contexto local de Pile, si se asegura una orientación técnica sostenida y procesos participativos inclusivos.

El estudio enfatiza la sistematización y el estudio comparativo de las empresas comunitarias en Ecuador con énfasis en su gestión empresarial, que es un ángulo subestimado en la literatura nacional reciente. También es notable la identificación de las prácticas exitosas que entrelazan estrategias de marketing, sistemas de fondos rotatorios y capacitación continua. Esta mezcla es la más efectiva para lidiar con enfoques que dependen exclusivamente o principalmente de financiamiento externo y ayudas.

En relación con otras investigaciones, los resultados se alínean con lo que proponen Stronza y Gordillo (2008) y Zapata et al. (2011), ya que destacan la importancia de la autogestión comunitaria y la gobernanza participativa como componentes cruciales para la sostenibilidad del turismo comunitario. No obstante,

también señalan limitaciones como la fragilidad económica, los conflictos internos y la necesidad de diversificar los mercados, aspectos que siguen presentes en diversas comunidades.

A partir del balance de este trabajo, se identifican interrogantes que abren nuevas líneas de investigación, tales como el análisis de la sostenibilidad ambiental de los modelos empresariales comunitarios, la medición longitudinal de los impactos socioeconómicos a mediano plazo y la exploración de los factores que condicionan la participación efectiva de jóvenes y mujeres en las instancias organizativas. También resulta pertinente indagar en qué medida los efectos de la situación de inseguridad actual en Ecuador reconfiguran las prioridades estratégicas de las comunidades rurales con vocación turística.

En conclusión, se constata que la gestión empresarial del turismo comunitario, cuando se estructura de manera participativa, con enfoque diversificado y articulada a redes de apoyo institucional, representa un motor de desarrollo local sostenible con efectos positivos en la

generación de ingresos, la valorización de la identidad cultural y la cohesión social. Si bien este estudio se sustenta en una revisión bibliográfica exhaustiva, su limitación radica en la ausencia de datos primarios provenientes de la percepción directa de los actores locales, por lo que futuras investigaciones pueden integrar metodologías mixtas para fortalecer la validez de los resultados.

Bibliografía

- Armendáriz López, M. V. (2024). *Turismo alternativo como una opción de desarrollo económico de la parroquia Salango del cantón Puerto López* [Tesis de licenciatura, Universidad Estatal del Sur de Manabí]. Repositorio de la UNESUM. <https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/6753>
- Ashley, C., & Roe, D. (2002). Making tourism work for the poor: Strategies and challenges in southern Africa. *Development Southern Africa*, 19(1), 61–82. <https://doi.org/10.1080/03768350220123855>
- García Merino, M. R., Molina Santana, C. L., & Zambrano Figueroa, L. D. (2021). Gestión de la información para la planificación de paquetes turísticos en la comunidad Pile del Cantón Montecristi. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 14(6), 135–152. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/8590490.pdf>
- Gascón, J. (2013). The limitations of community-based tourism as an instrument of development cooperation: The value of the social vocation of the territory. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(5), 716–731. <https://doi.org/10.1080/09669582.2012.721786>
- Giler Moreira, J. A., Loor Bravo, L. D., & Plaza Macías, N. M. (2022). Realidades del turismo comunitario en Manabí – Ecuador. *Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad (RECUS)*, 7(1), 45–57. <https://doi.org/10.33936/recus.v7i1.4211>
- Loor Bravo, L. (2019, febrero). *Otro turismo es posible: La economía social y solidaria turismo comunitario en Agua Blanca*. En II Congreso Virtual Internacional sobre Economía Social y Desarrollo Local
- Loor Bravo, L., Plaza Macías, N., & Medina Valdés, Z. (2021). Turismo comunitario en Ecuador: Apuntes en tiempos de pandemia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 27(1), 265–278.



- <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28065533022>
- Quirumbay Domínguez, A. G. (2024). *Promoción de la paja toquilla como atractivo turístico-cultural a través de campañas digitales en la comuna Barcelona, cantón Santa Elena, 2024* [Tesis de licenciatura, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. Repositorio UPSE. <https://repositorio.upse.edu.ec/items/303a3d05-6a10-4d37-942f-86b5d45a71bb>
- Ruiz-Ballesteros, E. (2011). Social-ecological resilience and community-based tourism: An approach from Agua Blanca, Ecuador. *Tourism Management*, 32(3), 655–666. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.05.021>
- Sabourin, V. (2021). *Strategic management for the hospitality and tourism industry: Developing a competitive advantage*. Apple Academic Press. <https://doi.org/10.1201/9781003105831>
- Stronza, A., & Gordillo, J. (2008). Community views of ecotourism. *Annals of Tourism Research*, 35(2), 448–468. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2008.01.002>
- Zapata, M. J., Hall, C. M., Lindo, P., & Vanderschaeghe, M. (2011). Can community-based tourism contribute to development and poverty alleviation? Lessons from Nicaragua. *Current Issues in Tourism*, 14(8), 725–749. <https://doi.org/10.1080/13683500.2011.559200>