

# **TURISMO COMUNITARIO**

**Visión estratégica como perspectiva intercultural**



**María Fernanda Iturralde-Magda Cejas-Angélica  
González-Ismael Guanoluisa-Cristina Nasimba-Galo Vásquez**

**Publicaciones científicas  
Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE**

## **Créditos**

### **Turismo comunitario**

#### **Visión estratégica como perspectiva intercultural**

Magda Cejas, Angélica González, Ismael Guanoluisa, María Fernanda Iturralde, Cristina Nasimba, Galo Vásquez

#### **ISBN:**

978-9942-765-20-8

#### **Pares revisión científica:**

Carlos Alban

Edith Liccioni

#### **Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE**

Crnl. Ramiro Pazmiño (Rector)

#### **Publicación autorizada por:**

Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

#### **Edición y producción:**

David Andrade Aguirre

daa06@yahoo.es

#### **Diseño editorial:**

David Cabrera Reinoso

thedavox@gmail.com

**Derechos reservados.** Se prohíbe la reproducción de esta obra por cualquier medio impreso, reprográfico o electrónico.

El contenido, uso de fotografías, gráficos, cuadros, tablas y referencias es de exclusiva responsabilidad del autor.

#### **Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE**

Av. General Rumiñahui s/n, Sangolquí, Ecuador

[www.espe.edu.ec](http://www.espe.edu.ec)

**Los derechos de esta edición electrónica son de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE**, para consulta de profesores y estudiantes de la universidad e investigadores en [www.repositorio.espe.edu.ec](http://www.repositorio.espe.edu.ec).

## **Indice**

**Pag.**

### **Cápitulo I**

**El turismo. Acepciones y alcance**

### **Cápitulo II**

**La planificación estratégica en el turismo comunitario**

### **Cápitulo III**

**El turismo comunitario**

### **Cápitulo IV**

**La gestión de recursos humanos para turismo**

### **Cápitulo V**

**El servicio de alojamiento**

### **Cápitulo VI**

**Servicio de alimentos y bebidas en los centros de turismo comunitario**

### **Bibliografía**

**Acerca del autor**

**Pag.**

**73**

**76**

**80**

**83**

**88**

**91**

**95**

**96**

**96**

**97**

**97**

**98**

**98**

**99**

**101**

**102**

**103**

**105**

**107**

**109**

**110**

**112**

**113**

**115**

**116**

**119**

**123**

## Reconocimientos

A la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE por mantener el prestigio académico y de investigación en Ecuador y ser parte de ese equipo.

Al SENESCYT por permitir que proyectos como Prometeo y Ateneo formen parte del desarrollo de Ecuador.

Al CEAC y al gran equipo que lo conforman, especialmente a nuestro director Ing. Galo Vásquez.

Al LICATS por ser parte de una alternativa en el desarrollo de la investigación para el CEAC especialmente a su coordinador Lic. Edison Cabezas.

Al Ing. Eddie Galarza por sus sabias orientaciones en la elaboración de los textos libros del CEAC.

## Agradecimientos

A mis hijas Mercedes y Clared mi razón de vida.  
Magda Cejas

A Dios, mi esposo Pablo y mis padres Héctor y Rocío  
Angélica González

Al único y sabio Dios, nuestro Salvador, sea gloria y majestad,  
imperio y potencia, ahora y por todos los siglos.  
Ismael Guanoluisa

A Freddy y José Miguel, el pilar en mi vida  
María Fernanda Iturralde

A Dios, a mis padres y a mi esposo e hijos por su apoyo incondicional  
Cristina Nasimba

Al equipo de trabajo que ha hecho posible la elaboración de este  
libro, ya que sin su esfuerzo no se hubiera logrado este objetivo.  
Vásquez, Galo

## Criterios para la elaboración de este libro

Los autores siguieron como estilo de redacción y composición de los contenidos el carácter sistemático y coherente en base a normativas que sustentan la elaboración de textos didácticos en la ESPE, el cual uso del estudiantado en general y además de los especialistas interesados en la temática.

Por consenso de los autores se exponen en cada capítulo el desarrollo del tema en forma sistemática respondiendo con ello a un sinfín de consultas referidas al tema desarrollado por lo que se procuró crear un sentido innovador al texto.

El diseño y la ilustración seguida por los autores forman parte de sus experiencias como docente investigador en la ESPE.

Los autores

ESPACIO EN BLANCO

## Presentación

El libro titulado “Turismo Comunitario” es el producto de varios esfuerzos realizados por autores que dominan la temática que se desarrolla. En este sentido, se ha pretendido a través del libro desarrollar en el primer capítulo las diferentes acepciones y alcances que ha tenido el turismo desde sus bases con énfasis en el turismo comunitario.

En el caso del capítulo II, se pretendió esbozar los compendios teóricos que conforman la planificación estratégica en el turismo comunitario, en este caso en particular la autora define la planificación estratégica como un sistema gerencial diseñado para lograr objetivos a través de estrategias, combinando estudios del entorno que estén vinculados con la estructura del negocio.

En el capítulo III, se presenta un análisis sobre el significado del turismo comunitario. Se realiza un análisis de la gestión del talento humano en el marco del desarrollo de las actividades del turístico, en consecuencia, se presenta la relevancia de los planes de formación como acción de acompañamiento a la dinámica turística y en función a la mejora del servicio que puedan prestar. Se analiza el interés en el desarrollo de los planes de carrera los cuales responden a las necesidades que tiene el sector turístico y a la búsqueda de profesionales mucho más idóneos para la carrera en general. En este capítulo la autora enfatiza en la necesidad de contribuir de manera importante en maximizar los beneficios que persigue el negocio turístico teniendo en cuenta el involucramiento de las personas disminuyendo el riesgo de excedentes de contratación de recursos humanos con el consecuente impacto en los costos de producción.

Básicamente y a tenor de lo ya expuesto en los anteriores capítulos; se desarrolla el capítulo IV con el tema de turismo comunitario, el mismo fue definido por la autora como aquel que corresponde a una sub-clasificación del ecoturismo, la cual se especializa en conservar ambientes naturales a largo plazo, manteniéndose la biodiversidad y la diversidad cultural de los destinos. No obstante también es considerada como aquella actividad que conlleva a la relación de la comunidad con los visitantes desde una perspectiva intercultural en el desarrollo de viajes organizados con la participación consensuada de sus miembros, garantizando el manejo adecuado de los recursos naturales, la valoración de sus patrimonios, los derechos culturales y territoriales

de las nacionalidades y pueblos para la distribución equitativa de los beneficios generados.

En el capítulo V se detallan los factores que conlleva el servicio de alojamiento, en este sentido la autora denota la relevancia del alojamiento comunitario identificándolo como un factor clave que persigue un doble objetivo, por un lado mejorar el nivel de ingresos como un complemento para sus precarias económicas y por otro lado renovar sus tejidos comunitarios, su reconocimiento identitario, reapropiándose de su patrimonio natural y cultural.

Por último se esbozan los lineamientos correspondiente al servicio de alimentos y bebidas en los centros de turismo comunitario; el cual según el autor lo más importante en este lineamiento es que el servicio de alimentos y bebidas denota las “acciones de prestación de servicios gastronómicos, bares y similares, cuyo accionar económico principalmente esté relacionado con la producción, servicio y venta de alimentos y bebidas para consumo de los visitantes; entendido esto como un concepto que maneja en Ecuador el Ministerio de Turismo.

Magda Cejas M (PhD)

# Capítulo I



## **EL TURISMO. ACEPCIONES Y ALCANCE**

ESPACIO EN BLANCO

## Comunidad y turismo

El turismo comunitario en Ecuador se ha venido posicionando en virtud de la organización y gestión gubernamental con la finalidad de reconocerlo como uno de los planes estratégicos para el desarrollo turístico sostenible del país. En este sentido, el turismo comunitario centra sus bases en dos dimensiones la comunidad y el turismo.

### Comunidad

Comunidad constituye la forma genuina y perdurable de la convivencia; mientras que asociación es transitoria y superficial.

Con respecto a la comunidad se comprende como aquella estructura de funcionamiento que implica una organización y un marco de liderazgo y relaciones de poder. Ballesteros, E. (2007).

Coincidiendo de igual manera Sin, H. & Minca, C. (2014), afirman que la “comunidad” es una palabra omnipresente en el material de promoción, producido por la parte de la industria, especialmente ocupado por la organización de un turismo responsable.

Como comunidad se comprende a un grupo de personas que tiene igualdad de condiciones, y que frecuentemente es utilizado en la antropología, cultura y ciencias sociales; de ahí que su historia etimológica (del latín *communitas*, *-ātis*<sup>1</sup>) es confusa por cuanto su utilización refleja a miembros que provienen del campo como de la ciudad o grupos de humanos de las más variadas composiciones, teniendo ciertas características similares, como se observa en la figura 1.1.

Figura 1.1: Características similares de una comunidad



Fuente: González, A., Guanoluisa, I. y Nasimba, C. (2015)

<sup>1</sup> *Communitas*, se refiere a un conjunto de personas con igualdad de condiciones, donde prima la equidad, y el trabajo en sinergia por un solo objetivo.

La diversidad de pueblos, culturas y etnias, en el continente americano tiene sus inicios en el período paleoamericano -según los arqueólogos Gordon Willey y Philip Phillips-, seguido de los períodos: arcaico, formativo, precolombino, colonial, y republicano. Sin embargo, cada uno de estos procesos de desarrollo, acumulación y distribución de riquezas han modificado drásticamente el territorio, la cosmovisión y sobre todo el modo de vida de cada comunidad, siendo la más afectada la comunidad indígena, que incluso hasta hoy en día han modificado el rumbo evolutivo de su cultura y formas de vida, a consecuencia que varios gobiernos han aplicado modelos económicos centralistas y excluyentes.

Los modelos de desarrollo de las comunidades indígenas, se sintetizan en la tabla 1.1.

Tabla 1.1: Modelos de desarrollo

Características	Modelos de desarrollo	
	Endógeno	Exógeno
Visión	Desde afuera (Basada en la inversión extranjera)	Desde adentro (Revalorización del territorio y sus recursos)
Participación	Inequidad social y económica (exclusión a su presencia)	Equidad social y económica a través de la inclusión participativa
Desventajas	Posibilidad de desarrollo y evolución	Relativo aislamiento
	Menor escala productiva y de comercialización	Bajo compromiso local
Inconvenientes	En la mayor parte de comunidades los beneficios son limitados, por cuanto viven en la exclusión de los principales centro y polos de desarrollo, presentando una serie de carencias y bajos niveles de calidad de vida.	
Ventajas	Dinamismo en la creación de empleo	Fuerte dinamismo económico inicial
	Menor coste ecológico sobre el medio	Buen acceso a mercados financieros

Fuente: González, A., Guanoluisa, I. y Nasimba, C. (2015)

La implementación del modelo exógeno ha provocado nuevas territorialidades, creadas a partir de una intencionalidad y adaptadas a las necesidades sociales, constituidas por formas de organización social, comunicación grupal y lazos de solidaridad comunitaria, uniendo a cada individuo con su pasado, presente y futuro.

## Turismo

La segunda dimensión denominada como el turismo se refiere a “las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos”, (Organización Mundial de Turismo, 2006, p.7).

Por otro lado, para Montaner, J., Antich y Arcarons (1998) en su *Diccionario de Turismo*, define al turismo como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a atraer y satisfacer las necesidades y motivaciones de los turistas en sus desplazamientos vacacionales. Por consiguiente Fernández Fúster (1989) menciona que el turismo es el conjunto de los fenómenos originados por los viajes.

La palabra turismo se asocia al término de viaje, utilizado por primera vez en la Edad Media, hacia finales del siglo XVI por los aristócratas europeos, quienes gozaban de privilegios como el ocio, la recreación, el tiempo libre y los viajes; sin embargo, es necesario aclarar que estos últimos conceptos se diferencian por su accionar: el ocio ha estado presente desde las civilizaciones más antiguas (mayas, aztecas, incas, egipcios, samurái); mientras que la recreación surge como una necesidad a la compleja creciente vida moderna, exigiendo que la recreación y el trabajo se complementen.

En virtud de lo expresado con antelación en el turismo se suelen identificar (Lickorish y Jenkins, 2000) diversos subsectores constituyentes de la actividad, como se identifica en la figura 1.2; es decir, que para llamarse a una actividad “turismo” es necesario promover los siguientes elementos:

- a. Desplazamiento físico, las personas que se trasladen fuera de su lugar de residencia, llámense: excursionistas, visitantes o turistas, dependiendo de la actividad y el tiempo empleado.

Figura 1.2: Subsectores del turismo.



Fuente: González, A., Guanoluisa, I. y Nasimba, C. (2015)

- b. Alojamiento, en el desplazamiento los turistas incluirán sitios de alojamiento hoteleros (hoteles, hostales, hosterías, pensiones, etc.), o extra-hoteleros (camping, apartamentos, etc.) sin importar la clasificación de la pensión (FAP<sup>2</sup> – MAP<sup>3</sup> – Bed & Breakfast<sup>4</sup> Europeo<sup>5</sup>), excluyendo en este subsector a los excursionistas o visitantes.
- c. Agentes de viajes, constituyen el elemento característico de la intermediación turística entre la demanda y la oferta, mediante el uso de los servicios de los tour operadores o agencias de viaje.
- d. Transporte, considerado como un factor determinante en la movilización de los turistas hacia el destino turístico, ya sea por medio de líneas aéreas, buses, automóviles, ferrocarriles, lanchas, barcos, etc.
- e. Compra y fabricación de artesanías, permite dinamizar el valor ancestral de muchas comunidades, por cuanto las artesanías son parte de un patrimonio cultural.
- f. Información turística, la socialización de la información permite orientar al turista hacia el destino a ser visitado, por medio de la asistencia en los I-tour, del guía turístico o material publicitario, elementos que permiten promocionar, difundir e incrementar el número de visitas a un sitio turístico, logrando dinamizar la actividad económica de la zona.

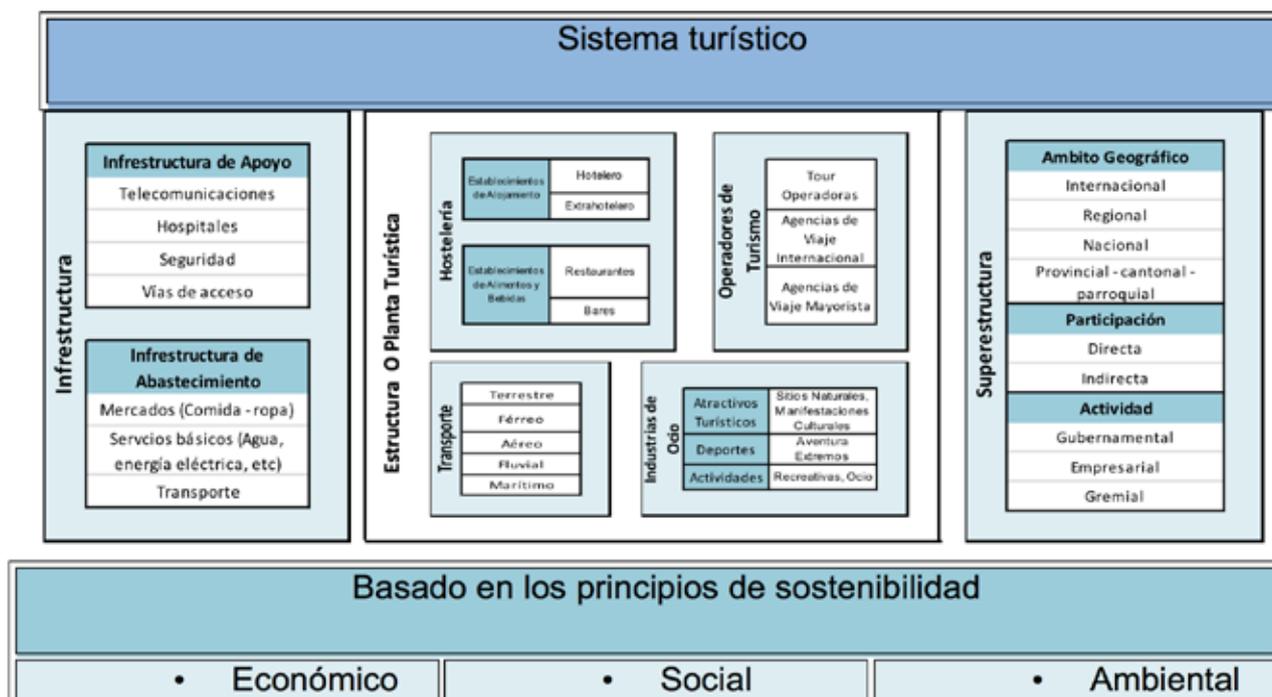
2 FAP: *Full American Plan* o Pensión Completa, incluye el alojamiento y las tres comidas: desayuno americano, almuerzo menú y cena menú.

3 MAP: *Modified American Plan* o Media Pensión, incluye el alojamiento y dos comidas: desayuno americano, y el almuerzo o la cena.

4 *Bed & Breakfast*: incluye el alojamiento y el desayuno americano o continental.

5 Europeo: incluye únicamente el alojamiento.

Figura 1.3: Sistema Turístico.



Fuente: González, A., Guanoluisa, I. y Nasimba, C. (2015)

A razón de la evolución el turismo ha pasado de ser un mero hecho de viajar a un complejo sistema de gestión, llamándose así por la interrelación que conlleva cada uno de sus elementos, como a continuación se analiza en la figura 1.3:

La actividad turística se desarrolla en la interrelación de diferentes elementos, que se visualiza en la figura 1.3, y para su comprensión, considerando la visión de Boullón Roberto y la Organización Mundial de Turismo, se detalla a continuación cada uno de los componentes del sistema turístico:

**a. Infraestructura.** Hace referencia (Diccionario de la Lengua española, 1986) al: “Conjunto de servicios básicos para el funcionamiento de una economía moderna”; estos servicios son de carácter público y buscan beneficiar a toda la colectividad, comprendiendo: energía, comunicación, sanidad, seguridad, educación sistemas de transporte, obras urbanas, estos son los componentes que permiten generar actividad en pro y beneficio de la colectividad.

En este sentido la infraestructura turística se divide en:

- Infraestructura de apoyo, es aquella infraestructura que permite alcanzar el bienestar social, mediante el uso de las telecomunicaciones (redes de computadoras e internet, celulares, redes satelitales, etc.), hospitales (clínicas, centros de salud), seguridad (embajadas, centros de migración, unidad de policía,), vías de acceso (primero, segundo y tercer orden).

Una región, por muchos atractivos que tenga, no podrá nunca desarrollarse como zona turística si carece de infraestructura. OMT (2002)

- Infraestructura de abastecimiento, son establecimientos que proveen de bienes tangibles para el desarrollo de la actividad turística; por ejemplo: los mercados proveen de alimentos, (mismos que serán utilizados en los restaurantes, para la transformación de un plato gastronómico), ropa (utilizada por los clientes internos de los hoteles, restaurante, y demás empresas turísticas); por otra parte, es necesario contar con los servicios básicos (agua, luz, alcantarillado, teléfono) como su nombre lo indica son elementales para el desarrollo de cualquier actividad; transporte, sin importar la clasificación de los medios de transporte, hace referencia a: los talleres mecánicos, gasolineras, señalización, terminales, etc.
- b. Estructura o planta turística.** Es la estructura productiva del turismo, es el elemento que permite satisfacer las necesidades y expectativas del turista, debido a que son los servicios que permiten el desplazamiento, permanencia y aprovechamiento de los atractivos turísticos y sus actividades.

Los componentes de la planta turística se clasifican conforme a Boullón (1985, 41 – 42), basado en la metodología del CICATUR, y el Reglamento General de Actividades Turísticas – Ecuador Reglamento Alojamiento vigente 2014, en:

- a. Hostelería,
  - Sitios de Alojamiento
  - Sitio de Alimentos y Bebidas
- b. Transporte
- c. Operadores Turístico
- d. Industrias de Ocio

### Hostelería

Es el nombre genérico que hace referencia a los servicios de alojamiento y alimentación, utilizados a diario en el turismo, y de acuerdo a su actividad reciben varios nombres, categorías y definiciones, las cuales se sustentan en un marco reglamentario, que tienen como propósito satisfacer las necesidades de la demanda turística.

Tabla 1.2: Componentes de los Sitios de Alojamiento

Componentes de la planta turística	Categoría	Tipo
Alojamiento	Hoteleros	Hoteles Hostales Pensiones Hosterías Moteles Refugios Cabañas
	Extra-hoteles	Complejos vacacionales Campamentos Apartamentos

Fuente: González, A., Guanoluisa, I. y Nasimba, C. (2015)

**Sitios de Alojamiento.** Los sitios de alojamiento, son aquellos establecimientos dedicados de modo habitual, mediante precio, a proporcionar a las personas alojamiento con o sin otros servicios complementarios (Reglamento General de Actividades Turísticas – Ecuador, 2002), en este caso su clasificación se puede visualizar en la tabla 1.2:

**Los sitios de alimentos y bebidas.** De manera similar, el servicio de alimentos y bebidas se contempla dentro del (Reglamento General a la Ley de Turismo, 2004) como aquellas actividades de prestación de servicios gastronómicos, bares y similares, de propietarios cuya actividad económica está relacionada con la producción, servicio y venta de alimentos y/o bebidas para consumo. Además podrán prestar otros servicios complementarios como diversión animación y entretenimiento. Su tipología dentro de las actividades turísticas, se visualizan en el cuadro siguiente, tabla 1.3:

Tabla 1.3: Componentes de los Sitios de Alimentos y Bebidas

Componentes de la actividad turística	Tipología
Servicio de alimentos y bebidas	Restaurantes Cafeterías Fuentes de Soda Driver inn Bares

Fuente: González, A., Guanoluisa, I. y Nasimba, C. (2015)

## Transporte

El desarrollo del turismo se ha visto relacionado con la evolución del transporte; de acuerdo a Leiper (1990) el transporte es el factor determinante para acceder a un destino turístico; incluso hoy en día, puede ser considerado también como una atracción turística por derecho propio.

Según Burkart y Medlik (1981) el sistema de transporte cuenta con tres elementos:

Figura 1.4: Sistema del Transporte Turístico



Fuente: González, A., Guanoluisa, I. y Nasimba, C. (2015)

## Operadores Turísticos

Empresas que se dedican a la prestación de servicios en forma directa o como intermediación, utilizando en su accionar medios propios o de terceros; para sintetizar las actividades en las cuales pueden desarrollarse, existe una clasificación:

- Tour operadores, son agencias de viajes que elaboran, organizan y venden servicios y paquetes turísticos dentro del país, (por ejemplo: trabajan satisfaciendo las necesidades y deseos de los turistas que desean conocer Ecuador), es su relación es con el turismo receptivo.
- Las agencias de viajes internacionales, se dedican a planificar, organizar y vender servicios y paquetes turísticos fuera del país; es decir trabajan con turismo emisor.
- Agencias de viajes mayoristas, planifican y organizan paquetes turísticos del exterior a través de los otros dos tipos de agencias de viajes, su venta únicamente puede realizarse a través de la agencia de viajes internacional, por tanto no es correcto la venta directa al consumidor final.

## Industrias de Ocio

Por una serie de razones (trabajo equitativo, jornadas de 8 horas al día, aumento del período de vacaciones, incremento de la esperanza de vida), el tiempo libre, el tiempo de recreación, el tiempo de ocio, ha incrementado la oferta de distracción, logrando posicionarse como parte de vida del ser humano, el uso de: teatros, cines, parques temáticos, atractivos turísticos, o de la práctica de deportes.

## Atractivos Turísticos

Los atractivos turísticos son los recursos, y estos últimos son el fundamento para el desarrollo posterior de un atractivo. Gunn (1993)

Tabla 1.4: Tipología de atractivos turísticos

Categoría	Tipo
Sitios Naturales	Montañas
	Planicies
	Desiertos
	Ambientes Lacustres
	Ríos
	Bosques
	Aguas Subterráneas
	Fenómenos Espeleológicos
	Fenómenos Geológicos
	Costas
	Ambientes Marinos
	Tierras Insulares
	Sistema Nacional de Áreas Protegidas
Manifestaciones Culturales	Históricas
	Etnografía
	Realizaciones Técnicas y Científicas
	Realizaciones Artísticas Contemporáneas
	Acontecimientos Programados

Fuente: González, A., Guanoluisa, I. y Nasimba, C. (2015)

Según Leiper (1990) “los viajeros se desplazan desde la región de origen hacia el destino turístico, porque ahí es donde se encuentran las atracciones que desean conocer”, por consiguiente las atracciones turísticas son la razón por la cual los turistas se desplazan a un destino turístico.

Conforme lo establece el CICATUR (Centro Interamericano de Capacitación Turística) por medio del método OEA – CICATUR, se establece la clasificación del patrimonio turístico que aparece en la Tabla 1.4.

## Deportes

A comienzos del siglo XX las manifestaciones deportivas empiezan a generar motivaciones turísticas, generándose por consecuencia una interrelación entre el deporte y el turismo visualizada como un proceso dinámico, en el cual se presenta a la demanda un abanico de opciones que permitan fomentar el turismo activo y por consiguiente la generación de actividades, movimiento, diversión, recreación y vivencia.

Tabla 1.5: Sistema deportivo en relación al turismo

<b>Deporte</b>	<b>Clases de turismo</b>	
	<b>Soy y playa</b>	<b>Comunitario</b>
Terrestre	Golf Tenis Ciclismo Motociclismo	Golf Caza Tenis Ciclismo Motociclismo Escalada
Acuático	Natación Surf Vela Catamarán Buceo / snorkeling	Natación

Fuente: González, Angélica (2015)

## Actividades

En la actualidad la sostenibilidad se encuentra presente en cualquier tipo de actividad, y más aún en aquellas actividades recreativas y de ocio, que se han consolidado como las últimas tendencias de la práctica de turismo activo o turismo de aventura.

Figura 1.5: Características de las actividades turísticas



Fuente: González, A., Guanoluisa, I. y Nasimba, C. (2015)

Existe un alto índice de actividades relacionadas con el turismo, denominadas como actividades físico-recreativas y que algunos autores lo han denominado actividades físico-deportivas en el medio natural (Bernardet 1991; Gillen y Lapetra, 2000); otras actividades físicas de aventura en la naturaleza (Olivera, 1995); sin embargo estas definiciones han integrado términos de recreación y deporte, y la relevancia del espacio en el que se desarrollan.

Tabla 1.6: Sistema deportivo en relación al turismo

Actividades	Clases de turismo	
	Soy y playa	Comunitario
Terrestre	Senderismo Bikyng Voley playa Frisbee Boomerang Cometa Baile – aerobics	Bying Climbing Paseo a caballo Escalada Rappel Puenting Motocross 4X4
Acuático	Rafting Kayak Cayoning Squash Water polo	Descenso en ríos Rafting Kayak
Aéreos	Parapente Alas delta Paracaídas Aerostación	Canoping Parapente Aerostación

Fuente: González, Angélica (2015)

## Superestructura Turística

Es el cuarto elemento del sistema turístico y está compuesto de organismos públicos y privados, permitiendo en conjunto coordinar el desarrollo del turismo, por esta razón su función radica en la integración de cada uno de los elementos del sistema turístico.

Figura 1.6: Clasificación de la superestructura



Fuente: González, A., Guanoluisa, I. y Nasimba, C. (2015)

**Por su ámbito geográfico.** De acuerdo a la dimensión en que se encuentran divididos los territorios, y su realidad con el dinamismo turístico, existen varios entes que coordinan las competencias de las actividades turísticas como se detalla a continuación:

Figura 1.7: Ámbito geográfico de la superestructura

Internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización Mundial de Turismo (OMT)</li> <li>• Organización de Aviación Civil Internacional (OACI)</li> </ul>
Nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerio de Turismo</li> </ul>
Zonal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regional de Turismo, Zona 3 en Ecaudor</li> </ul>
Provincial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cámara Provincial de Turismo de Pichincha, Ecuador</li> </ul>
Municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quito Turismo (Quito - Ecuador)</li> </ul>
Parroquial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Turismo de Latacunga</li> </ul>

Fuente: González, A., Guanoluisa, I. y Nasimba, C. (2015)

**Por su ámbito participativo.** El turismo es un sistema en el que interactúan los elementos de: región de origen, ruta de tránsito, región receptora, estructura productiva y el turista; los cuales deben promover su comercialización, calidad y competitividad, bajo el amparo de entidades públicas y privadas de manera directa o indirecta y que a su vez garantice su desarrollo.

Tabla 1.7: Ámbito participativo de la superestructura

	<b>Pública</b>	<b>Privada</b>
Directa	Cámara de Turismo de Pichincha	Corporación Qualitur
Indirecta	Instituto Ecuatoriano de Normalización	Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación (CIDE)

Fuente: González, A., Guanoluisa, I. y Nasimba, C. (2015)

**Por su actividad:** Los organismos relacionados con el desarrollo turístico, se clasifican en:

Figura 1.8: Actividad de la superestructura



Fuente: González, A., Guanoluisa, I. y Nasimba, C. (2015)

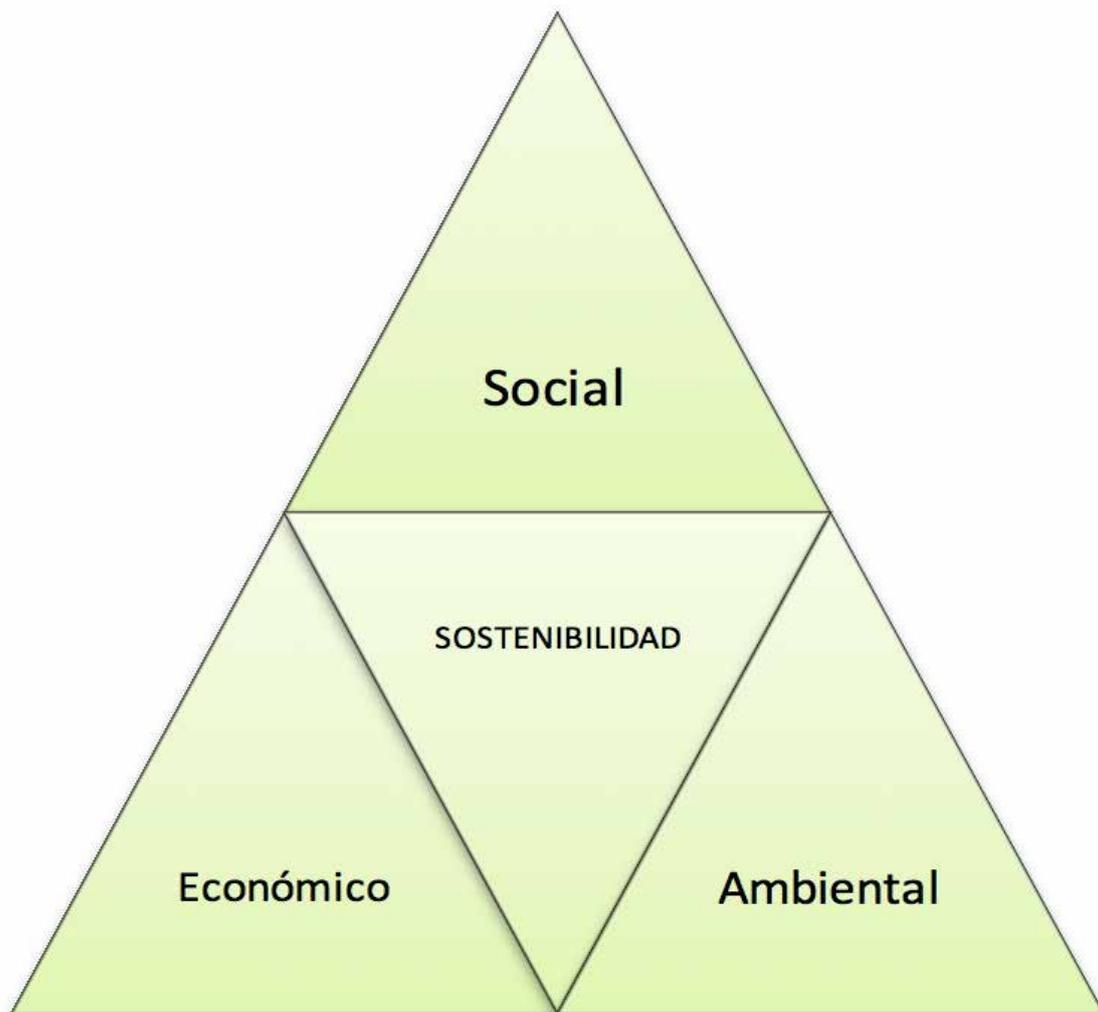
## Sostenibilidad

El sector turístico ha marcado un dinamismo representativo en la economía de varios países, por cuanto el turismo lleva consumidores al producto y no el producto a los consumidores, identificándose elementos frágiles en el entorno socio-cultural, ecológico y económico; es por aquello que en 1972, por primera vez la ONU propone la Declaración de Estocolmo, misma que trata sobre el medio ambiente y su relación con los impactos; pero no es hasta 1980, mediante la Declaración de Manila, que exclusivamente en el punto 10 habla de “una mejor gestión de

la oferta”; afirmando que el desarrollo del turismo nacional e internacional, puede aportar positivamente a la vida de la nación, por medio de un oferta de calidad, que proteja el patrimonio natural y cultural”.

En 1995, se crea la Carta de Turismo Sostenible, como resultado de la conferencia Mundial de Turismo Sostenible, el propósito es generar un turismo responsable, haciendo hincapié en el desarrollo económico local. Por esta razón el concepto de sostenibilidad radica en la armonía que puede generar una actividad, incluyendo la equidad social, ecológica y económica; hoy en día el reto de sostenibilidad relacionado con el turismo, tiene como deber satisfacer las necesidades actuales, sin sacrificar las capacidades de futuras generaciones, logrando un equilibrio, entre sus tres pilares:

Figura 1.9: Pilares de la sostenibilidad



Fuente: González, A., Guanoluisa, I. y Nasimba, C. (2015)

Los **tres pilares de la sostenibilidad** tienen como propósito:

1. **Social**, satisface las necesidades de la sociedad, considerando la ética y el respeto a los entes que lo rodean, permitiendo promover la equidad de género, la igualdad étnica, étnica y religiosa, la justicia social, la libertad política e ideológica, la democracia y seguridad.
2. **Ambiental**, busca la armonía de la biodiversidad, logrando una compatibilidad entre las actividades sociales y económicas.
3. **Económico**, se considera el bienestar en la calidad y cantidad percibida en bienes y servicios producidos por un país.

## Interrelación entre turismo y la comunidad

El turismo como se ha mencionado comprende las actividades que realizan las personas fuera de su entorno habitual, con fines de ocio, negocio u otro motivo.

Mientras que comunidad se considera a un grupo de personas que tiene igualdad de condiciones, y que están prestas a trabajar en equipo bajo un mismo fin.

La relación que tiene una comunidad con el desarrollo de la actividad del turismo, día a día se va ubicando y posicionando como una alternativa de diversificación, económica, rentable y de gran oportunidad de crecimiento; sin embargo, “se ha señalado que las actitudes y percepciones de las comunidades locales hacia el desarrollo del turismo fluctúan entre factores: negativo y positivo” (Harrill y Potts, 2003).

Entre los factores positivos, se han identificado principalmente la oportunidad de generar emprendimiento y empleo, y con estos elementos en una localidad se generan divisas económicas y por mayor rentabilidad. No obstante, junto a los impactos económicos se perciben en su mayoría positivos, mientras que los impactos socioculturales, legales y ambientales, son vistos como negativos (Tosun, 2002).

Ante la interrelación de cada uno de los factores mencionados, es importante indicar que la participación de las comunidades locales, la calidad y la calidez promueven un turismo sostenible.

## Evolución del turismo comunitario

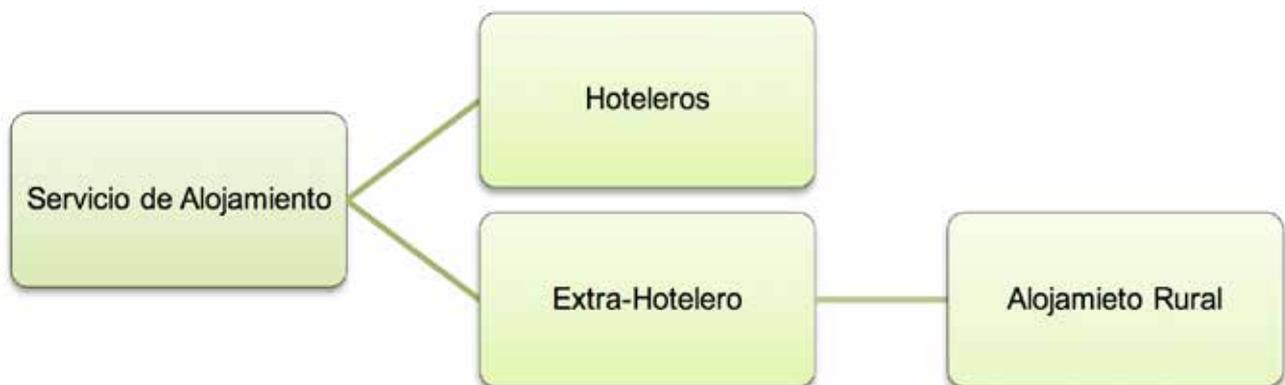
Figura 1.10: Evolución del Turismo Comunitario



Fuente: González, A., Guanoluisa, I. y Nasimba, C. (2015)

## Interrelación entre el servicio de alojamiento y la comunidad

Figura 1.11: Evolución del Alojamiento Comunitario



Fuente: González, A., Guanoluisa, I. y Nasimba, C. (2015)

## Interrelación entre el servicio de alimentos y bebidas y la comunidad

Como se cita anteriormente, el servicio de alimentos y bebidas son aquellas actividades de prestación de servicios gastronómicos; dentro de este marco, es importante resaltar el significado de gastronomía. De acuerdo a, De la Torre (2009): “gastronomía, es el arte de preparar una buena comida o la afición a comer opíparamente”. En este sentido, a más de ser considerada un arte, es para la UNESCO una manifestación cultural inmaterial.

La UNESCO (citado por OMT, 2013) menciona que el **patrimonio cultural inmaterial** se manifiesta, entre otros, en los siguientes ámbitos:

Tabla 1.8: **Patrimonio Cultural Inmaterial**

Patrimonio UNESCO	Ámbitos
<b>Patrimonio cultural inmaterial</b>	Artesanía y artes visuales basadas en técnicas artesanales tradicionales Gastronomía y artes culinarias Prácticas sociales, rituales y festividades Música y artes escénicas Tradiciones y expresiones orales, incluido el lenguaje como vehículo de patrimonio cultural inmaterial Conocimientos y usos relacionados con la naturaleza y el universo

Fuente: González, A., Guanoluisa, I. y Nasimba, C. (2015)

Aunque al momento podríamos definir el adecuado uso de los términos gastronomía y culinaria, sin embargo, no es necesario. Se referenciará al término gastronomía pues este es un término más universal.

El célebre cocinero francés Brillat Savarín (1825) en su libro *Fisiología del gusto* menciona “la gastronomía es el conocimiento razonado de cuanto al hombre se refiere en todo lo que respecta a la alimentación y tiene por objeto velar por la conservación del hombre empleando los mejores alimentos”. Además, la gastronomía “forma parte de la historia cultural, social, ambiental y económica de los pueblos y de sus habitantes” (López G., & Sánchez C., 2012, p.576). Con estas posturas observamos que existe una relación estrecha entre los hábitos de alimentación, los alimentos, las formas de cocinar, las técnicas de servir, los rituales previos a la comida, la etiqueta en la mesa, la historia, es decir, entre la gastronomía y el hombre.

Es claro notar entonces, que el desarrollo de una sociedad, se la observa por medio del desarrollo de su gastronomía. No puede existir una gastronomía, si no existe en principio una comunidad; y no hay una comunidad que no tenga una gastronomía identitaria.

De acuerdo a lo señalado anteriormente, la gastronomía y la comunidad se funden en que “los alimentos y bebidas son de especial trascendencia para ciertos grupos culturales o asociados a ciertos lugares” (OMT, 2013).

Es entonces la gastronomía una manifestación del patrimonio cultural inmaterial de los pueblos y como patrimonio, es necesario entender que las comunidades heredan la salvaguardia de ésta; esta transmisión empírica de las comidas y otras maneras de conservación hasta la fecha se la conoce como gastronomía ancestral, derivando de ésta la gastronomía tradicional, es decir, aquella que se produce en un lugar específico y que no se la puede, no se la encuentra, o es difícil reproducirla en otra esfera.

Sin embargo, este bagaje gastronómico comunitario ha sido influenciado por modernidades, globalización, desinterés, turismo masivo, entre otros, dando como resultado la pérdida total o parcial de la identidad gastronómica con la cual fueron formados, lo sustancial es entender que si se pierde esta identidad, se empieza a perder la heredad y con ello el patrimonio.

Concedores que de entre las actividades de preferencia entre los turistas se encuentra sin duda el goce de la gastronomía de las comunidades, es de vital importancia preservar todo aquello que tenga que ver con la alimentación y la producción de alimentos en los destinos turísticos, debido a que por sí sola la gastronomía es un atractivo y una motivación de viaje.

Las comunidades deben razonar en el hecho de que la gastronomía es un atractivo turístico relativamente autónomo, los turistas no quieren solamente mirar paisajes deslumbrantes, fauna y flora deslumbrantes, sino que además se encuentran deseosos de experimentar sensaciones gustativas únicas, de presenciar prácticas culinarias tradicionales, de mirar rituales agradeciendo la producción de alimentos, etc. por lo tanto, la gastronomía se convierte en un elemento indispensable por no decir más de los destinos turísticos comunitarios y con ello uno imprescindible a la hora de elegir y conocer un destino. Estas prácticas culinarias cargadas de tradición, de cultura viva, de historia, son las que según Trivi, Nicolás (2014) “asumen un carácter determinante a la hora de definir la identidad de un lugar, un circuito o una región, y por lo tanto orientan en gran medida la construcción de la atraktividad de un destino”.

Por su parte Arzeno y Troncoso (2001), mencionan que el desarrollo de la gastronomía en las comunidades como atractivo turístico, se lo realiza considerando tres enfoques, los cuales son mencionados en la tabla siguiente:

Tabla 1.9: Enfoques para el desarrollo gastronómico en comunidades

<b>Arzeno y Troncoso (2001)</b>	<b>Enfoques</b>
Desarrollo gastronómico en comunidades	<p>Nuevas condiciones de oferta y demanda de alimentos, que revalorizan la producción de alimentos sanos.</p> <p>Recientes modalidades turísticas interesadas en lo tradicional, como rasgo característico de un destino turístico a ser preservado.</p> <p>La consideración de lo local como área de intervención para el desarrollo, como condición necesaria para una correcta inserción en un mundo globalizado.</p>

Fuente: González, A., Guanoluisa, I. y Nasimba, C. (2015)

Bajo estos enfoques de desarrollo gastronómico en comunidades, es importante destacar acciones que ayuden, fomenten y muestren la gran diversidad gastronómica de nuestros pueblos, pero más allá aún, que ayuden a salvaguardar y sostener en el tiempo estas costumbres gastronómicas, en palabras de Diez (2011) “estas acciones están encaminadas en la conservación de platos genuinos de cada lugar, de productos autóctonos y de inclusión de las recetas tradicionales en las cartas y menús de los restaurantes”.

## **Preponderancia de la planificación estratégica en el turismo comunitario**

La planificación estratégica es un sistema gerencial diseñado para lograr objetivos a través de estrategias, combinando estudios del entorno que engloba al negocio. Estos procesos permiten relacionar a todos los actores vinculados con la organización. Sobre ello Jaramillo, H. (2009) sostiene: “La planificación constituye un conjunto de procesos organizados a través de planes, programas y proyectos, cuyas metodologías, técnicas y herramientas operativas, son el soporte para la orientación de dinámicas y acciones, hacia niveles cuali-cuantitativos superiores al del ámbito de intervención actual, lo que posibilita diseñar el futuro.” (p.24)

La gestión a través de la planificación estratégica tiene su origen en la instancia militar, su uso ha sido masificado llegando a la época

moderna donde las prácticas corporativas y el esfuerzo público han logrado integrarla.

Para el año 1920 la Escuela de Administración de Harvard ha diseñado y desarrollado el primer modelo político de planificación, considerando a este elemento como una de las primeras metodologías para empresas privadas; este modelo integra un conjunto de propósitos y políticas que definen a una organización. Sin embargo se ha visto la necesidad de contar con una herramienta que determine claramente los lineamientos a seguir, su forma de administración, la estructura organizacional y el desempeño económico.

La planificación estratégica llevado a lo local tiene una injerencia en el tema de comprometimiento de los participantes haciéndoles ser a cada uno de ellos parte de un todo, donde los ejes centrales han sido propuestos a través de un consenso. El conocimiento del entorno así como las estrategias permiten el apropiamiento de las comunidades. La planificación debe ser entendida como un elemento de análisis y direccionamiento para mejorar los procesos de emprendimiento, innovación, creación y administración local.

La planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No sólo para responder a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno. Burgwal, G.; Cuéllar, J. 1999.

Con este antecedente la planificación estratégica ha delimitado en su diseño la integración de un análisis que permita evidenciar la situación actual y el entorno donde se desenvuelve, haciendo notar los elementos que repercuten ya no solo en el aspecto político o formal sino en la organización y ejecución de estrategias.

La aplicación de una estrategia se encuentra directamente relacionada con la toma de decisiones y el logro de buenos resultados, en el campo de aplicación comunitaria se ha logrado identificar un avance al integrar elementos de análisis que se encuentran condicionando las situaciones locales así como evidenciar las oportunidades que se encuentran en el entorno y se podrían aprovechar, la planificación logra conseguir una visión colectiva a fin de poder definir hacia donde se quiere ir.

## Capítulo II



# LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL TURISMO COMUNITARIO

ESPACIO EN BLANCO

“Afirmar que cuando conoces a los otros y a ti mismo, no te pondrás en peligro, ni en 100 batallas; si no conoces a los otros pero si a ti mismo, ganas una, pierde otra; y si no conoces a los otros y tampoco a ti mismo, te pondrás en peligro en cada batalla”. **Sun Tzu**

## Elementos de la planificación estratégica

El plan estratégico es un esfuerzo común que permite tomar decisiones y acciones, dicho procedimiento empieza en la determinación de la situación actual existente en el marco de escenarios futuros examinando las condiciones internas de las organizaciones. Para la realización de un plan estratégico es necesario contar con los medios indispensables para su éxito. En la figura 2.1 se pueden observar las condicionantes más importantes que deberán ser consideradas en el diseño de la planificación.

Como primer punto se identifica una necesidad de liderazgo, ya que el diseñar objetivos colectivos no solo es un trabajo teórico sino más bien son elementos identificados por todos los participantes, en muchas ocasiones en los procesos de planificación se ha observado la injerencia directa de consultores externos sin embargo el liderazgo debe ser evidenciado al interior de la comunidad donde su fortaleza se encuentra en la conexión permanente en el proyecto.

Figura 2.1. Consideraciones para el diseño de una planificación.



Fuente: Burgwal, G.; Cuéllar, J. 1999. Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales.

También se requiere de una participación de todos los sectores, es decir aprovechar el potencial de los actores involucrados en el tema considerando los aportes de expertos, grupos de mujeres jóvenes, líderes de la sociedad civil, entre otros.

Un tema importante para la comunidad a largo plazo es la independencia política, tanto económicamente como en organización y planificación; así como incluir mecanismos de negociación y consenso buscando integrar los objetivos personales con los objetivos grupales buscando un interés común.

Como un elemento final a estudiar es el desarrollo de un modelo organizativo y metodológico durante el proceso de planificación y el de ejecución, siendo la base del crecimiento empresarial. A partir de las consideraciones básicas establecidas se procede a realizar un análisis sucinto de las mismas, con la finalidad de contar con una visión clara de lo que se requiere previo a la planificación.

Cuando se ha logrado integrar y condensar en la comunidad estos elementos base se debe iniciar con el diseño de la planificación estratégica, buscando dar un sentido al emprendimiento comunitario.

La planificación supone el ordenamiento sistemático de procesos, metodologías de investigación, intervención e implementación de técnicas y herramientas Jaramillo, H. (2009), que a su vez se derivan en el cumplimiento de metas a través de un modelo de gestión diseñado en función de los recursos y medios que se dispongan.

Los autores Burgwal, G.; Cuéllar, J. (1999) plantean que los elementos del enfoque estratégico para la aplicación comunitaria debe ser aquellos que integren el análisis del entorno, participación comunitaria, estrategia, gestión y el plan operativo. (Fig. 2.2)

Se debe comprender que en la ejecución de proyectos comunitarios no habrá desarrollo social si es que la gente no asume la resolución y el compromiso de resolver sus propios problemas.

La evaluación previa que requieren los procesos de planificación conlleva a determinar claramente los actores y factores que se necesitan coordinar para el logro efectivo del proyecto emprendido, es por esto que para lograr el tan ansiado éxito es importante definir el objetivo y en qué contexto externo e interno se desea conseguir, definiendo el enfoque estratégico y acciones.

La gestión en un proyecto comunitario comparte una visión inspiradora, no cambia la cultura sino más bien busca un nuevo comportamiento comunitario; establece una planificación, le da seguimiento y evalúa sus procesos, todo como un sistema integrado para mejorar la

Figura 2.2. Elementos de la planificación

Análisis del entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Enfatiza estudios de factores internos y externos que condicionan a un proyecto.</li> </ul>
Participación comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Capacidad de integrar a la gente en los proyectos.</li> <li>•Superación de prácticas paternalistas de dar haciendo por la puesta en marcha colectiva.</li> </ul>
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Anticipar dificultades y necesidades, proyectar sus consecuencias antes de que ocurra para reducir el número y gravedad de los errores con la finalidad de aumentar las posibilidades de éxito.</li> </ul>
Gestión y Plan Operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Es la manera como se organiza y como se llevan a cabo las actividades cotidianas de cualquier organización, enfatiza la construcción y perfeccionamiento del proyecto institucional.</li> </ul>

Fuente: Burgwal, G.; Cuéllar, J. (1999) Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales.

toma de decisiones. Se debe recalcar que estas decisiones son comunitarias y estimulan la construcción del empoderamiento colectivo. Como mencionan los autores Burgwal, G.; Cuéllar, J. (1999) la participación reemplaza la pasividad y limitaciones de los recursos humanos por la dinámica del concepto de talento humano en la planificación cooperativa.

La planificación comunitaria busca concertar actividades responsables a través de cronogramas y recursos, utilizando herramientas adecuadas y adaptables a las condiciones locales.

La planificación participativa, que por sus características conceptuales y metodológicas garantiza la intervención y compromiso de la comunidad en todo el proceso de planificación. Se enriquece gracias a la participación efectiva de los actores sociales involucrados. Jaramillo, H. (2009)

## Diagnóstico del entorno turístico comunitario

El planteamiento del diagnóstico como una herramienta para la elaboración de una planificación estratégica, para casos específicos, como es el turismo comunitario tiene como finalidad el determinar y plantear estudios de campo que permitan identificar y cuantificar los elementos que impulsan o frenan la actividad turística en el sector.

Como lo menciona Jaramillo, H. (2009): “La información relativa al diagnóstico situacional debe obtenerse a través de metodologías o procesos participativos aplicables a los sectores sociales involucrados como el ZOOOP (planificación de proyectos por objetivos) la PES (planificación estratégica situacional), SRP (sondeo rural participativo), el TOH (contextualización histórica de la realidad transformable) entre otros.” (p.45).

El diagnóstico participativo constituye un momento clave en el proceso de planificación estratégica ya que permite identificar y seleccionar información necesaria para una correcta toma de decisiones. Burgwal, G.; Cuéllar, J. (1999) El proceso de analizar el entorno con una metodología participativa integra la participación de los involucrados y beneficiarios directos, para que se determine como uno de los pasos más importantes el problema central que será la raíz y esencia de lo propuesto.

Para lograr este enfoque participativo se requiere de la integración de diversas técnicas como son las asambleas, consultas grupales, mesas de trabajo, *focus group*, talleres, entrevistas, que darán lugar a identificar las variables internas que conforman una herramienta de análisis y gestión como el F.O.D.A.

Figura 2.3. Elementos del diagnóstico participativo



Fuente: Gómez, V. (1999). Planificación Económica del Turismo

Ya en los procesos de diagnóstico serán los líderes o consultores quienes tomen la decisión de las técnicas más adecuadas a usar, considerando las características del grupo objetivo. Este análisis deberá integrar varios elementos que el experto considere como necesarios y que llevarán a plantear alternativas de solución evidenciadas como proyectos, en la figura 2.3 se observa el procedimiento a seguir en el planteamiento de los problemas y los objetivos que se tienen como agrupación, asociación, gremio o comunidad.

También se adhiere a este análisis la participación de los colectivos o actores que tienen injerencia directa, en este estudio se realiza una evaluación individual de cada uno de los involucrados.

### **Análisis del problema**

Como lo señala Montero, J. (2011) el comportamiento extendido al medio latino para el emprendimiento se evoca a un ejemplo bastante repetitivo, citando a un individuo que después de adquirir cualquier equipo electrónico, tan pronto lo desempaca, lo conecta a la electricidad, y lo empieza a operar sin leer las instrucciones; tan solo cuando el aparato se estropee se le dedicará un tiempo para leer un manual con el propósito de arreglarlo y reclamar por algún daño que él mismo ocasionara. Este ejemplo permite comprender como ese comportamiento equivocado se traslada a los emprendimientos nada más escuchando la opinión de alguien o por simple observación, sin un mayor análisis, pero el resultado podría ser el mismo “el fracaso”; es por ello la importancia de adentrarnos no solo con una visión de 45 grados sino ampliar la visión a la periferia con el fin de conocer la razón y el entorno.

Para identificar con claridad lo que ocurre en el entorno se hace imprescindible el identificar claramente el problema que se desea resolver como punto de partida para la planificación. En la figura 2.4 se puede observar la conceptualización del problema visto desde la perspectiva de varios autores.

Basado en las acepciones mencionadas el problema es un componente de la realidad que requiere de intervención para ser modificada y mejorada en base a la dirección que se requiera. Para la identificación del mismo se toma como base una de las metodologías más apropiadas para entornos comunitarios, el árbol de problemas es una técnica eficiente y participativa que integra la delimitación del ámbito problemático así como una red explicativa de causas y efectos.

Figura 2.4. Acepciones del problema

El problema		
<p>En el sentido más general, problema es una dificultad que requiere de solución. Herrera, L. Medina, A., Naranjo, G. (2004)</p>	<p>Un problema representa un estado negativo de la realidad. Hay que evitar enunciar un problema en términos de falta de, pues oculta el problema e impulsa la búsqueda mecánica e inmediata de una solución, anulándose la capacidad de análisis. Burgwal, G.; Cuéllar, J. (1999)</p>	<p>Es una situación, relación o proceso con el cual un colectivo se encuentra inconforme y quiere transformarla. Chávez, P. (2009)</p>

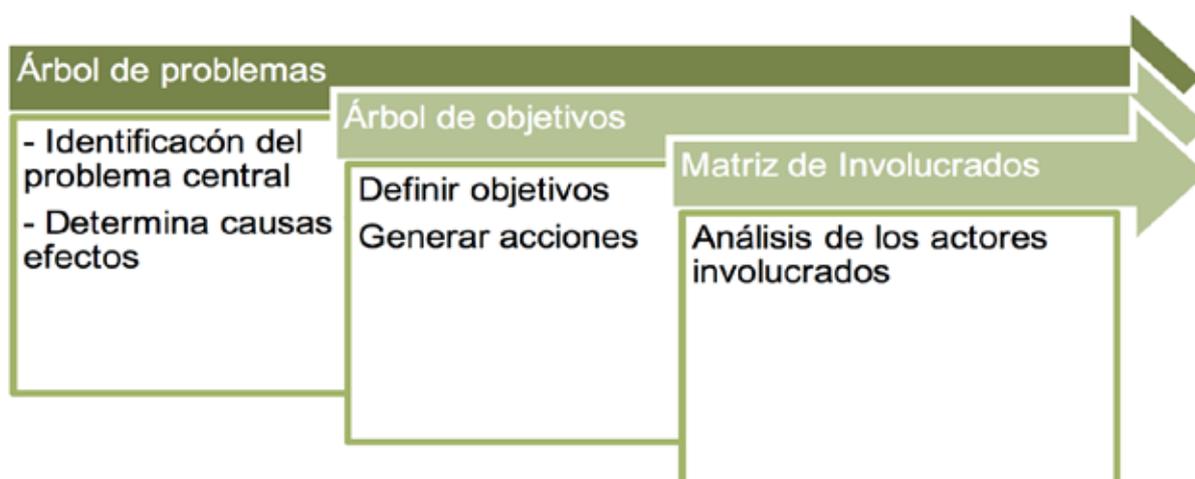
Fuente: Iturralde, M. (2015)

La elaboración correcta de este elemento depende de la objetividad con la que se realice, ya que al ser una construcción colectiva el reconocimiento de las necesidades deberán ser aceptadas y generalizadas en el grupo involucrado.

El proceso de la construcción de la problematización deberá partir de un análisis cuya visión integre el ámbito de intervención desde un contexto social, demográfico, cultural, económico, este elemento será convertido a través de la metodología planteada en el problema central. Adicionalmente se contempla las relaciones causa y efecto que se encuentran directamente relacionados con el problema.

Los elementos que componen la delimitación problemática se muestran en la figura 2.5, así como su interrelación para proponer soluciones adecuadas para solucionar una necesidad colectiva.

Figura 2.5. Elementos del diagnóstico participativo

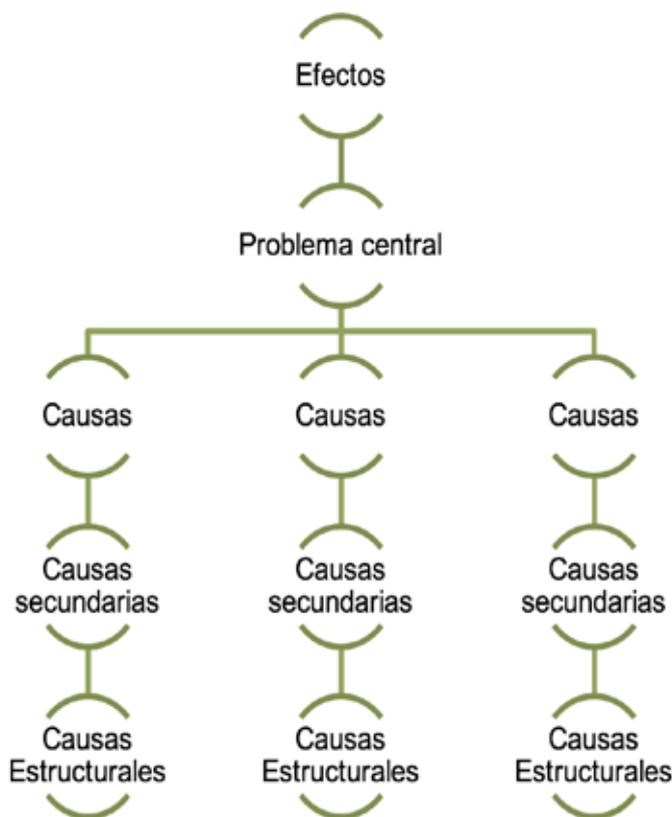


Fuente: Sanin, H. Adaptado por Iturralde, M. (2015)

En la delimitación del problema se ubica al árbol de problemas como una metodología recomendable para aplicar en procesos participativos Sanín, H., el proceso de construcción de este instrumento debe ser focalizado a través de la identificación del problema central, para luego construir las causas que inciden para generar el mismo así como los efectos de tomar correctivos a tiempo. En la figura 2.6 se citan los componentes para la construcción del árbol de problemas.

Las causas son variables que pueden devenir de factores socioculturales, económicos, demográficos, tecnológicos o legales. Se pueden observar tres tipos de causas: directas, indirectas y estructurales. Las causas directas citan las condiciones que influyen para que el problema se esté dando, las secundarias o indirectas explican un alcance medio en la producción de los descriptores y las estructurales hacen mención a problemas de orden social, legal, político, económico, cultural que determinan en última instancia el problema, sin embargo no son de ámbito gobernante ya que hacen parte del funcionamiento del sistema. Los efectos también se los denomina consecuencias, son situaciones o problemas producidos por los descriptores del problema central que se está analizando. Sanín, H.

Figura 2.6. Árbol de problemas



Fuente: Jaramillo, H. (2009) Adaptado por Iturralde, M. (2015)

Al identificar la problemática local se vuelve imprescindible establecer objetivos comunitarios, siendo estos las aspiraciones de cambio y la solución a las necesidades y carencias encontradas, estos objetivos se plantearán utilizando como base el árbol de problemas transformando a la problemática central en el objetivo general y a los efectos en el fin del proyecto, siendo éste a mediano o largo plazo. Las causas serán analizadas para verificar su ámbito de acción tomando como referencia los aspectos que se pueden modificar, es decir las causas directas se transformarán en objetivos específicos o componentes de la solución. La estructura del árbol de objetivos es la misma diseñada para el árbol de problemas con la diferencia en el contenido, tomando en cuenta la lógica y lingüística que debe contener la redacción de un objetivo.

Otro de los elementos para la construcción del diagnóstico participativo es la matriz de involucrados tabla 2.1, en la que se puede observar como los actores sociales que tienen relación con la comunidad afectan positiva o negativamente. Este sistema permite analizar objetivamente las potencialidades y nivel de participación de cada uno de involucrados.

Tabla 2.1. Matriz de Involucrados

<b>Involucrados</b>	<b>Intereses</b>	<b>Problemas percibidos</b>	<b>Requerimientos</b>	<b>Estrategias</b>
Actores				
Colectivos				
Otros				

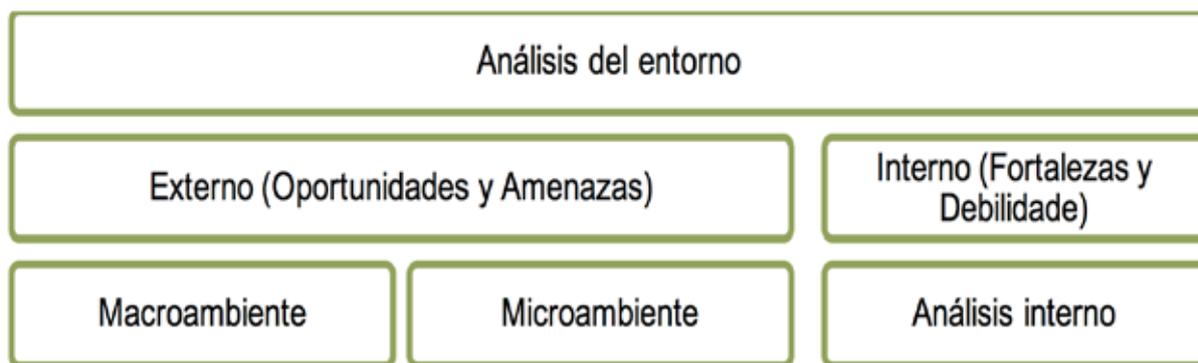
Fuente: Jaramillo, H. (2009)

## **Análisis del Entorno**

El análisis del entorno engloba estudios sobre la situación actual en el que se desarrolla la empresa, para el caso de proyectos comunitarios examina las condiciones externas e internas que afectarán posteriormente y que inciden en la toma de decisiones. La toma de decisiones debe ser abordada en toda la empresa como un proceso analítico y racional Dorado, J. (2009). La información que se recoja debe ser lo más amplia posible para definir con exactitud los elementos que giran en torno a la problemática. En la figura 2.7 se muestra la relación existente entre las variables de estudio.

El estudio del entorno integra dos elementos de análisis, los factores externos o variables exógenas y los factores internos o variables endógenas.

Figura 2.7. Relación de factores del entorno



Fuente: Salazar, F. (2009) Adaptado por Iturralde, M. (2015)

En la figura 2.8 se pueden observar los elementos de análisis externo, estos engloban temas relacionados con macro y micro ambiente que en su estudio pueden constituirse como una oportunidad o amenaza para la organización; estos factores son situaciones dadas por un tercero y no accesible al cambio sin embargo se puede tomar medidas correctivas o el aprovechamiento de recursos. En el macroentorno la empresa debe observar y responder a fuerzas incontrolables y el microentorno evalúa varios elementos que afectarán el grado de éxito del proyecto Kotler, P. et al. (2005).

Los factores preponderantes a investigar son aquellos relacionados a la planta turística, infraestructura; así como los elementos externos relacionados con el entorno legal institucional con el que se vincula el sector productivo. Gómez, V. (1999).

Figura 2.8. Factores de análisis del entorno interno y externo.



Fuente: Kotler, P. et al. (2005) Marketing para Turismo.  
Adaptado por Iturralde, M. (2015)

Para el análisis de las fortalezas y debilidades de una organización es necesario contar con una revisión crítica de los recursos que se posee, estos indicadores contemplan el estudio de factores internos como se evidencia en la figura 2.8, en éste análisis se deberá valorar con exactitud las situaciones que deben ser superadas y con qué variables se cuenta para el impulso del proyecto.

Se debe recordar que los factores internos en proyectos turísticos hacen referencia también a las características intrínsecas del lugar es decir el análisis de los recursos (naturaleza y calidad), así como al grado de utilización de los mismos.

### Identificación de la demanda turística

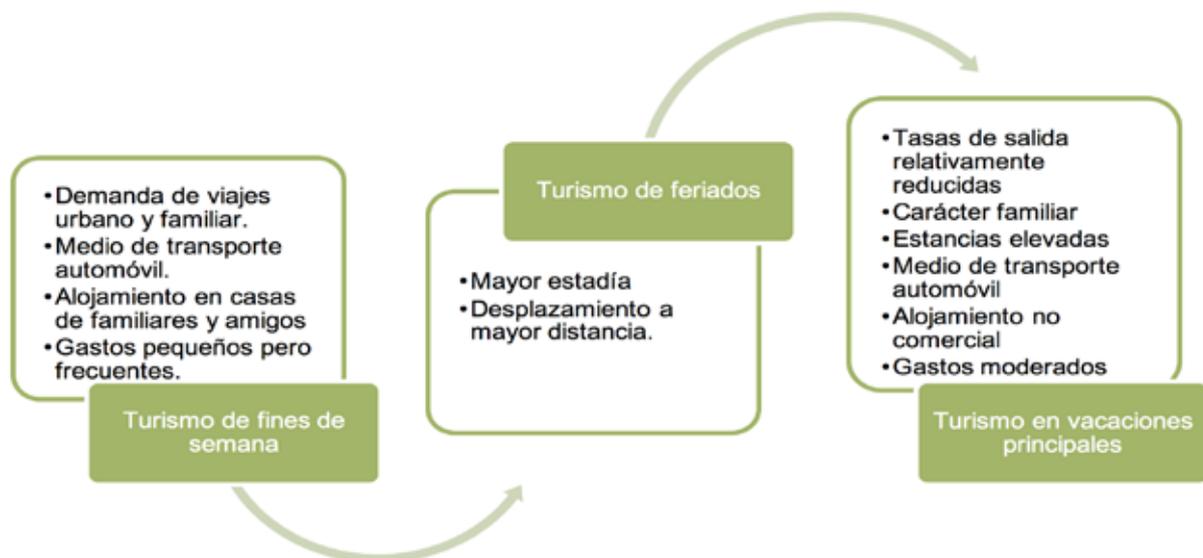
La demanda turística se explica en la agrupación de atributos, valores, servicios y productos que el público objetivo se encuentra requiriendo, proporcionado a su vez por los operadores turísticos para satisfacer necesidades de esparcimiento, ocio, tiempo libre o vacaciones. Rodríguez, M. (2008); Jiménez, L. Jiménez, W. (2013)

Los estudios relacionados con la demanda turística generalmente se vinculan a estadísticas del turismo nacional o internacional, esta información no siempre es basta para tomar una decisión frente al direccionamiento que debe seguir la planificación más aún cuando la investigación está siendo preparada de una forma empírica. Los datos generados en el control fronterizo constituyen más un control migratorio, por lo que permite conocer indirectamente una demanda turística Gómez, V. (1999); sin embargo estas bases de datos para ser utilizadas deberían ser depuradas siendo un instrumento simple de cuantificación de ingresos a un país.

Para concluir adecuadamente en un producto de planificación la base de análisis debe referirse al estudio de las condiciones de un lugar así como la potencialidad del mercado, como lo menciona Gómez, V. (1999) los elementos de reflexión en la etapa de diagnóstico hacen referencia a la delimitación de las características cualitativas y cuantitativas que se relacionan.

La identificación de la demanda turística puede ser desarrollada mediante dos alternativas metodológicas, una la realización de encuestas en hogares y otra a través de establecimientos de alojamiento. Sin embargo para cuantificar el número de personas que estaría dispuestas a visitar un atractivo o negocio, primero se debe identificar los tipos de turismo que se puede encontrar principalmente en el mercado nacional, en la figura 2.9 se puede apreciar un síntesis sobre estos elementos.

Figura 2.9. Tipos fundamentales de turismo.



Fuente: Adaptado por Iturralde, M. (2015)

Los estudios de la demanda turística constituyen una información fundamental para la toma de decisiones en el marco de la planificación de proyectos turísticos. Se debe recalcar que en el desarrollo del turismo comunitario para determinar la demanda es necesario establecer el segmento al que se va a dirigir los atractivos turísticos, el hospedaje y la alimentación, a partir de ese elemento se puede estudiar si corresponde a una demanda nacional e internacional. La fuente principal que alimenta el estudio correspondería a los usuarios de las plantas de alojamiento por categorías, de las provincias y recursos disponibles, este análisis también deberá integrar la opinión de los clientes potenciales.

### Evaluación de los recursos turísticos

La tarea de la planificación consiste en seleccionar aquellos recursos que tengan una mayor potencialidad, en función de su calidad, potencialidad del mercado y costo de puesta en explotación. Gómez, V. (2011).

La evaluación de los recursos turísticos que sean de acción prioritaria deberán ser evaluados a través de metodologías que permitan reconocer no solo su importancia sino su potencialidad en función del segmento de mercado, es por ello que la identificación de comunidades con atractivos naturales motivan el desarrollo de proyectos enfocados a dinamizar el sector turístico y por consecuencia el crecimiento colectivo.

Para reconocer un lugar con atractivos turísticos se debe investigar si estos motivan o no a un grupo de personas a abandonar su domicilio o lugar de permanencia para pasar cierto tiempo en otro sitio. La Organización Mundial de Turismo hace una distinción entre el patrimonio y los recursos turísticos, entendiéndose al primero como un conjunto de bienes tangibles o intangibles a disposición de las personas para satisfacer necesidades turísticas. En cambio en recurso turístico se considera a todos los bienes y servicios en los que interviene el hombre; es decir el patrimonio es un bien preexistente y que demanda de una intervención para su acceso y los recursos necesariamente son propuestos y realizados por personas.

Recursos turísticos, todo elemento natural, toda actividad humana o resultado de la misma que puede generar un desplazamiento por motivos, esencialmente, de ocio. Marín, H. (2012)

Se debe tomar en cuenta que uno de primeros pasos en la planificación debe ser dirigido a la identificación y evaluación del producto turístico que mejor se adapte a los requerimientos del mercado, de modo que se optimicen los recursos Sierra, A. (2011).

Para la identificación de los recursos turísticos se pueden realizar varios tipos de investigaciones específicas como se puede observar en la figura 2.10, en la que se evidencia el procesos de selección de un recursos prioritario con potencialidades de explotación.

Figura 2.10. Selección de recursos prioritarios



Fuente:.. Adaptado por Iturralde, M. (2015)

La identificación de un atractivo se constituye en la primera etapa de la selección considerando que este diagnóstico permite cuantificar el número de recursos y lugares que dispone, esta actividad debe ser continua y perfectible con la investigación de campo.

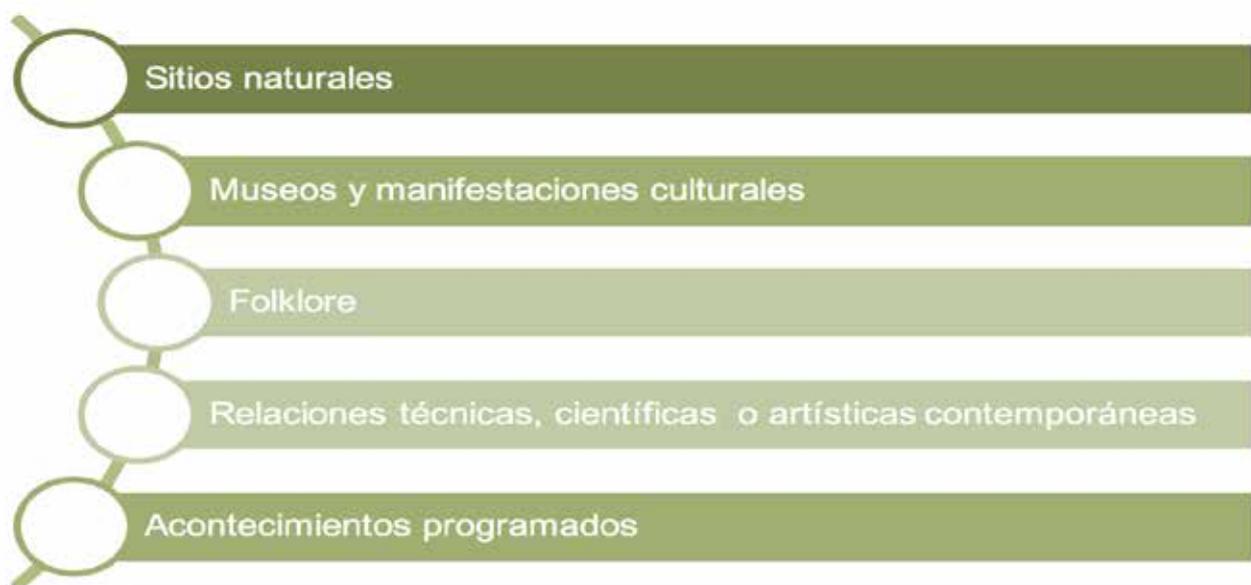
El inventario de recursos turísticos se constituye como un catálogo de lugares, objetos y establecimientos de interés turístico de un lugar determinado. Gómez, V. (2011) Este catálogo clasifica a los recursos en función de la metodología utilizada, es este caso se cita a la metodología propuesta por la OEA en la que integra 10 tipos, dicho esquema establece una clasificación en categorías y jerarquías lo que permite valorar al recurso turístico. El método clasifica a los recursos en cinco categorías como se muestra en la figura 2.11.

No existe un método definido y generalmente aceptado para inventariar los recursos, depende del lugar que se trate y de los recursos en sí. Sierra, A. (2011)

Cada una de la categorías citadas se desglosan en una serie de 31 tipos y 83 subtipos, que facilitan su levantamiento y clasificación, este análisis al final deberá ser contrastado con los inventarios realizados por instituciones regionales y locales, tomando en cuenta que la gestión de recursos turísticos es una actividad privada con el impulso de entidades gubernamentales y no gubernamentales.

A partir de la evaluación de los recursos en el inventario deberá procederse a tipificar los lugares de interés, partiendo del análisis de la potencialidad de cada uno de estos recursos.

Figura 2.11. Clasificación de recursos turísticos, metodología OEA.



Fuente: Adaptado por Iturralde, M. (2015)

Figura 2.12. Características para definir un lugar o un recurso turístico



Fuente: Adaptado por Iturralde, M. (2015)

En la figura 2.12 se muestran las características que el lugar debe reunir para ser considerado.

Basada en clasificación evaluada el investigador podrá establecer si el recursos se considera de atención prioritaria basada en el acceso, demanda y planta turística, factores clave para el inicio de la proyección a futuro en el emprendimiento turístico, y más aún cuando los involucrados será parte esencial de un proyecto. Adicionalmente se menciona a continuación la clasificación por categorías, propuesta por la OEA que permite una clasificación de los recursos según jerarquías, cuyo objetivo es realizar una valoración de los recursos turísticos. Gómez, V. (2011) Los criterios de evaluación para cada jerarquía son los presentados en la figura 2.13.

Figura 2.13. Clasificación de recursos según jerarquías. Metodología OEA



Fuente: Adaptado por Iturralde, M. (2015)

El diagnóstico en la planificación es un paso fundamental que no puede ser evadido ya que la falta del mismo podría ocasionar riesgos o lamentables pérdidas a largo plazo.

## Formulación estratégica, organización y gestión.

La formulación estratégica en iniciativas locales se convierte en el corazón para sus funcionamiento, ya que es el punto donde se establece a dónde se quiere llegar y el rumbo deseable a futuro basado en el análisis de sus potencialidades y limitantes.

### Formulación estratégica

Una vez realizado el análisis F.O.D.A. e identificado los factores críticos de éxito se deberá proceder a identificar las áreas de iniciativa estratégica tomando en cuenta los elementos y metodologías utilizadas en el diagnóstico, en la tabla 2.2 se puede evidenciar como la combinación de las variables apoyan la construcción de un direccionamiento estratégico a seguir.

Tabla 2.2. Identificación de iniciativas estratégicas.

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA

Fuente: Burgwal, J. Cuellar, J. (2011) Adaptado por Iturralde, M. (2015)

Al delinear las estrategias es conveniente plantear en conjunto la misión, visión y objetivos que del emprendimiento comunitario, es decir proponer un esquema participativo dónde los integrantes comprendan lo que poseen y así donde se van a dirigir; en ese sentido se plantea conceptualmente el significado de estos elementos en la figura 2.14.

La misión en una organización permite plantear en términos sencillos las actividades que se deben ejecutar para llegar a alcanzar la visión; en este sentido este elemento debe comunicar lo que se pretende hacer siendo un factor que todos los integrantes deben conocer y empoderarse. En la construcción de la misión los involucrados deberán estar presentes así como deberá haber contribuido ya que eso garantizará el interés y compromiso de la gente.

Entre los elementos que se integran para la construcción de la misión se deben considerar a los siguientes ítems:

Figura 2.14. Acepciones de la Misión y Visión



Fuente: Burgwal, J. Cuellar, J. (2011) Adaptado por Iturralde, M. (2015)

- Reflejar lo que va a ser la organización.
- Comportamientos a seguir basados en valores y principios.
- Motivante
- Coherente con lo que se espera a futuro.
- Importancia de servir y trabajar en comunidad.
- 

La visión de futuro es una declaración amplia y suficiente de dónde se quiere llegar, es decir es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que se quiere ser en el futuro. Para la redacción de la visión se debe contemplar los siguientes elementos:

- Compartida y consensuada
- Espejo de valores y principios de la zona
- Relevante a las necesidades de los clientes
- Capaz de inspirar a los actores
- Una guía para la toma de decisiones
- Enfatiza la fortaleza del equipo
- Logra sinergia
- Corta y clara
- proyecta sueños, esperanzas y entusiasmo
- 

La formulación de objetivos logra identificar las áreas de énfasis de concentración de todos los esfuerzos. La propuesta de objetivos son aquellos que se obtuvieron del análisis realizado en la etapa de diagnóstico que contempla factores demográficos, medio ambiente, infraestructura y servicios básicos, uso del suelo, economía, cultura, entre otros.

En la metodología propuesta la formulación de objetivos es la etapa final de la planificación, estos deben ser contruidos de los resultados encontrados en el análisis situacional, en este caso se debe contemplar las estrategias de solución, la visión, la misión y las acciones defensivas y ofensivas, ya que devienen de la superación de las debilidades y el aprovechamiento de las fortalezas.

Los objetivos deben responder a características como las siguientes:

- Mesurables
- Periodo de tiempo determinado
- Comprensibles
- Factibles
- Aceptados
- Relacionados con la misión
- Obligatorios para alcanzar la visión.

En la planificación estratégica participativa debe incluirse adicionalmente las líneas de acción a través de un proceso incluyente donde se definan los medios para alcanzar los objetivos. Se puede decir que de acuerdo al autor Burgwal, J. Cuellar, J. (2011) se presentan tres tipos de acciones en las cuales el grupo de trabajo debe actuar como se observa en la figura 2.15.

Las políticas son lineamientos que se deben seguir y que se practican regularmente, es decir es la puesta en marcha de los valores y norman la gestión, son ejes transversales.

Los proyectos en cambio se pueden definir como actividades relacionadas y coordinadas, ejecutado por un equipo de personas con la finalidad de alcanzar los objetivos y resolver problemas identificados en la comunidad. En cambio las acciones inmediatas satisfacen necesidades específicas y el proyecto contiene una serie de ellas.

Figura 2.15. Líneas de acción



Fuente: Burgwal, J. Cuellar, J. (2011) Adaptado por Iturralde, M. (2015)

## Organización y gestión

La etapa de organización y gestión de un emprendimiento comunitario debe ser entendida como un proceso que permite planear acciones que llevaran a cumplir los objetivos y a largo plazo la visión propuesta.

En función de este elemento se ha contemplado como una de las mejores alternativas para la planificación comunitaria y participativa la integración del instrumento Marco Lógico como uno de los elementos que contribuirá a sistematizar las acciones para conseguir los objetivos.

Marco lógico<sup>6</sup> es un modelo de planificación de proyectos orientados a objetivos (Z.O.P.P.) y es una herramienta de gerencia que permite planificar, gestionar, monitorear y evaluar con la finalidad de mejorar los procesos de ejecución. Una de las mayores fortalezas que se puede citar frente a esta metodología es la participación para su construcción así como la orientación al cumplimiento de objetivos, permitiendo identificar las necesidades de información al realizar un análisis sistemático de los elementos de vital importancia del emprendimiento comunitario.

La matriz de marco lógico es una estructura que consta de cuatro columnas y cuatro filas como se puede observar en la tabla 2.3 en las cuales se coloca la información de forma ordenada tomando en cuenta el análisis realizado previamente en el diagnóstico. Para el desarrollo de la matriz se debe implementar un proceso lógico de construcción tomando en consideración un eje vertical en el que ordena el nivel de logro y el eje horizontal la medición de los mismos. Jaramillo, H. (2009).

Como se puede observar en la tabla la lógica vertical constituye el paso a paso para conseguir los objetivos, como primer elemento se encuentra la redacción del fin que constituye el logro a mediano o largo plazo de la solución o contribución al problema. En cambio el propósito se transforma en el objetivo inmediato es decir el problema central identificado en el árbol de problemas que luego será transformado en objetivo general en la matriz de árbol de objetivos.

Los componentes son los resultados o productos que se prevén para cada objetivo específico y que ayudan a alcanzar el propósito. Jaramillo, H. (2009) Las actividades se transforman en las acciones que se deberán realizar en cada componente.

<sup>6</sup> Marco Lógico traducción al inglés Logical Framework , fue adaptado para proyectos de desarrollo por la USAID en los años 70, en la actualidad lo emplean varias organizaciones nacionales, internacionales, no gubernamentales y gubernamentales. Burgwal, J. Cuellar, J. (2011)

Tabla 2.3. Marco Lógico

	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos
Fin	Lógica vertical	Lógica horizontal	
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Fuente: Jaramillo, H. (2009) Adaptado por Iturralde, M. (2015)

Cuando se haya concluido con la lógica de intervención vertical se procede a elaborar la columna “supuestos” que son condicionantes externos que se vuelven necesarios para la toma de decisiones y que en muchas ocasiones están fuera de control de los involucrados.

Planteado y estructurado el esquema de Marco Lógico, se debería trabajar en la aplicación del proyecto, es decir poner en marcha los sueños plasmados a través de la visión y los objetivos; y para gestionar este tipo de planificación es importante organizar las estrategias y acciones que se deban llevar a cabo, en la tabla 2.4 se define una estructura que puede ser útil para la presentación de actividades por componente en función del tiempo y los recursos.

Tabla 2.4. Plan Operativo

Actividades	Responsable	Cronograma	Recursos	
		Tiempo en días o meses	Financieros	Técnicos

Fuente: Iturralde, M. (2015)

El sistema de seguimiento debe dar respuesta a las preguntas **¿Qué? ¿Cómo? ¿Quién?** Crespo, M. (2010)

### Seguimiento y evaluación

Cuando existe asignación de fondos o recursos es imprescindible establecer sistemas de monitoreo y control que permitan identificar avances y comparar con lo planificado. Como cita Crespo, M. (2010) en su texto el seguimiento es el conjunto de procedimientos, mecanismos e instrumentos, que se utilizan para obtener información periódica sobre la situación del proyecto.

El seguimiento en los proyectos permite hacer correctivos en la ejecución del mismo y es aplicada por los mismos participantes, sin embargo el responsable deberá presentar informes de avances referentes al cumplimiento de objetivos y resultados planteados.

La evaluación en cambio permite identificar los resultados y efectos después de aplicado el proyecto, durante este proceso se puede medir eficiencia, eficacia, impacto, pertinencia y viabilidad, estos enfoques según Crespo, M. (2010) permitirán visualizar la experiencia vivida y utilizar los indicadores en futuras propuestas.

## Capítulo III



# LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA TURISMO

ESPACIO EN BLANCO

El talento humano es el único que permitirá sustentar una contribución económica a las naciones pues a través de él se incrementa y se desarrolla la gente, mejorando su conocimiento y potenciando la mejora en los conocimientos y en los individuos.

## **La gente como valor agregado al turismo comunitario**

Desde la década de los noventa en el mundo entero se alude a los distintos escenarios que ponen de manifiesto la conformación de cambios y transformaciones que han sido el producto de las nuevas economías globalizadoras, permitiendo así el desarrollo económico y mundial en todas sus escalas.

No hay dudas que este escenario introduce transformaciones importantes y multidimensionales a escala productiva, organizativa, cultural e institucional en los países. Un ejemplo de ello es la emergente industria de la información y comunicación que actualmente abarca a la población en general. Así entonces, estas nuevas exigencias tecnológicas, producen una gran necesidad para ser cada vez más competitivo lo cual permite fortalecerse a través de la gente; por lo tanto surge en la gran mayoría de las instituciones y organizaciones de los países latinoamericanos la revisión de los modelos de gestión atribuido al talento humano como parte importante del desarrollo en el siglo XXI. Siendo así, en esta época se presenta grandes desafíos por resolver siendo uno de los cambios en el mundo de hoy la mejora en el desarrollo de las competencias y de las potencialidades que posee la gente.

Desde esta perspectiva, y ante esta nueva realidad la educación, y la generación de mecanismos propios de la gestión humanística permite convertir a los países -a través de su gente- en pilares fundamentales para la consecución de sus fines y objetivos profesionales. No obstante algunos países ante el desarrollo y el avance de la competitividad, se han preparado antes que otros, ello lo demuestra los antecedentes de acuerdos nacionales e internacionales, respecto a la diversidad de propuestas existentes en el sector productivo en especial el Turismo como propuesta de cambio en la red productiva de países como el Ecuador.

En este aspecto el turismo juega un papel determinante por ser protagónico en el mejoramiento y transformación de las instituciones dedicadas al desarrollo turístico, para ello es altamente requerida la conformación y formación de personas en este ámbito. Los esfuerzos realizados por el ente gubernamental en Ecuador pone de manifiesto el

gran interés que subyace en la introducción de reformas flexibles que se adapte a nuevas modalidades donde el aprendizaje y el saber permiten el mejoramiento de los procesos en todos sus ámbitos.

El entorno económico mundial se caracteriza por nuevos modelos de competencias, tecnologías y conceptos de organización. Novick Marta (2002) coincidiendo con este planteamiento Michael E. Porter (2003) el cual expone:

...en un mundo en que la competencia es cada vez más internacional, las naciones resultan más importantes y no menos, como la base de la competencia se ha desplazado cada vez más hacia la creación y asimilación de conocimientos, ha aumentado la importancia del papel de la nación. La ventaja competitiva se crea y se mantiene a través de un proceso muy localizado. Las diferencias de una nación en valores, culturas, estructuras económicas, instituciones e historia contribuyen todas ellas al éxito competitivo. (pp. 163-200)

Enfatiza M. Porter (ob.cit) que siguen existiendo diferencias sorprendentes en los patrones de competitividad en cada país, ninguna nación puede ni podrá ser competitiva en todos los sectores y mucho menos en la mayoría de ellos; en definitiva, las naciones triunfan en sectores determinados debido a que el entorno nacional es el más progresivo, dinámico y estimulante.

Esta inversión en el conocimiento y en el desarrollo de las potencialidades humanas así como el componente estratégico que se adopte es de vital importancia, teniendo en cuenta que se convierte en una herramienta y aplicación de toda estrategia empresarial que implique el involucramiento del talento humano, y a la hora de la consecución de objetivos y metas de la empresa, esto sin olvidar la promoción de planes de formación efectivos, que permitan fortalecer paralelamente los planes internos y externos que se hayan propuesto desarrollar las organizaciones. Davenport Thomas (2000, p.70)

Con respecto al talento humano y a la estrategia competitiva el autor nos habla de las llamadas palancas de aplicación en la estrategia, refiriéndose a las organizaciones modernas y transformadoras, las cuales construyen y fortalecen sus capacidades a través de su gente, mejoran sus posibilidades de llevar a cabo una estrategia eficaz, el desarrollo de las capacidades organizativas que exigen a su vez la manipulación de una serie de palancas de aplicación, que resultan especialmente cruciales, entre las que se tienen las siguientes:

- **Capital humano:** Los recursos intangibles de capacidades, esfuerzo y tiempo que los empleados invierten en su trabajo.
- **Estructura de la organización:** El modelo de relaciones entre unidades e individuos en el seno de la empresa.
- **Procesos laborales:** Son toda la serie de acciones y operaciones que proporcionan productos y servicios.
- **Tecnología:** El empleo de medios mecánicos, especialmente científicos, relacionados con la informática para realizar tareas y gestionar la información.

Queda así de manifiesto que los recursos humanos- el talento humano- tiene un carácter integrado en todos los aspectos, incluso para las empresas turísticas pequeñas que son las más que se identifica en los países (restaurante, casas rurales, souvenirs entre otros) por lo cual el valor de la gente en este sector deja de manifiesto la gran relevancia que tiene para un dueño de negocio o gerente, conocer sobre retribuciones (sueldos) necesidades formativas, reclutamiento y selección, entre otros.

### **Planificación estratégica en el marco de la gestión de recursos humanos en el turismo.**

Entendiendo como planificación del capital humano el “proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia afuera” Bohlander (2001:122).

La tendencia a nivel mundial produce un alto reconocimiento a la gente en el ámbito del trabajo; tomando en cuenta que son aquellas personas capaces de demostrar sus potencialidades en la conducción de una organización, institución o bien algún proyecto. Por parte de los especialistas hay consenso en cuanto a considerar que la gente hace la diferencia entre una y otra organización, al punto de que en algunas organizaciones la estrategia es el capital humano” convirtiéndose en principal ventaja competitiva.

En este orden de ideas, importante es destacar que la planificación estratégica del talento humano, en consecuencia es la parte más importante del plan estratégico del negocio y/o organización. La gente especializada en el estudio del talento humano tiene la responsabilidad de crear el plan estratégico del área alineándolo con la misión, visión, estrategia, objetivos y proyectos macros de la organización, e integrán-

dolo a todos los demás niveles de la organización a objeto de darles el apoyo requerido; de manera coherente con la materialización del plan estratégico organizacional y con los propios intereses del personal.

La organización busca además otros objetivos tales como evitar excedentes o falta de personal pues las consecuencias en cualquiera de los casos puede impactar muy negativamente la planificación estratégica de la organización y en consecuencia los resultados finales.

El plan estratégico del área así como el de otras áreas funcionales debe alinearse siempre al plan estratégico de la organización sin olvidar la importancia de la cultura como rectora de los comportamientos. El área del talento humano a través de su propio plan estratégico, debe articular sus objetivos, proyectos, políticas, programas y sus prácticas o planes de acción, con el plan estratégico global de manera tal que apoye su realización. Estrategia, estructura y talento humano deben estar bien articulados como condición para el éxito organizacional, personal y social.

En este sentido y siguiendo la línea sobre el turismo, habrá que destacar que el objetivo fundamental en los negocios turístico será el de evaluar minuciosamente las demandas de competencia en este ámbito para el corto, mediano y largo plazo asegurando su disponibilidad en el momento oportuno; lo cual cada día se hace más cuesta arriba por la reconocida brecha de competencias existente en demanda y oferta.

De esta manera, los negocios orientados al turismo requerirán considerar desde una perspectiva estratégica y en pro a brindar un servicio de calidad los siguientes aspectos o propósitos:

- Prever los planes de formación como acción de acompañamiento a la dinámica turística y en función a la mejora del servicio que puedan prestar.
- Diseñar planes de carrera individualizados que respondan a las necesidades reales y del turismo
- Incrementar la motivación del personal al conocer hacia dónde va la organización, cuales son los planes a mediano y largo plazo; reduciendo la incertidumbre. Como lo plantea Porret (2010:379-380) la sensación de saber dónde se va cohesiona, estimula, y favorece el espíritu de colaboración e iniciativa del personal.
- Contribuir de manera importante a maximizar los beneficios que persigue el negocio turístico teniendo en cuenta el involucramiento de las personas disminuyendo el riesgo de excedentes de contratación de recursos humanos con el consecuente impacto en los costos de producción.

Lograr estos objetivos requiere la utilización de un sistema de información (de preferencia automatizado) que permita crear y mantener un adecuado inventario de personal con indicación de antigüedad, grado de instrucción, ascensos y transferencias, resultado de evaluaciones, edad. Lo recomendable es que se realice y mantenga por departamento, sección, unidad, plantas, según sea el caso. También es necesario realizar una revisión de los análisis de cargos y de las cargas de trabajo que tiene el equipo humano; lo que puede conducir al rediseño de cargos, creación de otros y hasta la eliminación de algunos impactando directamente el inventario de personal además de los costos.

Resulta relevante destacar lo señalado por Dolan, Valle Jackson y Schuler (2003, p.50) respecto a los fines de la planificación del capital humano:

- **Reducir** los costos ayudando a la gerencia detectar las carencias o excesos de recursos humanos y corregir estos desequilibrios
- **Proporcionar** una base sólida para la planificación el desarrollo del empleado, haciendo un uso óptimo de las actitudes del trabajador.
- **Mejorar** el procedimiento general de planificación empresarial.
- **Aumentar** la conciencia de la importancia de una gestión eficiente de los recursos humanos a todos los niveles de la organización
- **Proporcionar** una herramienta par evaluar los efectos de otras actuaciones y políticas opcionales de los recursos humanos.

Posteriormente se determinan las brechas existentes, enfatizando en formar y/o desarrollar las competencias claves para la estrategia seleccionada. En caso contrario debe definirse si las personas y las competencias requeridas existen fuera de la organización.

La importancia así gira en torno a la visión acerca la necesidad de planificar estratégicamente el talento humano que la organización requiere, lo cual ha ido evolucionando junto a la tecnología y los diferentes momentos que vive la humanidad. Hoy la cantidad, diversidad, y velocidad del cambio en los múltiples factores externos que impactan el adecuado funcionamiento de la organización hacen que las necesidades de la sociedad, guarden esas mismas características de los factores externos; lo que a su vez obliga a dar otras respuestas desde el mundo organizacional y en consecuencia a centrarse en tener suficiente agilidad y flexibilidad para hacerlo oportunamente.

Es así como surge la incansable búsqueda por ser más eficientes, eficaces y de esa misma manera la planificación de esta área tan necesaria en todos los negocios, en el caso del sector turístico de igual manera cada vez más ha ido ocupando verdaderos espacios

que permite evidenciar su lugar en el desarrollo y puesta en práctica de los objetivos propuestos.

Teniendo en cuenta lo expresado, las competencias del área de talento humano se están ampliándose; permitiendo de esta forma adentrarse más en la visión macro de las organizaciones, desde el diseño y ejecución del plan estratégico pudiendo así dar un acompañamiento eficaz en los virajes que se tengan que dar en el área de gestión de talento humano.

Cabe destacar que en el marco de la planificación estratégica Chia-venato (2008) plantea seis actividades claves o subsistemas de Recursos Humanos que se hacen necesarios considerar:

- Admisión de personas: Para incluir nuevas personas en la empresa. Incluye el reclutamiento y selección de personas.
- Aplicación de personas: Donde se diseñan las actividades que las personas realizan en la empresa, permitiendo orientar y acompañar el desempeño. Incluye diseño organizacional y de cargos, análisis de descripción de cargos, orientación de las personas y evolución de desempeño.
- Compensación de las personas: Actividades dirigidas a incentivar y satisfacer las necesidades individuales. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios.
- Desarrollo de personas: dirigidos a capacitar e incrementar el desarrollo personal y profesional. Incluye: entrenamiento y desarrollo, programas de cambio de comunicación e integración y desarrollo de las carreras.
- Mantenimiento de las personas: destinado a crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias. Incluye, seguridad y calidad de vida, mantenimiento de relaciones laborales, administración de la disciplina.
- Evaluación de personal: Procesos empleados para acompañar, controlar y verificar, las actividades de las personas y los resultados. Incluye base de datos y sistemas de formación general.

Por tanto para las empresas turísticas, el sentido de estos subsistemas hace posible comprender no solo el ámbito administrativo sino que se fusiona con otros elementos permitiendo desarrollar otros subsistemas dentro de él, enfocados principalmente hacia las personas. En este sentido, cada uno de los subsistemas cumple con funciones puntuales en la búsqueda de beneficios adicionales y resultados positivos para la organización, los cuales se detallan en el cuadro que se representa a continuación:

Tabla 3.1: Subsistemas y propósitos.

<b>Subsistemas</b>	<b>Propósitos del subsistema</b>
Admisión de personas	Hace referencia a la investigación de mercado de recursos humanos, el reclutamiento, la selección y la integración de los nuevos empleados al ambiente interno de la organización.
Aplicación de personas	Corresponde al análisis y descripción de los cargos, la planeación y distribución de los recursos humanos, los planes de carrera y la evaluación del desempeño.
Compensación de las personas	Se refiere a la administración de salarios, los planes de beneficios sociales, la higiene y la seguridad en el trabajo y las relaciones laborales.
Desarrollo de personas	Incluye a la formación y desarrollo del personal y el desarrollo organizacional.
Evaluación de personal	Representa la base de datos, los sistemas de información y las auditorías de recursos humanos.

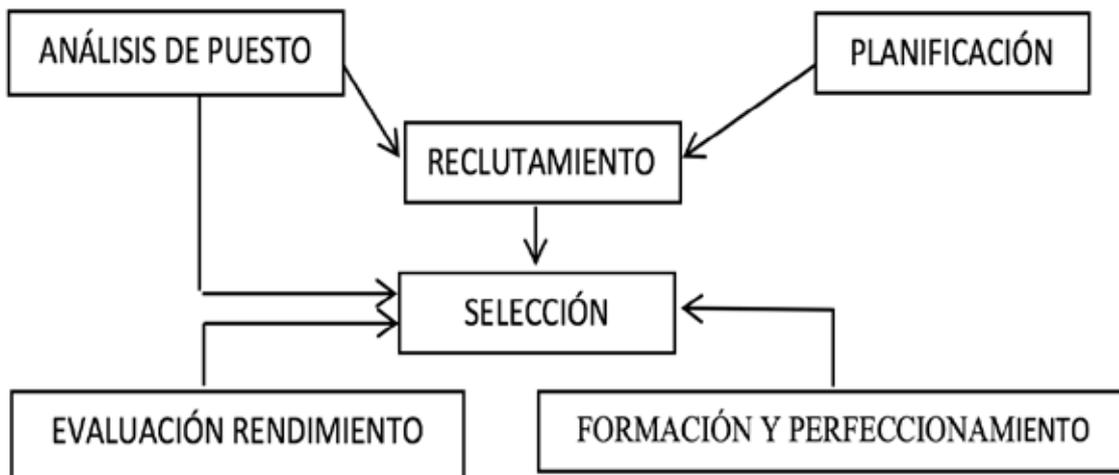
Fuente: Cejas y Chirinos (2015)

De allí que la gestión del talento humano consiste en una serie de actividades que requieren planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar, técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de la gente, en el caso de los negocios turísticos se debe plantear así mismo que este debe considerar mediante el cual permite a las personas que trabajan en ellas, alcanzar los objetivos relacionados directa o indirectamente con el trabajo que desempeñan en pro del turista.

### **La selección por competencias para la prestación del servicio en el turismo comunitario.**

Las decisiones sobre selección y orientación comienzan a partir de que se cuente con un conjunto de candidatos potencialmente calificados, se haya realizado un análisis previo de las características del puesto de trabajo disponible y descrito el contexto de la organización. Dolan S et.al. (2003) ilustran en la figura 3.1 que se detalla a continuación, la relevancia del proceso de selección de personal como subsistema de recursos humanos relacionando los factores que inciden en el mismo.

Figura 3.1: Relaciones e influencias sobre la selección de personal.



Fuente: Dolan; Valle y Jackson (2003).

### Análisis del puesto de trabajo

Respecto al análisis de puesto este aporta directamente al proceso de selección, ya que decisiones sobre elección y ubicación deben realizarse de forma que beneficien al individuo y a la organización. Para que esto sea así han de determinarse cuales son las características del puesto de trabajo que debe cubrirse. Una vez recogida esta información y diseñado el perfil de la persona necesaria, es cuando pueden elaborarse los instrumentos de selección con objeto de que tengan la mayor relación posible con el puesto y, por tanto, una más alta validez de contenido.

### Reclutamiento

En el caso del reclutamiento el éxito de la selección depende de la eficacia de la actividad de reclutamiento. Si a partir de éste no se consigue un conjunto adecuado de candidatos potencialmente calificados para un puesto de trabajo, a la organización le resultará difícil seleccionar y ubicar personas con alto rendimiento y prevenir el ausentismo y nivel de rotación. La calidad de este proceso condiciona la eficacia potencial de las actividades de selección y ubicación.

### Análisis de la previsión de personal

El análisis de los recursos humanos debe comenzar a partir de un inventario de la fuerza laboral actual y de los puestos de trabajo existentes en la organización. Es preciso analizar ambos elementos si la organización quiere determinar su capacidad de satisfacer las necesidades presentes y futuras. El conocimiento de las habilidades, capacidades, intereses y preferencias de la fuerza laboral con la que se cuenta

constituye solo la mitad de la información del inventario. La otra mitad proviene de las características de los puestos de trabajo y de la organización, así como de las habilidades necesarias para desempeñarlos.

### Evaluación del rendimiento

La evaluación del rendimiento sirve de fuente de retroalimentación, al mostrar que en efecto los instrumentos de selección predicen el rendimiento. Si los criterios que se han empleados no están relacionados con el puesto de trabajo (es decir, si las evaluaciones no se basan en el análisis del puesto de trabajo), la empresa tendrá problemas a la hora de elaborar y utilizar instrumentos de selección para predecir de forma significativa, el rendimiento de los empleados.

### Formación y perfeccionamiento

Si en el reclutamiento no se obtienen candidatos preparados, la organización puede tomar la decisión de contratar personas que no cumplen con el perfil exigido en el área de conocimientos, y formarlas posteriormente. El equilibrio entre elegir a la persona adecuada y formarla para que rinda adecuadamente gira en torno de los costos y al tiempo.

Según lo anteriormente señalado, la gestión de recursos humanos es producto de un conjunto de factores y procedimientos sistemáticos e interrelacionados con todas las áreas de una organización. Es por ello que se debe tener en cuenta para este estudio un análisis de la estructura organizativa y las normativas existentes para que se logre definir un exitoso proceso de selección de personal, ya que éste, es el ajuste lo más perfecto posible, entre un sujeto y un puesto de trabajo.

### Las competencias de las personas como factor estratégico en el sector turístico:

El concepto de competencia surge para tratar de identificar la ampliación y extraordinario enriquecimiento en el conjunto de habilidades, conocimientos y comprensión requeridos actualmente para un desempeño laboral satisfactorio.

Las **competencias laborales** forman parte de la cultura de cada organización van a depender de la definición estratégica que cada organización posea, su misión, visión, necesidades y metas particulares de las empresas y hacia donde quiera que ésta se dirija. Son muchas las interpretaciones y lecturas sobre la génesis y desarrollo actual del enfo-

que de las competencias laborales que se encuentran en la ya prolífica literatura sobre el tema.

Las competencias clave fueron definidas por Mertens (1974) como el conocimiento, capacidades y aquellas habilidades de un tipo tal que no contribuyen a un grupo particular de actividades prácticas, sino que su contribución puede ubicarse en: a) aptitud para un amplio número de posiciones y funciones, alternativamente o en forma simultánea, y b) aptitud para manejar cambios en el curso de su vida laboral. En el ámbito de las competencias sociales se ha desarrollado también el concepto de “competencias blandas” para designar algunas como: autoconfianza, orientación al trabajo en equipo, creatividad, tolerancia a la frustración y auto motivación, condiciones muy particulares y necesaria en el ámbito del Turismo. He aquí un grupo de competencias clave o competencias genéricas:

- Trabajo en equipo
- Pensamiento crítico
- Solución creativa de problemas
- Habilidades de comunicación
- Habilidades para informar
- Habilidades para manejar procesar información y tecnología
- Autoestima autoconfianza

Se pueden evidenciar a propósito de las nuevas ocupaciones para el siglo XXI las cuales se resumen de en aquellas características que se piden para cubrir un puesto vacante evidenciándose en la figura 3.2 :

Para Llopart Pérez y Redondo Duran (1997, p.147) existen tres categorías de competencias individuales.

- 1. Competencias Técnicas:** son aquellos “Saberes” o conocimientos específicos que permiten desarrollar la función o asumir las responsabilidades correspondientes a una ocupación pueden tratarse de conocimientos teóricos o de lenguajes científicos y técnicos.
- 2. Competencias Específicas:** el “Saber Hacer”, herramientas, métodos o las aptitudes que permiten desempeñar funciones o responsabilidades de un puesto de la manera que la organización espera, expresados en términos de capacidades observables.
- 3. Competencias Genéricas:** el “Saber Ser” características personales (capacidades, actitudes, rasgos y comportamientos) que permiten al individuo comportarse dentro de su ocupación de la manera que la organización pida a sus empleados.

Figura 3.2: Características de un puesto.



Fuente: Cejas, M (2015)

De igual forma a nivel organizacional, la eficiencia y eficacia se visualizan desde resultados financieros y resultados sociales: internos y externos. De igual manera cabe destacar que la organización debe saber cómo se desempeñan las personas en sus actividades, y poder así tener una idea de sus potencialidades, además de que éstas deben conocer cómo es su desempeño dentro de la organización, para poder conocer cuáles son sus puntos fuertes o fortalezas a potenciar, pues son impulsoras del buen desempeño, y, cuáles son sus debilidades o limitadores de su eficiencia dentro de su puesto de trabajo.

### Capacitación y formación dos procesos estratégicos y vinculantes en el desarrollo profesional de las personas

R. Buckley y Jim Caple (1991, pp.2-10) exponen que la **formación** ha sido siempre una parte integrante en el desarrollo humano, de igual manera existe un reconocimiento y una contribución más que importante en la eficacia empresarial. Hacer referencia a la formación implica puntualizar que existe una gran variedad de conceptos afines que se entremezclan con ésta y que, además, originan una confusión en el contenido de ellos. Para la gran mayoría de los tratadistas del tema existe una identificación entre los términos de formación y entrenamiento, correspondiéndose ambos con el vocablo anglosajón “*training*”.

Las múltiples definiciones que giran en torno a la formación hace posible enfatizar -desde un enfoque estratégico- que la formación permite evolucionar y desarrollar las empresas en forma continua a través

de su gente. Para Cejas y Grau (2008) la formación representa un proceso integral cuya responsabilidad recae tanto para la empresa como para el trabajador, por un lado las empresas deben considerar las diversas dimensiones que se entrelazan en las necesidades de formación que tenga para ser más competitivas y por parte de los trabajadores el énfasis estaría en el compromiso de cada quién en el desarrollo de sus competencias para el desempeño de su actividad laboral de manera efectiva. De esta manera, la formación consigue aumentar su potencial y desde las personas que la integran se busca mejorar y aumentar sus potencialidades.

La **capacitación** en cambio va dirigida al recurso humano, con la finalidad de perfeccionarlo para que desempeñen efectivamente sus funciones, incrementando los conocimientos, habilidades y destrezas, requeridos en determinado puesto de trabajo. Por otra parte para Werther y Davis (2000), la capacitación ayuda a aumentar la aptitud de un empleado para un determinado puesto y auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden conducir al desarrollo del personal para cumplir futuras responsabilidades.

Entre los objetivos del proceso de la capacitación se toma en cuenta los siguientes:

- Dotar a la empresa de recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo.
- Desarrollar un sentimiento de responsabilidad hacia la organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Lograr el perfeccionamiento de los ejecutivos y empleados para el desarrollo de sus puestos actuales y futuros.
- Mantener permanentemente actualizados a los ejecutivos y empleados de la empresa frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen.
- Lograr cambios comportamentales con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización.
- Coadyuvar al alcance de la misión y objetivos de la empresa.

De esta forma la capacitación es una herramienta clave para el desarrollo del recurso humano, siendo uno de los objetivos principales proporcionar los conocimientos necesarios para un desempeño eficiente y efectivo en el puesto de trabajo, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje, que les permita elevar la productividad. Por tanto la capacitación está dirigida a la preparación y mejoramiento permanente del recurso humano, generando un incremento en las capacidades trabajador, que influyen de manera positiva en el desempeño laboral y conduce al desarrollo y crecimiento, tanto individual como organizacional.

De esta manera entre los beneficios que se obtienen de la capacitación según Werther y Devis (ob.cit) estarían aquellos que se citan en la tabla 3.2:

Tabla 3.2: Beneficios de la Capacitación.

Para la organización	Para el individuo
<p>Conduce la rentabilidad más alta y actitudes más positivas.</p> <p>Mejora el conocimiento de puesto a todos los niveles.</p> <p>Eleva la Moral de la Fuerza de Trabajo.</p> <p>Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.</p> <p>Crea mejor imagen.</p> <p>Mejora Relación Jefe empleado.</p> <p>Se agiliza la toma de decisiones.</p> <p>Incrementa la calidad.</p> <p>Reduce tensión y permite el manejo de conflictos.</p>	<p>Ayuda al individuo en la solución de problemas y en toma de decisión.</p> <p>Contribuye positivamente al manejo de conflictos y tensiones.</p> <p>Forja líderes y mejora aptitudes.</p> <p>Sube el nivel de satisfacción con el puesto.</p> <p>Permite el logro de las metas individuales.</p> <p>Elimina los temores e ignorancia individual.</p> <p>Influye la cohesión de grupo.</p> <p>Hace viables las políticas de la organización.</p> <p>Convierte la empresa en un entorno de mejor calidad para el trabajo.</p>

Fuente: Werther y Davis (2000)

Los beneficios mostrados en la tabla anterior, evidencia que todo programa de capacitación brinda oportunidades de crecimiento a nivel personal y profesional, generando nuevos conocimientos necesarios para desarrollar un determinado cargo.

Además conduce al individuo a cambios de comportamientos en el lugar de trabajo, demostrando nuevas habilidades, destrezas y actitudes, así como mejores relaciones interpersonales, comunicación, entre otros. Para la empresa, constituye un factor importante, ya que mediante el proceso enseñanza-aprendizaje se logra una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades que se realizan, lo que conduce a un mejor rendimiento y por consiguiente se eleva la productividad.

En este sentido, los beneficios de la capacitación proporciona a las personas una preparación profesional que les permita incorporarse y permanecer en el mundo laboral, debido a que hoy las organizaciones se centran en un servicio enfocado hacia el cliente y en el mejoramiento continuo orientado al cumplimiento de los objetivos de la institución, en donde posteriormente se reflejaran las eficiencias a nivel organizacional.

## La evaluación del rendimiento

Seleccionar, capacitar y formar a las personas constituye uno de los factores más importante que destacar por cuanto estos procesos garantizan la efectividad de la escogencia del profesional del turismo. No obstante, es importante destacar la evaluación del rendimiento, el cual constituye una función esencial en la dirección de personas o en la gestión de recursos humanos, dado que toda organización le conviene conocer cuál es el rendimiento de sus empleados, con la finalidad de utilizar la información que se obtenga para diversos fines, como vincularla a la retribución del mismo identificar las posibles promociones y ofrece formación a quienes la necesitan, entre otros.

Para Pardo y Luna (2007 p. 227) evaluar el rendimiento implica identificar y medir los comportamientos y resultados de los individuos en su trabajo para después gestionar la información resultante y optimizar su eficacia y eficiencia.

Entre los objetivos de la evaluación del rendimiento- según Pardo y Luna (ob.cit)- se encuentran:

- Programar la formación: la evaluación permite, a través del análisis de puntos fuertes y débiles de la persona, detectar en el caso de un rendimiento inferior al previsto, necesidades de capacitación y dirigir los esfuerzos de formación en el sentido adecuado.
- Posibilitar promociones: con la evaluación se obtienen datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, identificando

a los trabajadores que tienen capacidad para asumir mejores responsabilidades, o que merecen desarrollar trabajos superiores o con cualidades para realizar otras actividades o con un potencial no aprovechado.

- Servir de base para un sistema de retribuciones: la evaluación se puede utilizar para una política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto.
- Revisar el diseño de puestos: ante un mal resultado en la evaluación el rendimiento, los directivos deben estar alerta a cómo está diseñado ese puesto de trabajo, porque quizá los problemas radiquen en la descripción el puesto y no tanto en el desempeño de quien lo ocupa.
- Mejorar las relaciones entre superiores y subordinados: la evaluación permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.
- Destacar los objetivos del puesto: mediante el conocimiento de que se está evaluando en cada puesto, sus ocupantes identifican y reconocen cuales son los objetivos y las variables más relevantes y pueden orientar sus comportamientos y resultados hacia esa dirección.
- Auto perfeccionamiento del trabajador: la evaluación permite que cada empleado conozca su nivel de desempeño y pueda tomar medidas para mejorarlo.

Figura 3.2: Características de un puesto.



Fuente: Cejas, M (2015)

Finalmente es destacable que la evaluación del rendimiento es un punto relevante para la organización turística por sus implicaciones y su carácter en cierta medida subjetivo. No obstante, cada organización hace posible establecer dimensiones de evaluación de rendimiento de acuerdo a sus necesidades, por lo cual se debe tener claro el objeto de la evaluación, los métodos de evaluación, los criterios con que se ejecutara la evaluación, la implantación, selección y obviamente la retroalimentación de los resultados de la evaluación.

## Capítulo IV



# EL TURISMO COMUNITARIO

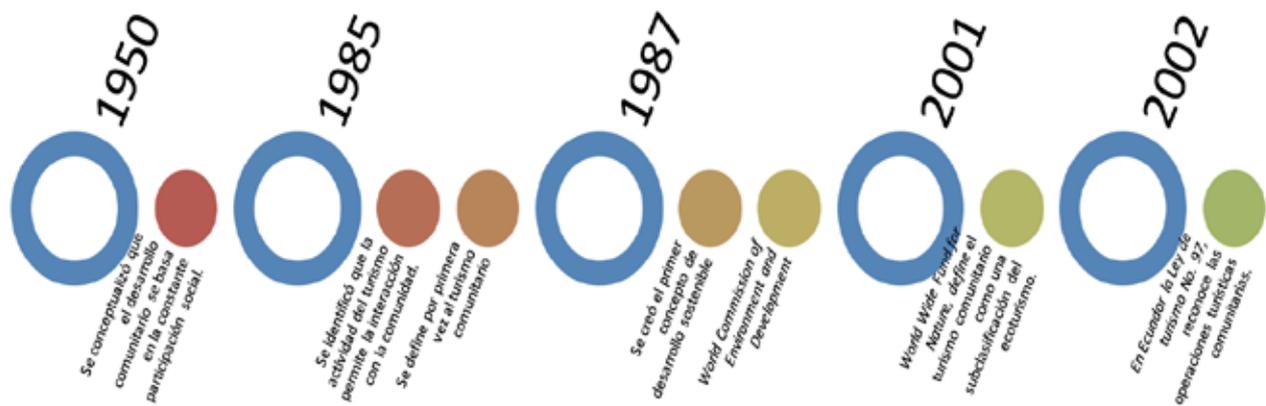
ESPACIO EN BLANCO

## Cronología del turismo comunitario

En 1950 se mencionó por primera vez en Asia y África que “el desarrollo comunitario se enfoca a mejorar las condiciones de vida de la población”, esta conclusión la obtuvo Zárate (2007), considerando de igual forma que el proceso de desarrollo comunitario en aquel tiempo se enfocó a idealizar condiciones adecuadas de progreso económico y social para todos los habitantes, impulsando a su activa participación y motivando a creer en sus iniciativas; mientras que en 1985 se define por primera vez al turismo comunitario como “la participación de la comunidad en iniciativas de turismo, es central para todas las definiciones, desde negocios individuales o cooperativos hasta alianzas conjuntas empresariales entre la comunidad y el sector privado”, asimismo, en 1987, de acuerdo a la *World Commission of Environment and Development*, se estimó la creación de un primer concepto de desarrollo sostenible plasmado en el informe de la comisión encabezada por la doctora Gro Harlem Brundtland, el cual estimó a este concepto como: “el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades” (Brundtland, 1987), así, este concepto ha tomado una connotación mundial referida a varios ámbitos (social, económico, comercio, ambiental y turístico).

A su vez, el desarrollo del turismo comunitario se propone dentro del contexto del desarrollo sustentable” (*World Tourism Organization* [UNWTO], 2008), en efecto, Taleb Rifai, Secretario General de la UNWTO manifestó que: “El turismo sólo puede prosperar si se dedica a la población local, contribuyendo a los valores sociales, a la cultura y a la generación los beneficios socioeconómicos”; por otra parte *The Mountain Institute* (2000), define al *community – based tourism* (CBT) como: “el describir una variedad de actividades que animan y apoyan una amplia gama de objetivos en materia de desarrollo económico, social y de conservación”, generando por consecuencia el principio de sostenibilidad. Otro concepto manejado por la *Responsible Ecological Social Tours Project* (REST) (2003), refiere al CBT como: “...el turismo hace hincapié en la sostenibilidad del medio ambiente y la sociedad. Las decisiones se toman por la comunidad y los programas son gestionados por la comunidad y para la comunidad, para que ellas mismas sean las dueñas de los programas y tengan derechos sobre la forma en que se los gestiona, con el propósito de fomentar la sostenibilidad y que permita el aprendizaje de los visitantes en las comunidades”.

Figura 4.1: Cronología del Turismo Comunitario.



Fuente: González, A. (2015)

El desarrollo del turismo comunitario en Ecuador inicia en el año 2002, con la creación de la Ley de Turismo N. 97, documento oficial que reconoce a la actividad de turismo comunitario y a la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador (FEPT-CE), la misma que define ésta actividad como “la relación comunitaria con los visitantes, enfocada bajo una visión intercultural para la estructuración de viajes organizados”. El fomento de la actividad turística bajo el respaldo de ésta organización ha implicado el desarrollo de al menos 100 proyectos turísticos comunitarios en zonas de vulnerabilidad prioritaria, así, se menciona a Guarguallá y Pulinguí San Pablo en la provincia de Chimborazo, Salinas de Tomabela en Bolívar, Yunguilla en Pichincha, entre otros, los cuales sirven de evidencia fehaciente en el compromiso de impulsar la difusión cultural desde una perspectiva turística sostenible.

En consecuencia la interrelación del turismo con la comunidad se define como “las organizaciones que efectúan actividades relacionadas con el turismo y sus ramificaciones, consideran al mismo como un eje dinamizador de la economía comunitaria, enmarcado en términos de sostenibilidad y desarrollo. (Carrasco, M. 2012)

## Definición de turismo comunitario

De acuerdo a la *World Wide Fund for Nature* (WWF, 2001), “el turismo comunitario corresponde a una sub-clasificación del ecoturismo, la cual se especializa en conservar ambientes naturales a largo plazo, manteniéndose la biodiversidad y la diversidad cultural de los destinos”.

Mientras que de acuerdo a la Federación Pluricultural de Turismo Comunitario del Ecuador (FEPTCE), esta actividad es “La relación de la comunidad con los visitantes desde una perspectiva intercultural en el desarrollo de viajes organizados con la participación consensuada de sus miembros, garantizando el manejo adecuado de los recursos naturales, la valoración de sus patrimonios, los derechos culturales y territoriales de las nacionalidades y pueblos para la distribución equitativa de los beneficios generados”. Dicha definición, tiene como características aquellas que se enuncian a continuación:

- Es una actividad económica. La misma que genera una producción e intercambia bienes y servicios, satisfaciendo de esta manera las necesidades requeridas por el turista.
- Los prestadores deben ser miembros de una comunidad. El personal que brinda los servicios a los/as visitantes, son las personas que forman parte de una comunidad.
- La convivencia con la comunidad. El visitante convive de manera directa con los miembros de la comunidad, permitiendo que cada habitante participe en forma activa enseñando costumbres y hábitos de la vida comunitaria, aprobando de esta manera que el turista conozca sobre su etnografía y su patrimonio natural y cultura.

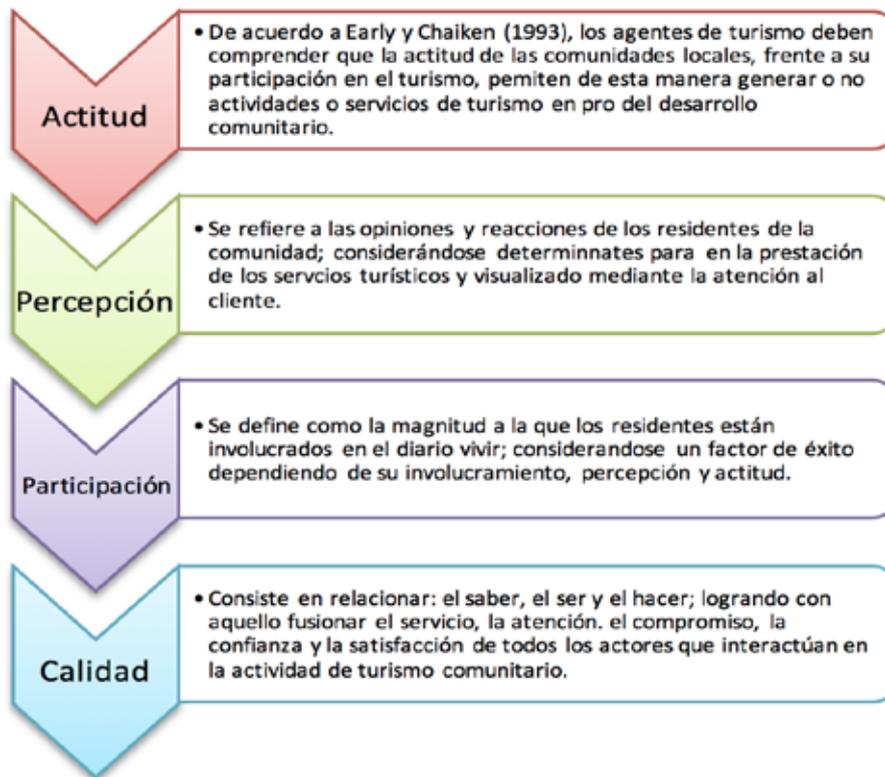
## **Principios de turismo comunitario**

Un producto turístico es un conjunto de componentes tangibles (recursos, atractivos, equipamiento) e intangibles (servicios y actividades turísticas); por ende un servicio turístico es parte del producto turístico, a su vez se caracteriza por ser intangible, heterogéneo y presentarse directamente en ante el consumidor.

En efecto, el turismo comunitario actualmente se encuentra en un proceso de desarrollo en varios países de la región andina de Latinoamérica, Europa y Asia, y ante su crecimiento es importante considerar los siguientes principios base de esta actividad, como se enuncian en la figura 4.2.

Sin importar el pueblo o nacionalidad en que se desenvuelva (rural, campesina, indígena, mestiza o afrodescendiente) es fundamental considerar que los miembros de estos grupos tengan claro que el desarrollo de la actividad llamada turismo comunitario dependerá de su actitud, percepción, participación y calidad; por cuanto en el diario vivir se pondrán de manifiesto y por consiguiente serán evaluados por los turistas.

Figura 4.2: Principios del Turismo Comunitario.



Fuente: González, A. (2015)

En este sentido el turismo comunitario deberá desenvolverse bajo normas internacionales como: ISO 14000, o Certificaciones: *Smart Voyager* o *Rainforest Alliance*; y por lo menos cubrir los estándares de las normas nacionales de cada país; en el caso de Ecuador las Normas INEN de cada una de las competencias laborales en el área de turismo, hotelería y gastronomía.

Por ente, una particularidad para que exista un desarrollo turístico comunitario es la interrelación entre los siguientes ejes, como se sintetiza en la figura 4.3.

Tabla 4.1: Factores de dinamización en Turismo Comunitario

			
<b>Social</b>	<b>Cultural</b>	<b>Económico</b>	<b>Ambiental</b>

Fuente: González, A. (2015)

Figura 4.3: Factores de dinamización en Turismo Comunitario



Fuente: González, A. (2015)

## Servicios turísticos, clave para el desarrollo de las actividades del turismo comunitario

El turismo comunitario representa una gran oportunidad de desarrollo socioeconómico para una población local, logrando utilizar de manera sostenible cada uno de los componentes del sistema turístico, permitiendo la creación y gestión de servicios turísticos y productos turísticos, logrando complementar la oferta existente, mediante la inclusión de toda la comunidad, así como el mejoramiento de las condiciones de vida a partir del aprovechamiento responsable y sostenible en la utilización y conservación de sus recursos naturales y culturales.

### Clasificación de los servicios turísticos comunitarios

Los servicios turísticos comunitarios comprenden el conjunto de acciones, actividades y técnicas relativas a la venta de bienes turísticos que se emplean con el propósito satisfacer en todo momento las necesidades y deseos de los turistas, visitantes o excursionistas, y que a su vez contemplan los siguientes servicios en una comunidad:

Figura 4.4: Servicios Turísticos



Fuente: González, A. (2015)

Los Servicios Turísticos Comunitarios, como el alojamiento, alimentación, transporte, y actividades de recreación y ocio, cada día deben enfrentarse a una demanda mucho más exigente que valora en gran medida la identidad cultural proyectada en todo momento, así también, se enfrentan a una competencia mucho más dinámica frente a los cambios que día a día exigen los turistas, relacionada la misma a la gestión de calidad de la oferta de un destino.

Sin embargo, las características que se enuncian en los siguientes capítulos, permiten dar una pauta para el inicio o fortalecimiento en cada uno de los establecimientos turísticos - hoteleros, por esta razón a continuación se detallan únicamente las características para las actividades de ocio y recreación.

### Recreación en el sector comunitario

Conceptualizando a la recreación como un proceso por el cual el ser humano modifica su forma de pensar, ser y actuar, tiene como propósito satisfacer una necesidad individual, social, psicológica y cultural, a través de actividades deportivas (juegos tradicionales, partidos, ciclismo) o participación de formas lúdicas sociales (carnavales, fiestas populares), las mismas que deben reunir un número mínimo de características como las que se mencionan a continuación en la figura 4.5.

Figura 4.5: Características de las actividades recreativas



Fuente: González, A. (2015)

Conforme a la ubicación geográfica, tiempo, altura y clima de cada comunidad, las actividades recreacionales pueden ser múltiples y clasificarse de diferentes maneras como se señala en la figura 4.6.

Figura 4.6: Actividades recreacionales empleadas en el turismo comunitario



Fuente: González, A. (2015)

El trabajo comunitario debe iniciarse con el interés y participación activa de quienes conforman la comunidad, en conjunto con los prestadores de servicios, logrando crear un núcleo en el protagonismo del turismo comunitario visto en cada una de las actividades el turista debe acoplarse a los recursos que la comunidad tiene y la comunidad debe ser el puente entre el turista y los prestadores de servicio; dicho en otras palabras, la comunidad que desea trabajar en turismo debe crear servicios bajo estándares de calidad que aseguren la satisfacción del cliente, teniendo como base el trabajo interactivo entre los componentes de sostenibilidad.

### **Actividad artística artesanal**

De acuerdo a la ubicación geográfica los seres humanos hemos ido adaptando lo que se encuentra en nuestro alrededor y a su vez incorporando la creatividad para desarrollar un sin número de objetos y artefactos que han evolucionado con el tiempo; en la dinamización del turismo comunitario han sido varios los casos que estos objetos e instrumentos han pasado a ser el motor principal de la visita de turistas a la localidad, en Ecuador por ejemplo se pueden citar a: los instrumentos musicales que se elaboran en la parroquia de Iluman, cantón Otavalo, provincia Imbabura, o las pinturas en cuero de borrego que se trabajan en la comunidad de Tigua, parroquia de Zumbahua, cantón Pujilí, provincia Cotopaxi; o prendas de vestir, como los sombreros de paja toquilla que se elaboran en la comuna Pile, cantón Montecristi, provincia de Manabí; considerando estos ejemplos, el propósito ha sido involucrar al turista, en el diseño y elaboración de los objetos mencionados, así como también en la participación de su utilidad; logrando dar un realce a aquellas actividades que fueron importantes, y que por situaciones externas están siendo olvidadas, y a su vez generar un valor de apropiación.

Para llevar a cabo la difusión y promoción de los saberes ancestrales de una comunidad se ha dado apertura a las actividades de guianza y la creación de centros de interpretación.

### **Actividades de Guianza.**

Se considera guía de turismo a la persona que enseña o indica a otro el camino. De acuerdo al Reglamento General de Actividades Turísticas, decreto ejecutivo 3400, registro oficial 726 (2002), vigente en Ecuador, Art. 118, “De los Guías Profesionales de Turismo, modificado (2008), indica “los guías profesionales de turismo debidamente formados en instituciones educativas reconocidas y legalmente facultadas

para ello, que conducen y dirigen a uno o más turistas, nacionales o extranjeros, para mostrar, enseñar, orientar e interpretar el patrimonio turístico nacional y procurar una experiencia satisfactoria, durante su permanencia en el lugar visitado.

Los guías profesionales de turismo, para ejercer sus actividades, deberán contar con la correspondiente licencia de ejercicio profesional, otorgado por el Ministerio de Turismo”.

De acuerdo al mismo reglamento en su Art. 11, se menciona la clasificación de guías de turismo.

- Guía Nacional Profesional de Turismo
- Guía Especializado
- Guía Naturalista
- Guía Local o Nativo

Una comunidad que orienta sus actividades en busca de una dinamización en turismo, requiere de guías nativos, y si forman parte o están cerca de áreas naturales protegidas también impulsan la participación de guías naturalistas, identificando las siguientes características, para cada uno:

**Guías Nativos.** El reglamento en su artículo 11 menciona que debe ser una persona, integrante de un grupo étnico aborigen o campesino del Ecuador, que posea conocimientos sobre los valores culturales, autóctonos, naturales, socio económicos de su hábitat, tiene como fin orientar, asistir e interpretar los recursos turísticos naturales y culturales de su localidad y que; luego de calificada su experiencia sea habilitado por el Ministerio de Turismo para conducir grupo de turistas nacionales e internacionales, dentro de las áreas geográficas que correspondan al territorio del grupo étnico del cual proviene.

Entre las principales características de un guía nativo constan:

- Debe hablar dos idiomas.
- Se lo conoce como *free lance* o guía independiente.
- El guía local factura con relación a los servicios: *half day* o *full day*.

**Guía Naturalistas.** Se caracterizan por:

- Acompaña a excursionistas a la montaña o áreas protegidas.
- Desarrollo en *trekking* y senderismo.
- Coordina campamentos y escaladas.
- Incluso puede ser especialista en escalada en roca, nieve o hielo, o a su vez se desempeña como guía de selva.

### Centros de interpretación.

Los centros de interpretación son lugares en los que interactúan los turistas con el entorno local, y a su vez son sitios en los que se transmiten de manera clara y sencilla la función e importancia de cada uno de los elementos que forman parte del patrimonio natural o cultural; este lugar es un espacio en el cual el turista logra comprender de manera dinámica el ambiente y o la cultura del destino turístico visitado.

Tiene como funciones básicas: investigación, conservación, difusión y puesta de valor del objeto que lo constituye.

La importancia de los centros de interpretación de acuerdo a Domroese, M. y Sterling, E. (1999) radica en:

- Los visitantes pueden recorrer el centro de acuerdo a su interés, por cuanto su aprendizaje es voluntario y por tanto no están obligados a seguir a un guía.
- Las exhibiciones pueden ser acopladas para toda segmento de mercado, por cuanto el aprendizaje tiende a direccionarse para todas las edades, y por ende procura dar apertura a la interacción familiar.
- Los centros de interpretación ambiental pueden lograr ser un complemento en los programas académicos en las áreas de ciencias naturales y sociales, por cuanto los centros de interpretación permiten interactuar como centros de aprendizaje y centros de difusión de la naturaleza o cultura de una comunidad.

### Actividades Físico Deportivas

La creación de actividades recreativas, físicas y deportivas en una comunidad, permite generar un equilibrio físico, biológico y psicológico en los turistas y comuneros; la implementación de estas actividades en el entorno de turismo comunitario es de gran importancia, permitiendo que se genere un ambiente armónico entre las personas, y que a su vez, permita despejar la mente, encontrar la tranquilidad y aprovechar efectivamente el tiempo libre.

Considerando que el deporte es un estándar de salud y vida en las personas, es importante generar actividades que permitan la práctica de ciertos deportes y actividades, las cuales deben ser aptas para desarrollarse en el ámbito en el que se encuentran.

Por estas razones las actividades físicas deportivas recreativas en una comunidad, como parte del servicio que ofrecen, tendrán como propósito fortalecer la cultura de la localidad y la conservación del medio ambiente.

La recreación que sea orientada correctamente, genera alegría, amistad, afectividad, responsabilidad ecológica.

A su vez, la planificación de las actividades físicas deportivas deberán contar con un programación en la cual se detallen cada una de las acciones a desarrollarse, señalando al responsable de su ejecución y el presupuesto a emplearse. Por ejemplo, para el ciclismo, o también conocido como *biking*, debe:

1. Identificar el espacio y tiempo de recorrido (la ruta o sendero; el tiempo aproximado de recorrido)
2. Identificar los atractivos turísticos a visitar
3. Presupuestar el número de bicicletas
4. Adquirir los implementos de seguridad para el turista
5. Seleccionar al responsable del recorrido (guía)
6. Seleccionar al responsable del mantenimiento de las bicicletas
7. Seleccionar al responsable de la publicidad y promoción de la actividad
8. Identificar el espacio para guardar el equipamiento.
9. Realizar controles preventivos de las bicicletas

La recreación de esta actividad física – deportiva se manifiesta en cada momento que el turista recorre la localidad, disfruta del paisaje, conoce costumbres o tradiciones de la localidad, interactúa con la comunidad, disfruta del ambiente. Estas y otras actividades como se mencionan a continuación pueden hacer de la estadía y visita de los turistas a la comunidad una experiencia inolvidable, todo depende de la eficiencia y eficacia que en cada actividad se preste.

Tabla 4.2: Actividades física-recreativas en el turismo comunitario

<b>Actividades físicas-recreativas</b>	<b>Definición</b>
<b>Trekking</b>	Caminata de larga duración, von el objeto de tener un contacto con la naturaleza, bajo la asistencia de un profesional de turismo.
<b>Biking</b>	Es un deporte en el que se utiliza la bicicleta, para recorrer las comunidades o sitios turísticos.
<b>Kayak</b>	Actividad realizada en una embarcación pequeña, que le permite recorrer mares, ríos o manglares,
<b>Escalada</b>	Es un deporte en el que se superan obstáculos que se presentan en grandes paredes.
<b>Parapente</b>	Derivación del paracaídas, en el que le permite volar y contemplar la belleza paisajística.
<b>Buceo</b>	Deporte acuático, que permite visualizar las maravillas de los océanos.

Fuente: González, A. (2015)

## Eventos Conmemorativos

Las actividades que se desarrollan como eventos conmemorativos, están relacionadas con aquellas fiestas tradicionales, ferias locales y actividades folklóricas, que buscan celebrar ciertos acontecimientos, y que en dichas celebraciones se pone de manifiesto: la música, gastronomía, baile, y demás tradiciones que hacen de la localidad un lugar único, lleno de historia y cultura.

Entre las festividades que se celebran a nivel local, regional o nacional, en el caso de Ecuador, se menciona un ejemplo, por cada ubicación geográfica:

Tabla 4.3: Clasificación de eventos conmemorativos

<b>Local</b>	<b>Regional</b>	<b>Nacional</b>
Fiesta de la Mama Negra	Fiesta del Inti - Raimi	Día de los difuntos
Latacunga - Cotopaxi	Región Interandina	En todos los rincones del Ecuador

Fuente: González, A. (2015)

## Servicios Recreativos.

Los servicios recreativos orientados a la práctica de actividades físico – lúdicas entre la comunidad y el turista; tiene como intención, fomentar la cosmovisión, ideología e identidad cultural de la comunidad, en el marco de un uso inteligente del tiempo libre del turista en el espacio comunitario o rural.

Los servicios recreativos tienen las siguientes características

Figura 4.7: Servicios recreativos empleados en el turismo comunitario



Fuente: González, A. (2015)

## **Animación Socio Cultural,**

La animación socio cultural refleja la competencia (conocimientos. habilidades – destrezas) dentro de la comunidad; lo que significa que el desarrollo y cambio de una comunidad depende de la participación social de los individuos que lo forman.

## **Elementos para el desarrollo del turismo comunitario**

### **Liderazgo**

La importancia del liderazgo en quienes desean incursionar en esta clasificación de turismo, deberán conseguir la aceptación de toda la comunidad. Un líder debe ser una persona que demuestre cualidades y capacidades que permitan influir en el comportamiento de toda la colectividad, pues este grupo habrá elegido a esta persona como su representante, a su vez es quien toma decisiones para beneficio de toda la comunidad.

Para continuar, es importante considerar la siguiente definición “Liderar, es la facultad que tiene una persona para guiar e inspirar a determinados individuos o grupos que están de acuerdo con la forma de pensar, Maxwell, afirma que un líder tiene capacidad de hacer mejor a las personas, aprovechando sus cualidades..” (John C Maxwell. 1996)

### **Cualidades de un líder**

- Responsabilidad
- Sociabilidad
- Originalidad
- Seguridad en sí mismo
- Velocidad en la toma de decisiones

### **Rol de un líder comunitario**

Los líderes comunitarios son personas que al pertenecer y representar a una comunidad, saben compartir lo que tiene y su propósito esta direccionado a colaborar en todo lo que beneficie su conglomerado.

El rol de un líder es respetar y llevar al éxito a su comunidad, a través de trabajo en equipo, utilizando el apalancamiento en búsqueda de la autosuficiencia; por tanto un líder es quien identifica los problemas y a su vez promueve reuniones con toda la comunidad para encontrar las soluciones en conjunto.

## Organización comunitaria

Es el camino por el cual las personas alcanzan sus ideales, en pro de beneficiar a todos los integrantes de la comuna. Dentro de la organización comunitaria lo más óptimo para trabajar en turismo es la formación de un grupo de aquellas personas que se comprometan a trabajar por un solo fin, y que estén conscientes que los resultados sociales y económicos se obtendrá a mediano y largo plazo, y que a su vez estos resultados dependerán del producto y servicio que se provea; en este sentido se menciona un ejemplo de Ecuador como es la Comunidad de Yunguilla.

Tabla 4.4: Organización Comunitaria.

<b>Organización:</b>	<b>Yunguilla</b>
<b>Miembros</b>	47 miembros (20 mujeres y 27 hombres), representan a 39 familias y a un total de 200 personas de la comunidad
<b>Función de los miembros</b>	Entre las 47 personas que trabajan en turismo comunitario en Yunguilla, se distribuyen responsabilidades laborales conforme a los servicios descritos en el presente cuadro.
<b>Actores:</b>	Corporación Yunguilla, Proyectos de Sostenibilidad Financiera de Áreas Protegidas, Ministerio de Ambiente, PNUD
<b>Objetivo</b>	Fortalecer la actividad de turismo comunitario en la comunidad de Yunguilla como un mecanismo eficiente de generación de ingresos para la población local, promover la conservación de la biodiversidad y el incremento de sensibilidad ambiental.
<b>Servicios</b>	Alojamiento Alimentación Camping Tours Actividades Recreativas

Fuente: González, A. (2015)

### **Apropiación de los recursos naturales y culturales.**

Significa que la comunidad que trabaja en turismo, debe valorar y conservar cada uno de los recursos naturales que rodea su ambiente, pues su cultura e identidad se encuentran relacionadas de manera directa con cada elemento de la naturaleza; por esta razón es importante comprender que ante cualquier idea de emprendimiento, la comunidad debe basarse en los tres componentes de sostenibilidad (economía, sociedad, ambiente), el propósito es beneficiar a la comunidad, y con aquello minimizar los impactos ambientales, y a su vez, dinamizar la actividad de turismo comunitario, en donde todos son partícipes de este accionar.

### **Apropiación y uso de los recursos naturales**

La apropiación y uso de los recursos naturales son regulados por el estado, que se ocupa de decidir y administrar quienes y como podrán usarlos. De acuerdo con las formas de apropiación, los recursos se clasifican en libres, comunes y privados.

### **Códigos de conducta para prestadores de servicios turísticos alternativos**

- a. Dar a conocer las tradiciones y costumbres de la localidad
- b. Apoyar a la economía local, mediante la contratación de mano de obra local.
- c. Respetar el medio ambiente, a través del uso adecuado de bienes y productos amigables con la naturaleza.
- d. Ser cuidadoso en áreas frágiles y valiosas, explicando a sus clientes internos y externos sobre su importancia.
- e. Ser un empresario: respetuoso, informado y que provea de un servicio turístico con calidad y calidez.
- f.

### **Turismo comunitario en el Ecuador**

Refiriéndose al desarrollo de la actividad turística comunitaria en el Ecuador, cabe señalar que en sus inicios se lo relacionó al ecoturismo, o también llamado “ecoturismo comunitario” (ASEC, 1993), para lo cual, posterior a la inclusión social de las comunidades en dicha actividad, se estimó conceptualizar dicha actividad enmarcada en la relación entre la comunidad y sus visitantes, que persigue una finalidad socio-cultural, con estructuras y prácticas democráticas y solidarias para generar beneficios sociales y responsabilidad comunitaria.

Se estima que el Ecuador, por su pluriculturalidad y diversidad, es uno de los países que proyectan un desarrollo adecuado de la actividad turística comunitaria. La autogestión, motivación y generación de emprendimientos por parte de comunidades, las que optan por generar una fuente alternativa de ingresos, han generado el desarrollo de un sinnúmero de proyectos vinculados con la actividad turística, contextualizados en las 4 regiones del país; siendo cada uno de ellos apoyado por entidades públicas y privadas nacionales o internacionales.

Los emprendimientos generados han sido amparados bajo los estatutos del Ministerio de Turismo, entidad encargada de otorgar las certificaciones o categorizaciones de Centros de Turismo Comunitario (CTC) alrededor del país, para lo cual se contempla la afiliación de comunidades, distribuidas de la siguiente forma:

- Costa: 32 comunidades afiliadas
- Andes: 52 comunidades afiliadas
- Amazonía: 32 comunidades afiliadas

### **Organismos reguladores del turismo comunitario en el Ecuador**

Como ente regularizador de la actividad turística comunitaria se menciona a la FEPTCE (Federación Plurinacional De Turismo Comunitario Del Ecuador), creada en el año 2002, con jurisdicción nacional sin fines de lucro, la misma que reúne a sectores comunitarios concernientes a las nacionalidades indígenas y pueblos del Ecuador, persiguiendo el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes a través de la conservación de sus territorios e identidad cultural.

La FEPTCE se focaliza en el posicionamiento de la actividad turística comunitaria como una nueva forma de gestionar al turismo ecuatoriano y darlo a conocer a nivel nacional e internacional.

Adicional, el objetivo primordial es ubicar al turismo comunitario como un referente para diversos sectores del estado ecuatoriano por medio de políticas públicas que motiven a la inversión estatal, concienciando a la oferta como una experiencia de vida con identidad, responsabilidad y compromiso con las generaciones futuras, esto dentro de un marco político.

Al estimar un marco técnico, las experiencias generadas se focalizan en:

- a. Implementación de proyectos de desarrollo turístico, manejo ambiental, revitalización cultural, entre otros.
- b. Gestión comunitaria para propuestas de turismo
- c. Capacitación en el área turística.
- d. Apoyo en diseño y construcciones alternativas.

## Capítulo V



## EL SERVICIO DE ALOJAMIENTO

ESPACIO EN BLANCO

El alojamiento comunitario es un tipo de alojamiento que contribuye al turismo comunitario, pudiendo ofertarse el servicio de hospedaje y alimentos y bebidas a cambio de un precio, pero con la visión de conservar el ambiente, costumbres y tradiciones.

## **El servicio de alojamiento**

El turismo comunitario ha sido considerado como una actividad del turismo vivencial que permite a las comunidades dar a conocer sus potencialidades culturales, naturales, tradicionales, y hábitos mediante el compartir con los turistas interesados en la corriente del turismo alternativo. Resulta oportuno destacar que Ruíz y Carrión (2007) señalan que la Federación Ecuatoriana Pluricultural de Turismo Comunitario del Ecuador destaca que “El turismo comunitario es toda actividad turística solidaria que permite la participación activa de la comunidad desde una perspectiva intercultural, manejo adecuado del patrimonio natural y valoración del patrimonio cultural, basado en un principio de equidad en la distribución de los beneficios locales”.

Frecuente se habla de hoteles como referencia con la cual se comparan otros tipos de alojamiento, lo cual puede a veces resultar confuso, puesto que el mismo término “hotel”, en realidad, abarca diversos tipos de ofertas como es el alojamiento comunitario.

Con este antecedente, en este capítulo se presenta la naturaleza y funcionalidad de los establecimientos de alojamiento comunitario como elemento clave del turismo comunitario. Considerando que todos los establecimientos de alojamiento turístico comunitario, igual que cualquier otra empresa u organización sea del sector que sea, se crean con la finalidad de perdurar en el tiempo, lo que requiere prever el futuro y anticiparse a los acontecimientos para intentar reducir la incertidumbre. Atienza (2012) Pero, a pesar de la importancia de este hecho para el éxito de las empresas, son muchas las comunidades que viven el día a día, solucionando los problemas según se les presentan, sin prepararse para lo que el futuro les depara y, por lo tanto, dejando en el más completo olvido la planificación. Por lo tanto, es importante concienciar a los directivos e integrantes de las comunidades sobre la importancia de la planificación, y mucho más en momentos de crisis económica mundial y de fuerte competencia.

En este sentido se aborda al alojamiento comunitario y se estudian variables importantes que influyen en la operación de este tipo

de alojamiento, con el propósito de ayudar al lector a entender la importancia de esta modalidad, familiarizarse con la funcionalidad y el impacto del alojamiento comunitario dentro de los establecimientos hoteleros y extra hoteleros.

### Importancia del alojamiento comunitario

El alojamiento comunitario surge como un elemento clave para el turismo, Considerando a Ruiz y Vintimilla (2009) el turismo comunitario persigue un doble objetivo, por un lado mejorar el nivel de ingresos como un complemento para sus precarias económicas y por otro lado renovar sus tejidos comunitarios, su reconocimiento identitario, reapropiándose de su patrimonio natural y cultural.

En este sentido para Martínez y Monzonís (2010) el alojamiento comunitario tiene una fuerte asociación con el turismo comunitario como producto turístico, configurándose como elemento emblemático.

Cuando 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 presente en la arquitectura y diseño del alojamiento, en la vestimenta, la música, la artesanía, las fiestas populares, la medicina autóctona y la tradición oral con el propósito de no perder la esencia y de esta manera decaer el producto.

### Alojamiento turístico y comunitario

#### Alojamiento turístico

Las empresas de alojamiento turístico se pueden definir como las empresas que se dedican, de manera profesional y habitual, a proporcionar hospedaje o residencia, mediante un precio, a las personas que lo demanden, con o sin prestación de otros servicios complementarios. Olmos y Garcia (2011)

#### Alojamiento comunitario

El alojamiento comunitario también conocido como **alojamiento rural** es un tipo de alojamiento que contribuye al turismo comunitario, pudiendo ofertarse el servicio de hospedaje y alimentos y bebidas a cambio de un precio, pero con la visión de conservar el ambiente, costumbres y tradiciones.

Para Olmos y Garcia (ob.cit) las empresas de alojamiento comunitario pueden definirse como aquellas en las que se presenta el servicio de habitaciones o de residencia, con o sin servicio de comida, mediante el pago de un precio, en un edificio cuyas características estéticas sean las propias de la arquitectura tradicional popular de la zona donde se ubique y reúna una serie de instalaciones y servicios mínimos.

En el Ecuador según el Reglamento de Alojamiento Turístico lo que más se apega al alojamiento comunitario es la casa de huéspedes, la misma que es un establecimiento de alojamiento turístico para hospedaje, que se ofrece en la vivienda en donde reside el prestador del servicio; cuenta con habitaciones privadas con cuartos de baño y aseo privado; puede prestar el servicio de alimentos y bebidas (desayuno y/o cena) a sus huéspedes. Como característica debe cumplir con los requisitos del país, así como también su capacidad mínima sería de dos y máximo de cuatro habitaciones destinadas al alojamiento, con un máximo de seis plazas por establecimiento.

En el gráfico 5.1 se aprecia el alojamiento comunitario de Yunguilla y en el 5.2 el alojamiento comunitario en Shalalá en Ecuador.

### Tipología del alojamiento

Son muchos los tipos de establecimientos que se dedican a alojar personas y muchos han sido también los nombres que han tenido a lo largo del tiempo. Tanto en el eje europeo-norteamericano u occidental como a nivel internacional, existen muchas variedades de la oferta hotelera. Simón (2006).

Gráfico 5.1: Casa Comunitaria en Yunguilla – Ecuador



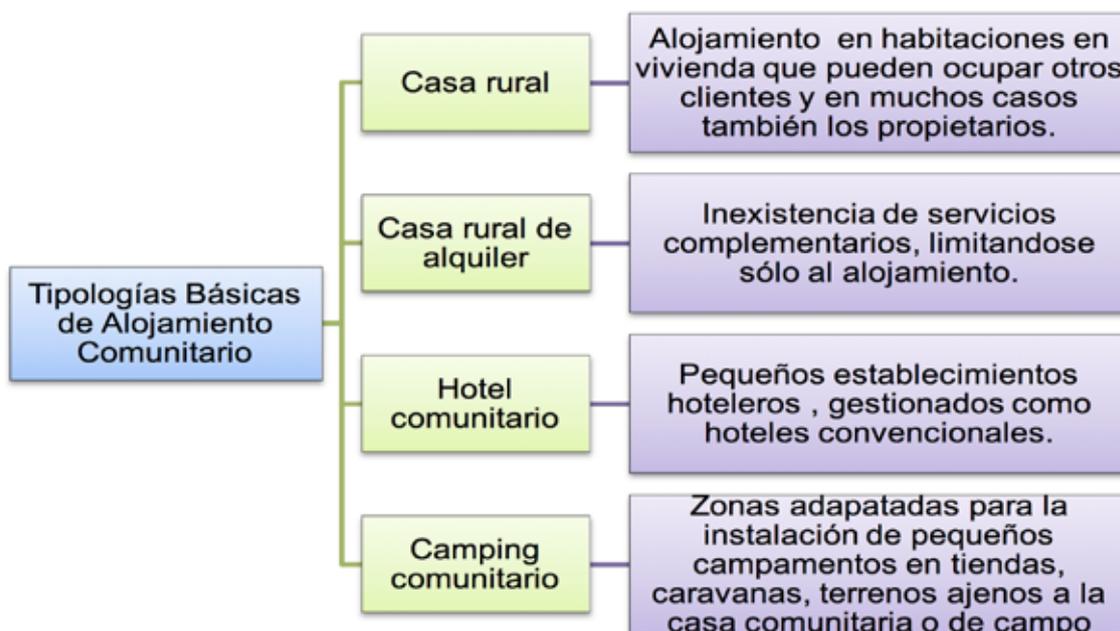
Fuente: Nasimba, C. (2015)

Gráfico 5.2: Alojamiento comunitario en Shalalá - Ecuador



Fuente: Nasimba, C. (2011)

Figura 5.1: Tipologías básicas de Alojamiento Comunitario



Fuente: Nasimba, C. (2015) a partir de Martínez, F & Monzonís, J

Existe una amplia gama de tipos de alojamiento. Cuando se analiza esta diversidad con mayor detalle, el estudio viene determinado por los cambios en la oferta, sin embargo actualmente al alojamiento comunitario se le ha dado varias denominaciones, dependiendo el país; pudiendo diferenciar algunas tipologías básicas de alojamiento comunitario que se destacan en la figura 5.1 a partir de Martínez, F & Monzonís, J.

En cambio para Olmos y Garcia (ob.cit) los alojamientos rurales se clasifican en: casas rurales apartamentos turísticos rurales y hostales turísticos rurales.

## La gestión del servicio de alojamiento comunitario

En la actualidad, el alojamiento comunitario constituye una pieza clave y fundamental dentro del sector turístico, cuya modernización y ampliación necesita de una gestión que gire en torno a los criterios de calidad total, es decir, de sus servicios y de sus instalaciones, calidad en el empleo y garantía ante los turistas, siempre bajo el concepto de la sostenibilidad social y ambiental del desarrollo turístico.

Es preciso potenciar la calidad interna de los servicios y recursos comercializados, entendida ésta como la mejora en la organización y gestión de los mismos y mejora en la calidad del empleo, todo con el objetivo de la plena satisfacción de los usuarios turísticos, en cuanto a

los servicios que recibe, a su calidad ambiental y la de los destinos que visita. Atienzo, V., 2012: p 135.

Para que una iniciativa de alojamiento comunitario sea exitosa, un buen gestor de destinos turísticos debe tener conocimiento 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 están obligados a reconocer y practicar. Ruiz y Vintimilla (2009)

### Estructura de la organización del alojamiento comunitario

Es necesario comprender que una comunidad puede ofertar una casa comunitaria perteneciente a todos los pobladores; así como también puede ofertar el servicio de alojamiento en la vivienda de los moradores de la comunidad.

Al brindar el servicio de alojamiento en una casa comunitario, perteneciente a toda la comunidad se puede manejar la estructura que se presenta en la figura 5.2 considerando que deberá existir una administración comunitaria, área de recepción, área de pisos, área de alimentos & bebidas desatacándose una cocina, restaurante, área de mantenimiento y seguridad.

En el caso de ser una casa familiar deberá contar con las habitaciones, cocina, sala, comedor, huertos familiares que denoten las características arquitectónicas de la zona.

Figura 5.2: Áreas de las Viviendas Comunitarias



Fuente: Nasimba, C (2015)

En la tabla 5.1 se observan las áreas que se podría encontrar en una vivienda o casa comunitaria, así como también los servicios a ofertar.

Para el buen funcionamiento de la casa comunitaria no basta con ofertar un producto y servicio impecable, también es vital la organización y la coordinación de la comunidad para ofertar un servicio estandarizado en las diferentes casas familiares, sin olvidar la riqueza cultural que cada una encierra, la belleza de sus recursos naturales, arqueológicos y resaltando la convivencia y el intercambio con el visitante.

Tabla 5.1: Servicios del Alojamiento Comunitario

<b>Área de Clientes</b>	<b>Servicios</b>
<b>Servicios Generales</b>	Sistema de Recepción Alimentos y Bebidas Sala de estar
<b>Habitaciones Privadas</b>	Cama (Colchón, muletón, sabana, cobija o cubrecama, almohada, cubre almohada) Silla Armario o clóset Escritorio o Mesa Ducha o tina de baño con agua caliente Luz de velador Basurero Cortinas
<b>Baño</b>	Ducha con puerta o cortina Inodoro Lavamanos Dispensador desinfectante Porta papel o dispensador de papel Papel higiénico Jabón el lavamanos y ducha Espejo sobre el lavamanos Toalla de piso Toalla para cuerpo Basureo
<b>Otros servicios</b>	Bodega para guardar equipaje Botiquín de primeros auxilios

Fuente: Nasimba, C (2015)

## Personal del servicio de alojamiento comunitario

El servicio de alojamiento comunitario no se puede entender sin tener en cuenta al personal que trabaja en él diariamente para darle vida.

Se propone un esquema del personal del alojamiento comunitario, el mismo que estará compuesto por un administrador comunitario, anfitrión o recepcionista, camarero (a), cocinero (a), encargado de mantenimiento y seguridad. Destacando que estos puestos de trabajo pueden ser rotativos entre los miembros de la comunidad.

En el caso de ser una vivienda familiar se deberá considerar de igual manera el servicio de recepción, pisos, servicio de alimentos y bebidas así como también el servicio de mantenimiento y seguridad.

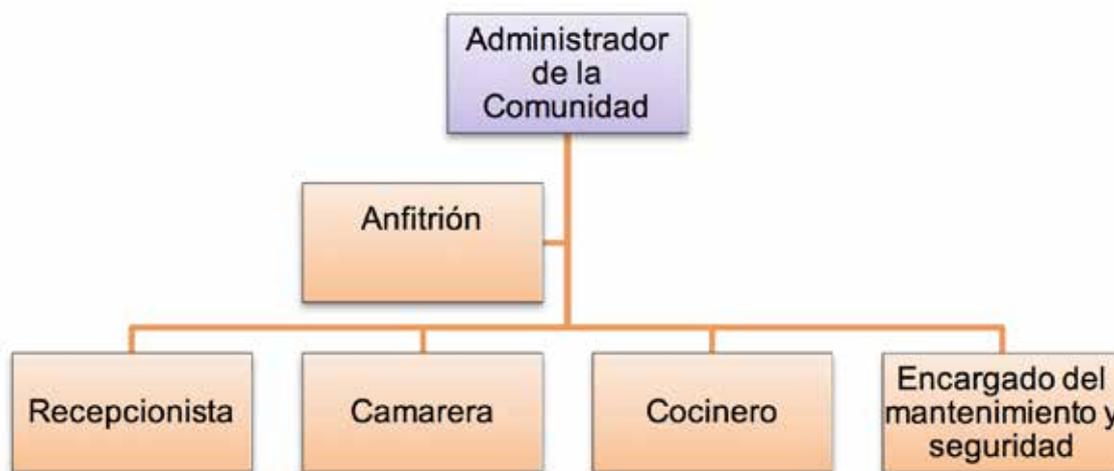
En figura 5.3 se observa el personal que podría ser participe al momento del servicio del alojamiento comunitario, considerando que los miembros de la familia asumirán los puestos de trabajo sin perder el enfoque familiar.

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. Ruíz y Vintimilla (2009)

### Administrador comunitario

Si bien la esencia del servicio de alojamiento comunitario reside en todo el personal de la comunidad, existe una figura que destaca sobre el resto por su importancia. El administrador de una comunidad es el encargado de dar sentido al conjunto, sobre el recae la responsabilidad de los resultados.

Figura 5.3: Personal o puestos de trabajo.



Fuente: Nasimba, C (2015)

Figura 5.4: Habilidades y disciplinas del administrador



Fuente: Nasimba, C (2010) a partir de Biblioteca de Formación Profesional

La operación de un emprendimiento 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. Ruíz y Vintimilla (2009, p.150)

Entre las tareas básicas del administrador de una comunidad se puede encontrar:

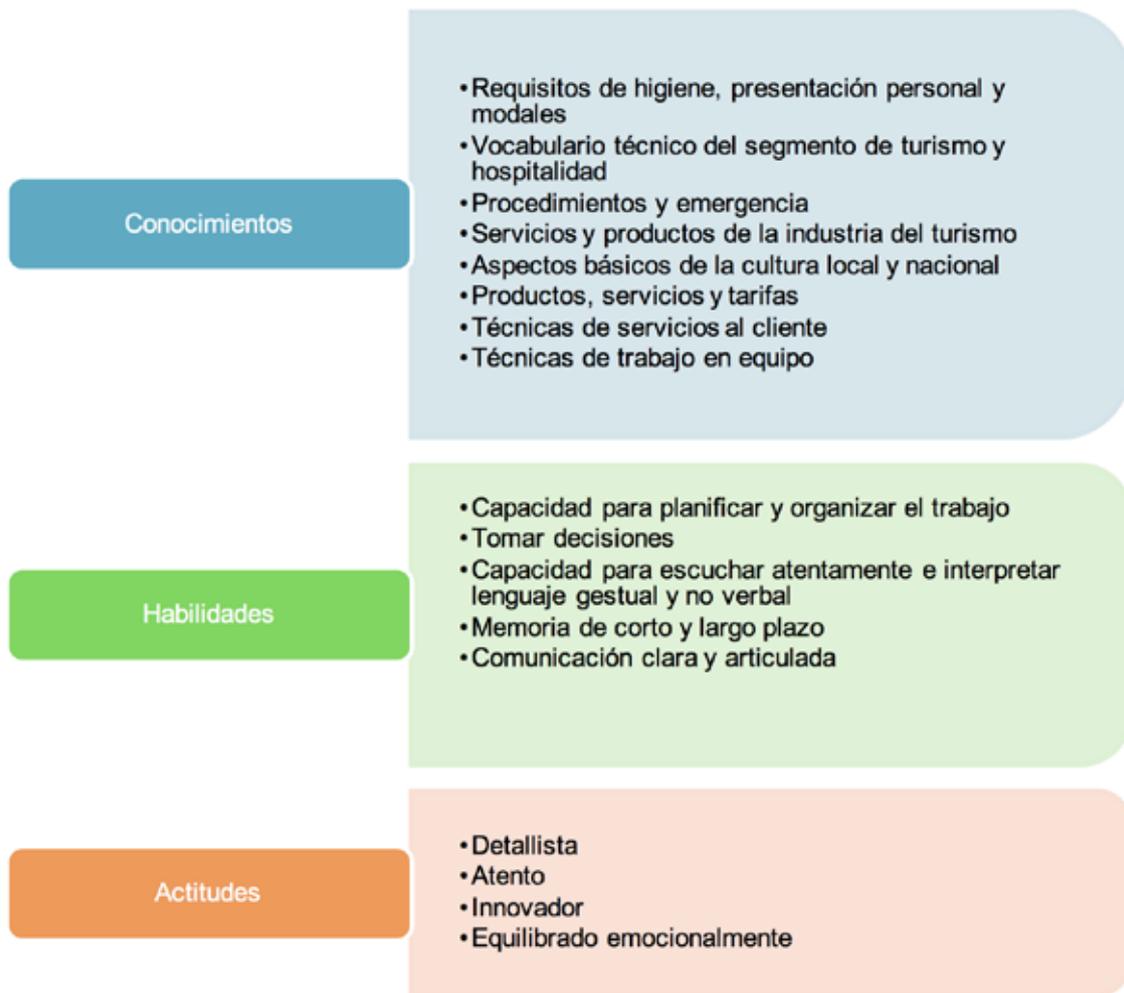
- Planificar objetivos y estrategias.
- Establecer estrategias y acciones de mercadeo.
- Analizar y evaluar resultados.
- Alcanzar los objetivos planteados.
- Velar por la seguridad de la comunidad.
- Asegurar la satisfacción del cliente que visite la comunidad.
- Liderar el equipo humano de la comunidad.

Para desarrollar estas tareas el administrador deberá dominar las siguientes habilidades y disciplinas que se presentan en la figura 5.4.

### **Anfitrión de turismo comunitario**

Según el estándar de competencia anfitrión (a) de turismo comunitario (2011), el anfitrión es la persona encargada de realizar operaciones turísticas de la localidad, a través de la; organización, planificación y coordinación oportuna de las actividades y la logística para la llegada y salida del turista; brindando el servicio de alojamiento, alimentación, guía con calidad y eficiencia; información en un marco de convivencia y respeto a la naturaleza, culturas y costumbres.

Figura 5.5: Elementos de competencia de hospitalidad



Fuente: Nasimba, C. a partir del Manual de Hospitalidad (2008)

En la figura 5.5 se aprecian los elementos de competencia de hospitalidad, conformados por los conocimientos, habilidades y actitudes que caracterizarán a un anfitrión (a) de turismo comunitario.

### Recepcionista del alojamiento comunitario

Se encarga de la recepción, registro, acomodación y despedida del huésped. Entre las tareas básicas del recepcionista de una comunidad se pueden encontrar:

- Registra el ingreso del huésped a la comunidad (*check in*).
- Acomoda al huésped en la vivienda comunitaria.
- Entregar información de la comunidad y los servicios.
- Informar al huésped sobre condiciones de seguridad y normas de la comunidad.
- Asegurar la satisfacción del huésped.
- Efectuar los procesos de salida del huésped (*check out*).

Gráfico 5.4: Camarera del alojamiento comunitario Jataló – Ecuador



Fuente: Nasimba, C. (2011)

### **Camarera (o) del alojamiento comunitario**

Se encargará de limpiar, higienizar y organizar las habitaciones y áreas adicionales de la vivienda comunitaria; inspeccionar la habitación al momento de la salida del huésped, reponer lencería, amenities y material informativo, así como también atender pedidos y reclamos del huésped.

Entre las tareas básicas del camarero (a) de una comunidad se puede encontrar:

- Limpiar, asear y ordenar las habitaciones.
- Adecuar la habitación para atender al huésped respetando la cultura y tradición de la comunidad.
- Inspeccionar el funcionamiento y confort de la habitación.
- Ordenar la habitación.
- Brindar información de la casa comunitaria.
- Cuidar su apariencia personal respetando la vestimenta típica de la zona.
- Asegurar la satisfacción del huésped.

### **Encargado de la seguridad y mantenimiento del alojamiento comunitario**

El encargado del mantenimiento y la seguridad de la vivienda comunitaria se encargará del mantenimiento y soluciones para el buen funcionamiento del equipo y herramientas de la vivienda; así como también velar por la seguridad.

Entre sus funciones se destacan las siguientes:

- Probar el funcionamiento de los equipos.
- Reparar fallas eléctricas.
- Reparar fallas mecánicas.
- Realizar la limpieza de los jardines y huertos.
- Hacer instalaciones que se requieran.
- Montar y desmontar camas, mesas y sillas.
- Operar equipo de mantenimiento.
- Aplicar procedimientos de seguridad.

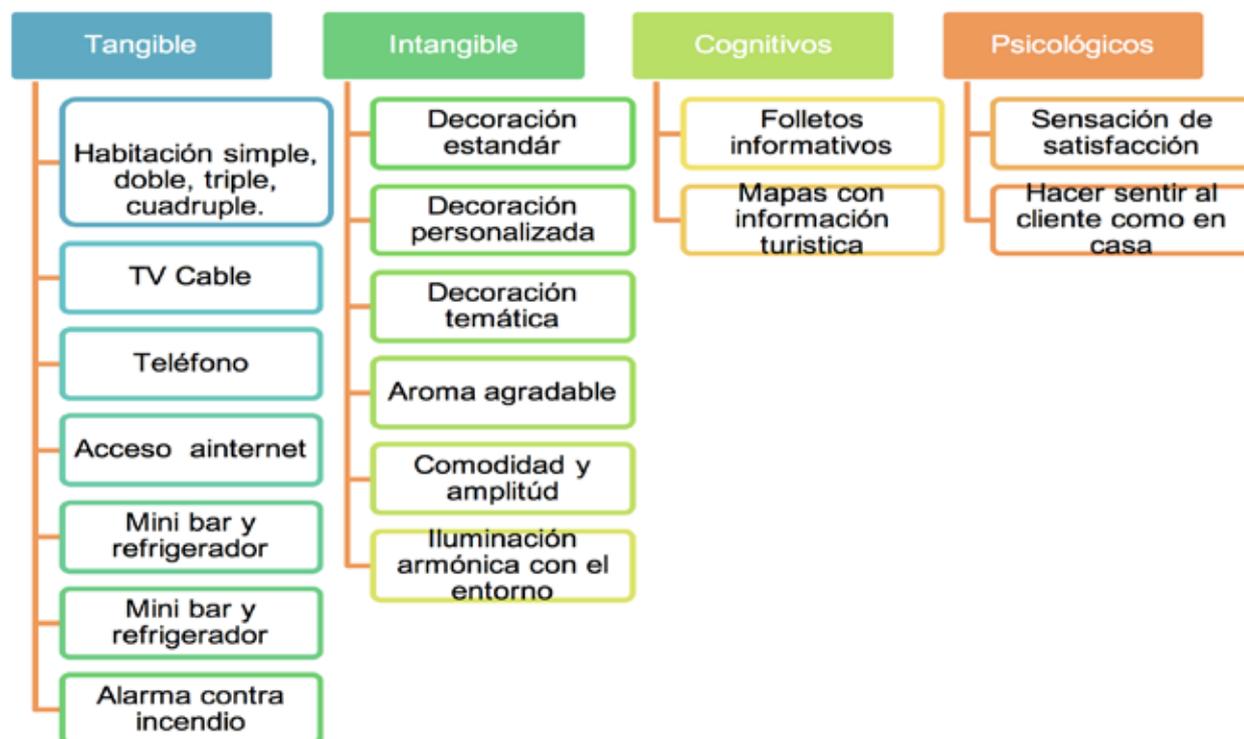
### Cocinero del alojamiento comunitario

El cocinero será el encargado de la elaboración y servicio de comidas, definiendo el menú y organizando el área de trabajo a través de la aplicación de normas de higiene, sanidad alimentaria y criterios de calidad.

Entre las funciones del cocinero esta la planificación del menú, preparación y cocción de alimentos, montaje de platos y mesas del comedor y la manipulación higiénica de los alimentos en todos los procesos.

Para mayor aclaración de este puesto de trabajo se amplía la información en el capítulo 6 que trata sobre el servicio de alimentos y bebidas clave en el turismo comunitario.

Gráfico 5.6: Componentes una habitación



Fuente: Nasimba, C a partir de Biblioteca de Formación Profesional (2010)

## Diseño del servicio de alojamiento comunitario

Al momento de diseñar el alojamiento comunitario se debe considerar que el turista visita una comunidad esperando encontrar un ambiente original, no modificado, por lo tanto el alojamiento deberá reflejar en su estructura, diseño y decoración aspectos que denoten la cultura de la comunidad.

Es evidente que cada establecimiento de alojamiento comunitario posee sus propias particularidades y equipamiento para las habitaciones. En la figura 5.6 (página anterior) se establecen los componentes que debería tener una vivienda comunitaria:

## Principios y aspectos generales del alojamiento comunitario

La gestión del turismo con práctica sostenible revaloriza el patrimonio cultural como recurso turístico, catalizando la difusión y socialización de valiosa información sobre estos recursos y se convierte en el medio para producir los recursos necesarios que hacen posible reinvertir en la conservación y promoción del patrimonio cultural por consiguiente el diseño de la actividad del alojamiento comunitario debe ser serio y riguroso, y se considerarán los siguientes principios y aspectos:

Figura 5.7: Principios y aspectos a considerar para el diseño del alojamiento



Fuente: Nasimba, C (2015)

## Estrategias, Organización, e implementación del servicio de alojamiento

### Estrategia clave empresarial

Es absolutamente necesario tener clara la idea del negocio, como será la empresa de alojamiento, es preciso comunicar la visión, misión y objetivos de la iniciativa del alojamiento comunitario a toda la comunidad y colaboradores externos e internos; así como cumplir e informar las políticas de alojamiento.

A continuación en la figura 5.8 se enuncia algunas estrategias útiles al momento de implementar el servicio de alojamiento:

Figura 5.8: Estrategias al momento del implementar el servicio de alojamiento



Fuente: Nasimba, C. a partir de Smart Voyager

## Organización e implementación del servicio de alojamiento

### Organización

Una organización es un sistema diseñado para lograr ciertos fines. Para ello, se coordinan los recursos disponibles, tanto financieros, como humanos y materiales y se agrupan las actividades necesarias, con el fin de alcanzar objetivos comunes.

La organización de una empresa se puede definir como el estudio de los objetivos a cumplir, la agrupación de los mismos por actividades o funciones, su posterior adjudicación a un grupo determinado que tiene asignado un responsable y el control de toda la estructura como lo cita Villanueva, R. (2010) p. 23

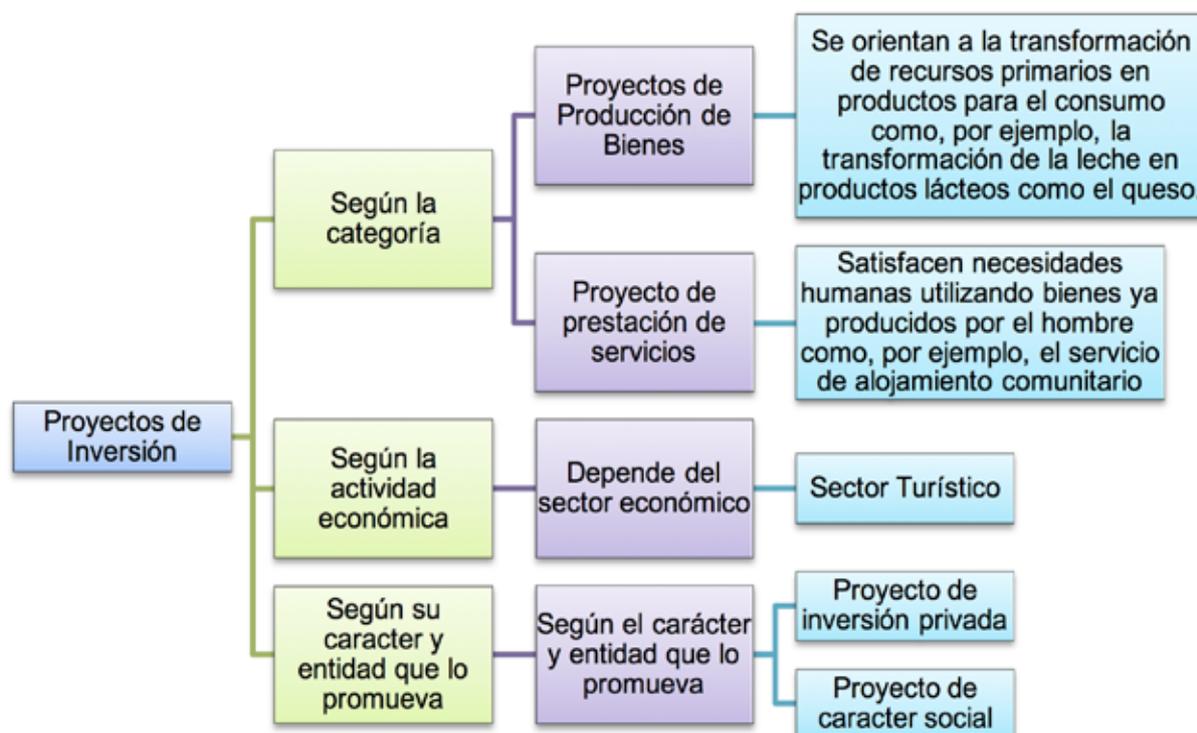
## Implementación

La implementación del alojamiento comunitario en un sector determinado responde a la iniciativa de la comunidad, pudiendo partir de un proyecto de inversión que pretenda promover y generar puestos de trabajo y activar la economía local para abrir nuevos mercados.

Meza (2013, p.15) destaca que un proyecto de inversión se lo puede describir como “un plan, al que si se le asigna un determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o servicio útil a la sociedad”. Un proyecto de inversión constituye un conjunto de acciones, que, una vez implementadas, incrementan la eficiencia y distribución de un bien o servicio. Los proyectos de inversión en las comunidades surgen de las diferentes necesidades individuales y colectivas de las integrantes y se concretan con la producción de un bien o servicio, ya que son éstas las que deben ser satisfechas, a través de una adecuada asignación de recursos teniendo en cuenta la realidad social, cultural y política de la comunidad.

Existen algunas tipificaciones de proyectos al respecto y generalmente cada evaluador de la comunidad emplea la que más se adapta a sus propósitos. Por lo general se observa en la figura 5.9, que los proyectos de inversión se clasifican en:

Figura 5.9: Clasificación de proyectos de inversión



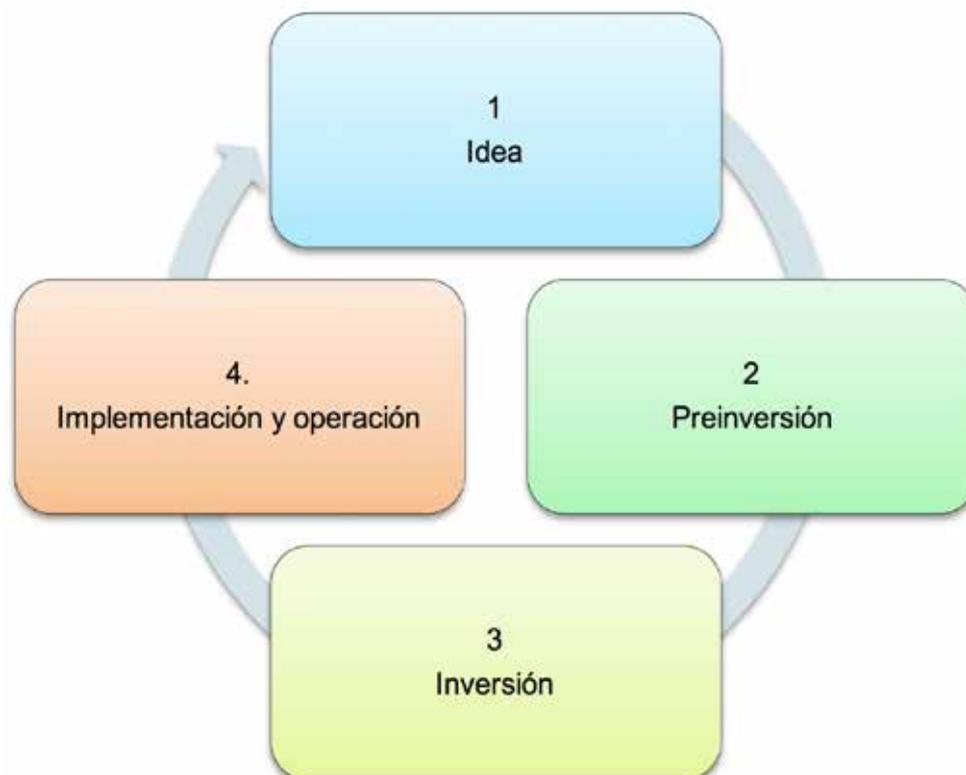
Fuente: Nasimba, C a partir de Meza Orozco, Jhonny de Jesús (2013)

Los proyectos, al igual que los seres humanos y otros organismos vivos, tienen un ciclo de vida: un principio y un final. El estudio de proyectos se lleva a cabo en una sucesión de etapas, en cada una de las cuales se reduce el grado de riesgo o incertidumbre. Cada una de las etapas que recorre el proyecto, desde la concepción de la idea hasta su materialización en una obra o acción concreta, debe presentar suficientes elementos para profundizar en las subsiguientes, de tal forma que el paso de una etapa a otra se efectúa como resultado de una toma de decisión. Meza (ob.cit)

En la figura 5.10 se puede apreciar que la primera decisión ocurre cuando la comunidad desea saber si la idea del alojamiento comunitario aceptada por todos puede materializarse en un proyecto. Contratan a un analista o evaluador de proyectos para que le estructure su idea mediante un análisis ordenado y sistematizado a través de un estudio de preinversión.

Con los resultados obtenidos en el estudio la comunidad toma la decisión de invertir o no en el proyecto. A partir de este momento comienza la etapa de inversión, que al finalizar da inicio a la operación del proyecto.

Figura 5.10: Ciclo de un proyecto



Fuente: Nasimba, C a partir de Meza Orozco, Jhonny de Jesús (2013)

Gráfico 5.11: Ciclo del huésped



Fuente: C. Nasimba

### Proceso del servicio de alojamiento comunitario

La casa comunitaria es el primer lugar al que el cliente va a llegar. Como cualquier otro establecimiento de alojamiento debe estar en perfectas condiciones de limpieza, uniformidad, organización, etc., ya que es la carta de presentación de la comunidad.

Por consiguiente para organizar el proceso del servicio de alojamiento es necesario considerar el ciclo del huésped. En el gráfico 5.11 se observa las diferentes etapas que atraviesa el huésped en un establecimiento de alojamiento comunitario:

#### La reserva

Dentro de la recepción, reservas forma parte de lo que se conoce como back-office o back-desk, es decir, se trata de una unidad de trabajo que no desempeña sus funciones cara a cara con el cliente, ya que al reservar lo que se hace es solicitar unos servicios con antelación a la llegada. Fernández (2011). Para Corral (2012) este procedimiento tiene por objeto describir la metodología que emplea un establecimiento para la realización de las reservas. La reserva engloba todo el trabajo previo a la llegada del cliente a la casa comunitaria, aquí se da la solicitud de servicios concretos durante un tiempo determinado y bajo unas condiciones establecidas.

El proceso de reservas en un hotel comienza con la solicitud, por parte de un cliente, de información sobre la disponibilidad de habitaciones, precios, servicios de una o varias habitaciones y finaliza con la confirmación de la reserva y la posterior entrada del cliente al hotel. Este proceso se compone de cuatro partes que se observan en la figura 5.12:

Figura 5.12: Proceso de reservas



Fuente: Nasimba, C.

### El transfer in<sup>11</sup>

Se da al momento de recoger al cliente desde el aeropuerto hasta la casa comunitaria. Este servicio consiste en transportar al turista desde una estación: puerto, aeropuerto o terminal de autobuses a la casa comunitaria.

Este servicio consiste en transportar viajeros desde una estación, aeropuerto, puerto o terminal de autobuses a un hotel y viceversa. Generalmente comprende no solamente el transporte, sino también el conjunto de servicios complementarios, como asistencia de intérpretes, pago a maletero, porteros, etc.

### El chek in

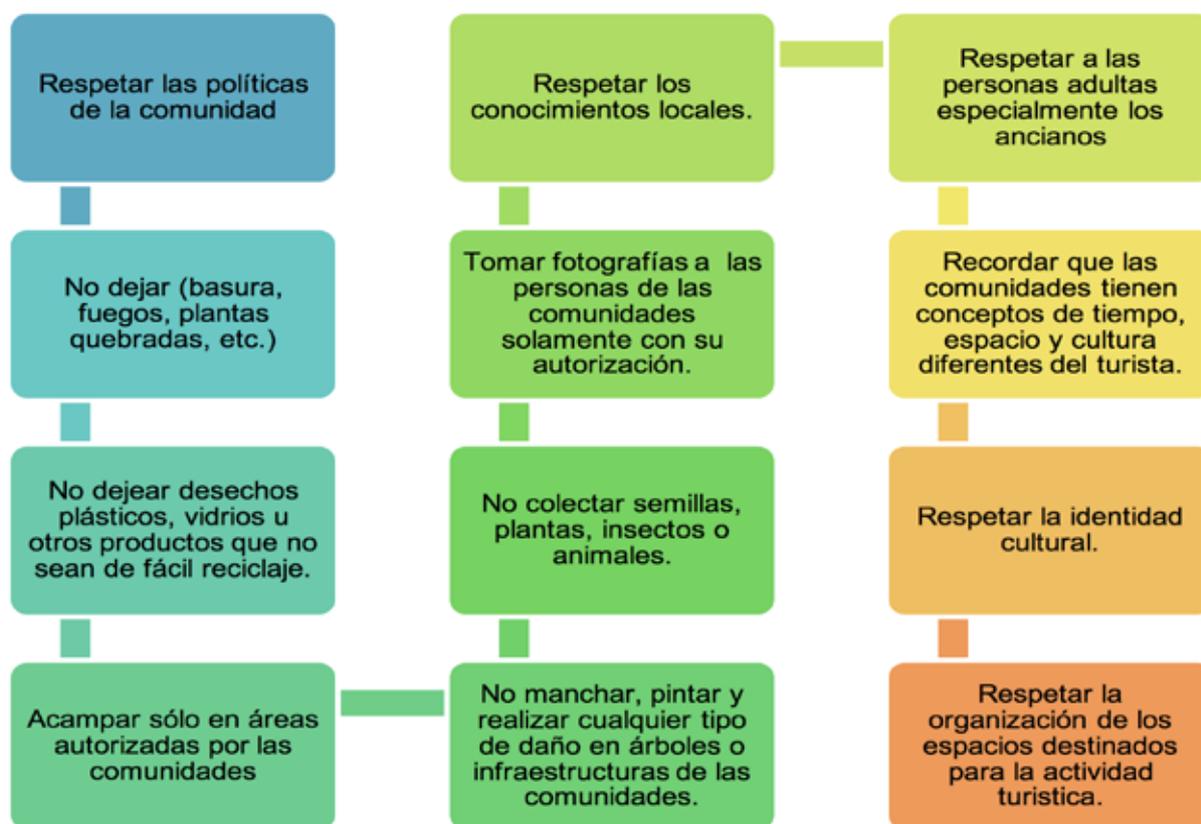
Es el proceso de bienvenida y registro del cliente que se realiza en el front office<sup>12</sup>. Cuando el cliente llega a la casa comunitaria, lo primero que se debe preguntar es si tiene o no reserva. Vaquero (2013) señala que dependiendo de que tenga o no reserva se realizará un procedimiento u otro. En cualquier caso siempre habrá que revisar el estado de las habitaciones para confirmar cual se puede asignar. Cuando se debe realizar el registro, por ejemplo, con clientes que no tienen reserva se les pedirá toda aquella documentación para formalizar el contrato de alojamiento en la tarjeta de registro.

### La estancia

Es el momento que el cliente hace uso de la casa de alojamiento comunitario.

En este momento él turista puede experimentar como se vive dentro de una comunidad, compartir las actividades, costumbres y tradiciones; garantizando el manejo adecuado de los recursos naturales, patrimonio, derechos de la naturaleza y las nacionalidades de los pueblos.

Figura 5.13: Normas a seguir en el alojamientos comunitarios



Fuente: Nasimba, C

Las comunidades deberían contar con su propio reglamento de uso y manejo territorial. En la figura 5.13 se presentan algunas normas básicas que podrían contribuir a la sostenibilidad.

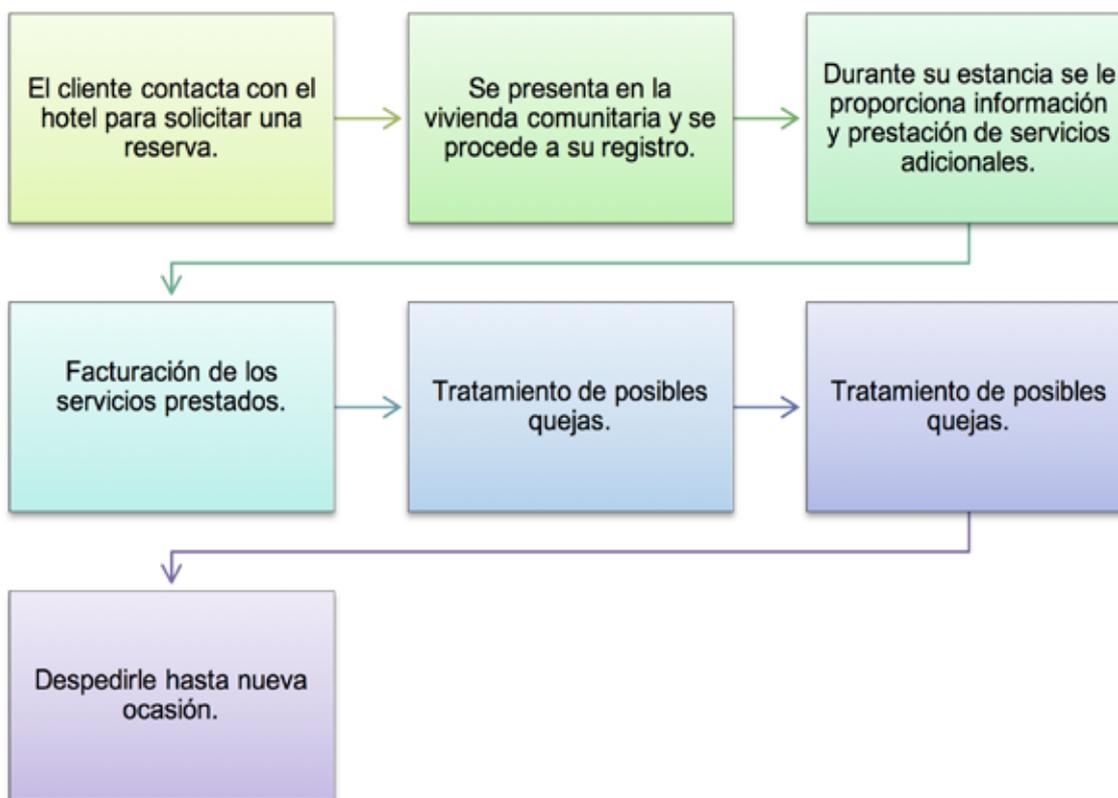
### El check out y la facturación

Son procesos en los que se lleva a cabo el control de la cuenta del cliente y prepara su factura. Para Vaquero (ob.cit) las salidas, por norma general, se realizarán siempre antes de las 12 a.m., puede ocurrir que el cliente salga más tarde de esta hora, por lo que la casa comunitaria actuará en consonancia con sus políticas. Cuando el cliente decide abandonar el hotel se pueden dar varias situaciones:

- Es el día de la fecha de salida establecida previamente.
- No comunicó cuando la fecha de salida.
- Decide abandonar el alojamiento antes de la fecha prevista.
- Decide alargar su estancia.

Sin embargo Villanueva, R. (2012) indica que para ofertar el servicio de alojamiento se debe seguir los siguientes procesos que se muestran en la figura 5.14.

Figura 5.14: Proceso para ofertar el servicio de alojamiento



Fuente: Nasimba, C.

### Documentos que facilitan la organización del servicio

En los diferentes momentos que el huésped se encuentra en el establecimiento de alojamiento es importante utilizar documentos que facilitaran la organización de la información del huésped. En el gráfico 5.15 de la página siguiente, se observan los diferentes documentos que se utilizan así como también la utilidad de los mismos.

### Importancia del servicio de alimentos y bebidas en los centros de turismo comunitario.

A menudo podemos observar en actividad turística la potenciación de recursos naturales o culturales, hasta convertirlos en productos turísticos de gran acogida; sin embargo, aunque éstos se desarrollen, los servicios complementarios como hospedaje y alimentación son relegados. La incipiente infraestructura de las habitaciones o el empirismo en la producción culinaria han dado lugar a que estos servicios sean poco tomados en cuenta como parte de la promoción integral de un atractivo.

Gráfico 5.15: Documentos utilizados en el ciclo del huésped



Elaborado por: Nasimba, C a partir de Atienza, V. (2012)

Cada vez resulta más habitual ver que las cartas y los menús ofertados al servicio de los visitantes en los centros de turismo comunitario - CTC - estén compuestos principalmente de productos foráneos, de gastronomía que no guarda una armonía con el sitio o con el medio, de platos introducidos y de aculturación, que hasta cierto punto han ahogado las tradiciones culinarias de los pueblos.

A más del servicio de alojamiento, los establecimientos turísticos rurales incluyen la alimentación, principalmente el desayuno. Aunque otros centros pueden incluir las comidas completas debido a la disposición de cafeterías o restaurantes propios, denominándose a esto, restauración hotelera. Es significativo referirnos en este punto a Torre F. (2009) quien hace referencia al servicio de alimentos y bebidas como un renglón muy importante en la operación de un hotel debido al alto grado de ingreso económico que genera esta fuente, en ocasiones superior al ingreso por renta de habitaciones.

Indubitablemente dentro de las motivaciones de viaje que el turista tiene hacia los centros de turismo es el goce de los manjares tradicionales y de una gastronomía típica que muestren la diversidad de técnicas culinarias ancestrales, de productos, de creatividad. Razón por la cual, es importante proponer acciones que ayuden, fomenten y salvaguarden

las tradiciones gastronómicas en los CTC. Estas acciones están encaminadas según lo menciona Diez D. (2011) en la conservación de platos genuinos de cada lugar, de productos autóctonos y de inclusión de las recetas tradicionales en las cartas y menús de los restaurantes.

Dentro de las actividades turísticas, se considera al servicio de alimentos y bebidas como las “acciones de prestación de servicios gastronómicos, bares y similares, cuyo accionar económico principalmente esté relacionado con la producción, servicio y venta de alimentos y/o bebidas para consumo de los visitantes”. (MinTur, 2003). Motivación principal ésta, para que los centros de turismo comunitario presten servicios de alimentación de calidad y mejoren procesos, principalmente en aspectos de producción y servicio.

Al referirnos a la producción, es importante mencionar la revalorización de productos de la localidad y la puesta en escena de la gastronomía tradicional; en cuanto al servicio, este tiene que ser profesional, personalizado y pertinente al lugar de ubicación, a las costumbres y tradiciones de cada pueblo, estos factores son los ejes dinamizadores del servicio de alimentos y bebidas en estos centros comunitarios. Estos accionares estimulan e incentivan la creación de nuevos restaurantes de calidad en los que conviva la cocina tradicional con la cocina de autor más vanguardista. Diez D. (2011)

Dependiendo del servicio podemos encontrar diferentes tipos de restaurantes, para el turismo rural o comunitario se sugiere aterrizar en el restaurante de especialidad. Según Torre F. (2009), este tipo de restaurante ofrece una variedad limitada o estilo de cocina. Puede especializarse en una determinada clase de alimentos, de país, de región, por ejemplo: cocina francesa, italiana, mexicana, etc.; o bien puede depender de la atmósfera, decoración o personalidad del propietario para atraer a los huéspedes. Este tipo de restaurante es ideal para el turismo comunitario debido a que su oferta gastronómica puede enfocarse en un estilo de cocina local, especializarse en la producción culinaria tradicional y en la utilización de productos de la región, se adapta muy bien además por la particularidad del servicio, debido a que se puede crear un ambiente acorde a la atmósfera del centro de turismo comunitario.

Finalmente, es necesario mencionar que en el ámbito gastronómico se utilizan muchos vocablos franceses debido al liderazgo que ha mantenido esta cocina a nivel mundial; sin embargo, para el servicio de A&B en los centros de turismo rural se utilizarán estos vocablos los absolutamente necesarios, generando en la medida de lo posible en cada centro un vocabulario culinario propio y acorde al dialecto o lengua materna.

ESPACIO EN BLANCO

## Capítulo VI



# SERVICIO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN LOS CENTROS DE TURISMO COMUNITARIO



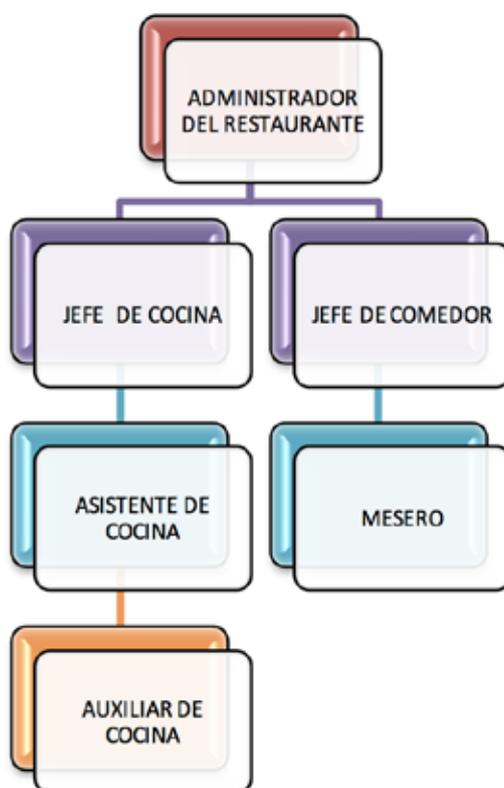
## Gestión comunitaria del servicio de alimentos y bebidas

Considerando que la prestación del servicio de alimentos y bebidas dentro de los restaurantes comunitarios genera el 100% de ingresos y que en los centros de alojamiento aportan significativamente en los rubros de entrada, es imprescindible una adecuada gestión de este proceso, partiendo de una correcta estructura organizacional, conocimiento de las competencias, de un propicio diseño y equipamiento y sobre todo de un efectivo ciclo operativo; la gestión, es la piedra angular del desarrollo integral de un modesto pero eficiente departamento de alimentos y bebidas.

### Personal del servicio de alimentos y bebidas

Para el adecuado funcionamiento de las áreas administrativas y operativas del restaurante, es necesaria la presencia de un talento humano capacitado. Este personal se encargará del cumplimiento pormenorizado de las tareas, labores y responsabilidades, según sea su competencia. Así, se puede tener una estructura organizativa para los CTC, como indica la figura siguiente.

Figura 6.1: Estructura organizativa para restaurantes en los CTC



Fuente: Guanoluisa, I. (2015)

Las siguientes son las competencias a desarrollar en cada uno de los puestos de trabajo.

### **Administrador de restaurante**

Se ocupa, principalmente, de administrar todo lo referente al servicio de un restaurante o de un área de alimentos y bebidas, esto incluye la planificación y la administración de personal, la compra, el almacenaje y la venta de productos y servicios, a más del control contable financiero y sobre todo asegurar la satisfacción del cliente. Entre las funciones más importantes, se encuentran las siguientes:

- Apoya la planificación y organización desarrollada por la dirección.
- Desarrolla estrategias competitivas y establece prioridades en la asignación de recursos.
- Participa en la composición de las ofertas gastronómicas.
- Establece procesos y estándares en manuales de trabajo.
- Efectúa la adquisición de la materia prima y lleva un control de existencias.
- Atiende y supervisa la atención al cliente.
- Asegura la aplicación de los procedimientos de higiene y seguridad en la manipulación de alimentos, en la limpieza de las áreas de cocina, equipos, utensilios y en la higiene y aseo personal del equipo de trabajo.

### **Jefe de cocina**

Se ocupa, principalmente, de coordinar el buen funcionamiento de la cocina, realizar recetas y platos; supervisar el equipo de trabajo de cocina; y asegurar la calidad de los productos y servicios. Entre las funciones imprescindibles, se encuentran las siguientes:

- Controla el aprovechamiento y el desperdicio de la materia prima y controla su manipulación.
- Programa y distribuye el trabajo y el personal necesario para la realización del servicio de cocina.
- Define el menú considerando la opinión de los integrantes del equipo de cocina y comedor.
- Realiza la preparación, cocción, montaje y presentación de platos.
- Administra las existencias (stocks) y el consumo.
- Supervisa cuidados de higiene personal y seguridad de los alimentos.

### **Jefe de comedor**

Se ocupa, principalmente, de planificar y supervisar el servicio; ayuda a elaborar el menú; lidera y capacita a su equipo; recibe, acomoda y ayuda al cliente; solicita el pedido y sirve platos y bebidas especiales, cuida de la calidad del servicio y asegura la satisfacción del cliente.

Entre sus principales funciones, se encuentran las siguientes:

- Recibe y ayuda en la acomodación del cliente.
- Coordina la producción de la demanda en la cocina.
- Brinda información al cliente sobre actividades turísticas.
- Supervisa la cadena de atención al cliente.
- Apoya la gestión de venta en la toma de reservaciones y en la venta de eventos especiales.
- Asegura la satisfacción del cliente.

#### **Asistente de cocina para el turismo comunitario**

Se ocupa, principalmente, de ejecutar recetas, comprender los procesos de elaboración y servicio de comidas (preparación, selección, verificación, cocción y montaje), aplica normas de higiene y sanidad alimentaria en la preparación de alimentos de calidad. Entre sus funciones, se encuentran las siguientes:

- Apoya al jefe de cocina en la administración de existencias (stock) y control de consumo de la cocina.
- Apoya al jefe de cocina en la elaboración de las ofertas gastronómicas.
- Aplica técnicas de recepción, almacenamiento, conservación, manipulación y cocción de alimentos.
- Cuida, diseña, monta y presenta platos diversos.
- Cuida del área de trabajo, equipos y maquinaria, de la higiene y seguridad alimentaria.

#### **Auxiliar de cocina**

Colabora en la preparación de alimentos y bebidas tradicionales y típicas de las comunidades del sector, su trabajo en cocina principalmente se enfoca en aplicar normas de manipulación, preparación y servicio, cuidando el ambiente, atendiendo a los clientes con autenticidad sociocultural. Puede lavar platos si así lo amerita. Entre las principales funciones, se encuentran las siguientes:

- Mantiene el estado de limpieza especialmente de las áreas que pudieran entrar en contacto con los alimentos.
  - » Apoya en la cocina en las tareas de recepción, almacenamiento, conservación, manipulación y cocción de alimentos.
- Realiza la limpieza de las instalaciones, equipos, maquinaria y utensilios del área de producción de alimentos.
- Ayuda en la elaboración del *mise en place*<sup>7</sup> de cocina.

---

<sup>7</sup> *Mise en place* o puesta a punto, según INEN (2008) expresión francesa usada para definir el conjunto de operaciones precisas para la puesta a punto de los elementos necesarios en la ejecución de un trabajo o servicio.

## Mesero

Se ocupa, principalmente, de acomodar al cliente en la mesa y de servir alimentos y bebidas considerando técnicas de servicio, normas de protocolo y etiqueta, normas de seguridad, higiene y manipulación de alimentos, cuida del aseo de su estación de trabajo, presenta la cuenta y recibe el pago. Entre las funciones más importantes, se encuentran las siguientes:

- Realiza el montaje de mueblería, mantelería, vajilla, cristalería, cubertería, etc.
- Recibe y acomoda al cliente en la mesa.
- Sirve al cliente a la mesa.
- Actúa como nexo entre el cliente y demás áreas del restaurante.
- Finaliza la atención al cliente y recibe el pago.
- Asegura la satisfacción del cliente.

Estas son apenas las funciones elementales que debe llevar a cabo el personal que labora tanto en cocina como en salón; se recomienda ahondar en el tema con la bibliografía recomendada.

## Planificación de la cocina y comedor

La cocina, es el espacio o área destinada para la producción de alimentos y bebidas, según Blasco, A., Bachs, J., Bancells, J. y Vives, R. (2006) tiene gran importancia en la preparación de las ofertas gastronómicas de los clientes alojados en el hotel, en los banquetes y en el servicio de restaurante que abre las puertas al público en general. La cocina se encuentra dividida en áreas específicas.

Se parte del hecho que la gran mayoría de CTC tendrá en su interior una dependencia que cuente con las instalaciones y el equipamiento adecuado para el almacenamiento, producción y servicio de alimentos y bebidas, y que en la mayoría de los casos estará conformada por áreas, que aunque pequeñas, sean claramente definidas.

El comedor es el espacio físico donde las personas se congregan para ingerir alimentos o bebidas, ya sea a la hora del desayuno, del almuerzo, de la cena o en cualquier otra hora del día. El comedor es una ampliación de la cocina y generalmente se encuentra aledaña a la misma, el propósito es acortar el tiempo de atención a los comensales y de agilizar el servicio.

La cocina y el comedor, conforman el restaurante; y al igual que la cocina, también dispone de áreas específicas, según se menciona en la tabla 6.1.

Gráfico 6.1: Adaptación de una cocina. Comunidad Guayama San Pedro - Ecuador.



Gráfico 6.2: Liderazgo en la cocina. Comunidad Guayama San Pedro - Ecuador



Gráfico 6.3: Asistentes de cocina. Comunidad Jataló Quilotoa - Ecuador



Gráfico 6.4: Zona de producción. Comunidad Quilotoa Shalala - Ecuador



Gráfico 6.5: Zona de producción. Comunidad Guayama San Pedro - Ecuador



Gráfico 6.6: Zona de servicio. Salón. Comunidad Quilotoa Shalala - Ecuador



Fuente: Guanoluisa, I. (2011)

Tabla 6.1: Áreas de la cocina.

<b>Cocina</b>	<b>Áreas</b>
	Área de producción, para preparar alimentos fríos y calientes
	Área de servicio, para entregar y recoger las ordenes
	Área de lavado, de utensilios y para almacenar los mismos
	Área de almacenamiento, de productos secos, refrigerados y congelados
	Oficina dependiendo del tamaño del establecimiento
	Lockers y servicios sanitarios para el personal de cocina, dependiendo del tamaño del establecimiento

Fuente: Guanoluisa, I. (2015)

### **División de las zonas del restaurante**

En el restaurante se distinguen varias zonas donde se llevan a cabo trabajos y tareas específicas, las cuales deben estar claramente definidas. En los CTC éstas pueden simplificarse a las siguientes:

- Zona de recepción de mercancías. Es la zona destinada al recibimiento de la materia prima e insumos necesarios para la producción, es el área donde se realizan las transacciones comerciales entre el restaurante y los proveedores; generalmente ésta se encuentra en la parte posterior del establecimiento, alejada del salón.
- Zona de almacenamiento. Es el lugar consignado para la permanencia y conservación en congelación, refrigeración o en seco de la materia prima e insumos.
- Zona de producción. Es el espacio donde se ubican los equipos, maquinaria y utensilios necesarios para la transformación de la materia prima y la preparación de las ofertas gastronómicas, aún si fuere un espacio reducido, se recomienda una clara división en la producción de alimentos fríos y calientes.
- Zona de despacho. Es el lugar donde se entrega el producto terminado al personal que se encuentra a cargo del servicio. Es precisamente aquí donde el jefe de cocina supervisa que los platos cumplan con los estándares de porcionamiento y presentación establecidos por el restaurante.
- Zona de lavado. Es el área destinada para la limpieza y el lavado de todos los utensilios y menaje utilizado en la producción y servicio

Tabla 6.2: Áreas del comedor o salón.

<b>Comedor o salón</b>	<b>Áreas</b>
	Área de <i>mise en place</i> , para organizar el menaje menor de servicio o <i>petit ménage</i> <sup>1</sup>
	Área de servicio propiamente dicha o salón, donde se sirve la comida
	Área para prestación de servicios complementarios, de diversión, animación y entretenimiento, dependiendo del tamaño del establecimiento
	Servicios sanitarios para los comensales

Fuente: Guanoluisa, I. (2015)

de alimentos y bebidas, generalmente esta tarea la lleva a cabo el auxiliar de cocina.

- Zona de recolección de residuos. Es el espacio que se ha designado para la recolección selectiva de los desechos generados en la producción y servicio de alimentos y bebidas, es un espacio que debe guardar las debidas normas sanitarias para evitar roedores, malos olores u otros agentes que puedan contaminar los alimentos.
- Zona de servicio. Es el espacio destinado para consumo de alimentos y bebidas por parte de los comensales o turistas, conocido también como salón. En ésta se encuentran espacios habilitantes para un armario o barra donde permanecerá el menaje de servicio.

### Ciclo operativo de gestión de alimentos y bebidas

Las instalaciones tienen que estar acondicionadas por zonas que garanticen la fluidez de los procesos de manipulación y elaboración, que abarca desde la llegada de la materia prima hasta la obtención del alimento para el consumo (Pérez, N., Mayor, G. y Navarro, V. 2003, p.49).

Para llevar a cabo un adecuado servicio de alimentos y bebidas, es necesario conocer cada una de las actividades que se llevan a cabo en las zonas del restaurante, empezando con la adquisición de la materia prima y finalizando con el suministro del producto en la mesa del cliente, estos procesos según Feijoó, J. (2009), están diseñados para controlar toda la cadena de valor.

El ciclo operativo de gestión de alimentos y bebidas, se lo representa de la siguiente manera.

Figura 6.2: Ciclo operativo de gestión de A&amp;B



Fuente: Guanoluisa, I. (2015) a partir de Pérez, N., et al. (2003)

Según lo menciona Pérez, N., et al. (2003) el proceso de prestación o ciclo operativo del servicio de alimentos y bebidas, comprende las siguientes fases:

### Compra

Para el normal desarrollo de las actividades de un restaurante es necesaria la presencia de proveedores, de los productos y servicios, y de un departamento o encargado de compras. El objetivo de este proceso se enmarca principalmente en efectuar las adquisiciones de insumos y materia prima, respecto los requerimientos de las diferentes áreas o zonas del restaurante. La adecuada planificación de trabajo del encargado de este proceso permitirá obtener el máximo rendimiento del personal.

En este marco, se sugiere que los proveedores de materia prima para el servicio de alimentos y bebidas (A&B) en los centros de turismo comunitario sean productores agrícolas y ganaderos locales, esto con el objetivo de fomentar la sostenibilidad social, ambiental y económica de la zona, evitando los intermediarios, fomentando el comercio justo, valorizando y revalorizando los mercados locales y salvaguardando los productos tradicionales. En la medida de lo posible, se evitará la compra de materia prima en mercados que no sean de la localidad.

## Recepción.

Llegada la mercadería al establecimiento, es necesario un adecuado sistema de recepción, que aunque básico, debe cumplir con los objetivos de maximizar el estado de frescura de los productos, así como llevar un adecuado control de peso, calidad, cantidad y precio. Para el cumplimiento de estos objetivos es menester establecer un horario idóneo fuera de las horas de mayor afluencia de trabajo para recibir los insumos. La Guía *ServSafe* del Empleado, de la *National Restaurant Association*, sugiere lo siguiente a la hora de recibir los alimentos:

- Verificar el peso, la cantidad y la temperatura de los alimentos.
- Rechazar los alimentos que se encuentren en cajas, paquetes o latas rotas, golpeadas o infladas.
- Rechazar los alimentos que presenten señales de plagas.
- Rechazar los alimentos secos que al momento de la recepción estén mojados o húmedos.
- Sobre todo, rechazar los productos que rebasaron la fecha máxima de caducidad.

## Almacenamiento.

Para alargar la vida útil de los productos, es necesario un adecuado almacenamiento de los mismos, esto debe darse en función del tipo de alimento y el tiempo de rotación del mismo en el restaurante, así, se recomienda guardarlos en congelación (0°C), refrigeración (5°C) o al ambiente. La *National Restaurant Association* (2006), recomienda:

- Almacenar los productos inmediatamente después de la inspección en recepción.
- Almacenar carnes crudas debajo de los alimentos cocinados (alimentos que se han cocinado previamente o que están listos para servirse).
- Aplicar el método de rotación de productos: primero en entrar, primero en salir.
- Almacenar los alimentos secos lejos de las paredes y separados al menos a 15 cm., del suelo.
- No almacenar productos químicos cerca de los alimentos.

## Producción.

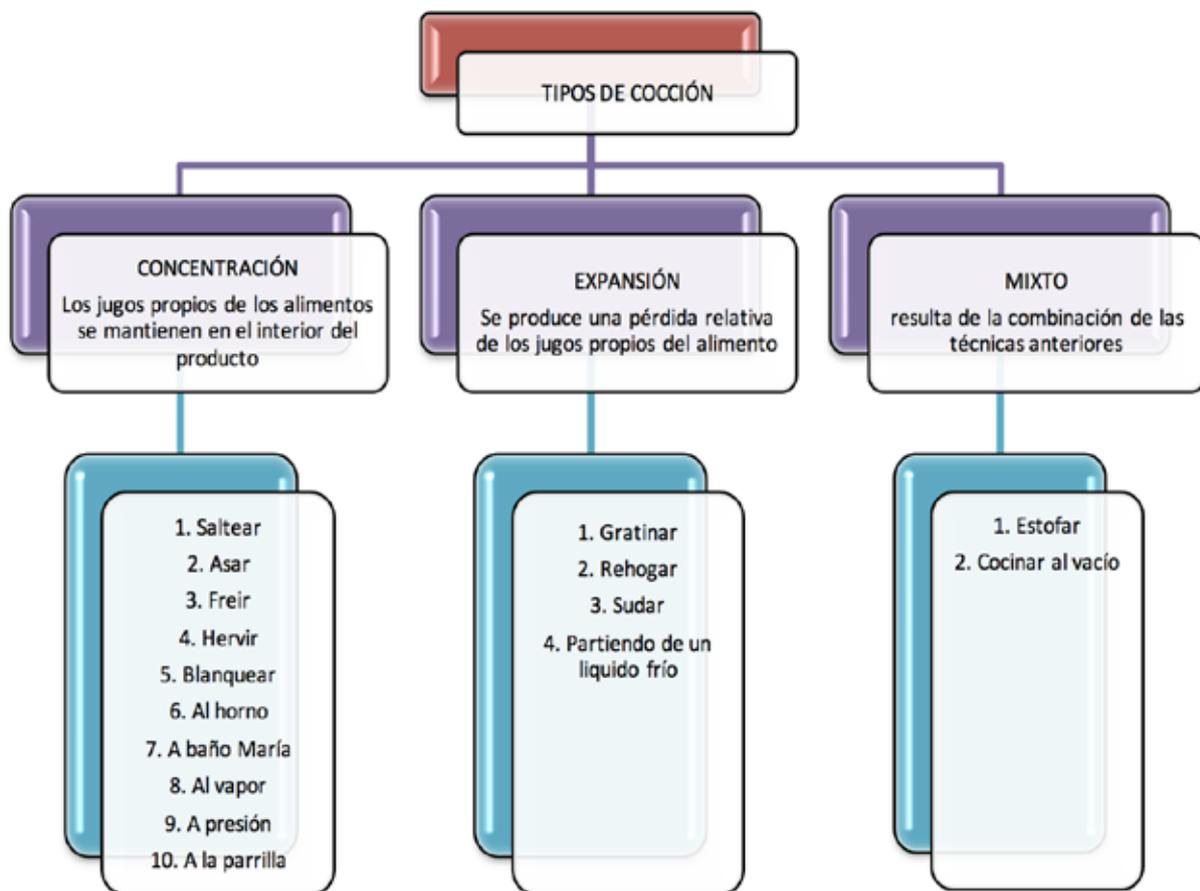
Este proceso implica la transformación de la materia prima en productos listos para el consumo, sean estos fríos o calientes. Esta transformación es posible gracias al conocimiento básico o experimentado de técnicas culinarias modernas o tradicionales y a la aplicación de las mismas.

Se requiere en este proceso una atención especial y constante a los procesos de cocción, debido a que los alimentos se pueden contaminar fácilmente. Para lo cual se recomienda:

- Lavar las manos correcta y constantemente.
- Limpiar y sanitizar los utensilios y las superficies de trabajo.
- Evitar tocar zonas del cuerpo lastimadas o indelicadas.
- Descongelar los alimentos adecuadamente (refrigerador, chorro de agua potable, horno microondas o como parte del proceso de cocción).
- Mantener los alimentos que se sirven calientes o fríos a las temperaturas adecuadas.

Para la adecuada gestión de este proceso es importante recalcar que se requiere del conocimiento previo de técnicas culinarias, específicamente de técnicas de cocción. Estas se definen según Pérez, N., et al. (2003) como el sometimiento de un alimento a una fuente de calor o frío para modificar o transformar su estructura, estas técnicas o tipos de cocción se clasifican de la siguiente manera.

Figura 6.3: Clasificación de las técnicas de cocción



Fuente: Guanoluisa, I. (2015) a partir de Pérez, N., et al. (2003)

Figura 6.4: Técnicas de cocción ancestrales



Fuente: Guanoluisa, I. (2015)

Las técnicas de cocción presentadas anteriormente son un reflejo de la modernidad con la que se trabaja en las cocinas de hoy, aunque necesarias para la producción de las diferentes ofertas gastronómicas, sin embargo, acotamos que en los centros de turismo comunitario se debe prever el rescate de aquellas técnicas de cocción ancestrales, olvidadas por el paso del tiempo, pero importantes si se desea sobre todo preservar estos conocimientos y saberes ancestrales. Conociendo además que una de las principales motivaciones de viaje de los turistas hacia los centros de turismo rural es el goce de la gastronomía tradicional, es menester trabajar de la mano, lo moderno y lo ancestral, y juntos crear platos que satisfagan y deleiten los paladares más exigentes. Las principales técnicas de cocción ancestrales se mencionan en la figura 6.4.

### Servicio.

El último eslabón de la cadena lo comprende el servicio, en éste, la preparación del comedor o salón es de vital importancia para el desarrollo del mismo y la atención al cliente, todos estos conocimientos son claves para ofrecer un servicio integral de calidad (Blasco, A., et al. 2006). En la preparación del salón, momentos antes del servicio como tal, interviene tres etapas determinantes, la planificación, el montaje y la supervisión.

- a. **Planificación.** Durante esta etapa el jefe de comedor o capitán de meseros es el encargado de organizar las tareas que debe llevar a cabo su personal, según lo menciona Blasco, A., et al. (2006) en la planificación se abordan todos los temas referentes a la preparación, repaso y limpieza de mantelería, cubertería, cristalería, vajilla, maquinaria, mobiliario, petit ménage y limpieza del local.
- b. **Montaje.** Son todas aquellas actividades destinadas a la preparación integral del salón o comedor, se ejecutan tareas como el repaso

de mantelería, la preparación del mobiliario, el montaje de mesas, así como la limpieza y decoración del espacio. Se debe recalcar en este sentido, que para los establecimientos de A&B de los centros de turismo comunitario es imprescindible guardar una armonía en la imagen y la ambientación del local, el mobiliario, la mantelería, la vajilla y la decoración deben invitar al visitante a conocer su cultura, historia y tradiciones.

Dentro de los utensilios y equipos más utilizados en el servicio, se pueden mencionar los siguientes.

Tabla 6.3: Utensilios y equipos del salón

<b>Utensilios y equipos</b>	<b>Características</b>
Mantelería	Los elementos que la componen son: muletón, mantel, cubremantel, servilletas, lito o brazales y cubre bandejas. Varía dependiendo del material y la calidad y se los adquiere en función de la categoría del restaurante, se sugiere manteles que complementen el aspecto decorativo del salón.
Vajilla	Compuesto de todo tipo de platos: redondos, hondos, soperos, llanos, de postre, son el conjunto de piezas destinadas al servicio de una mesa.
Cristalería	Compuesta de copas grandes, de agua, vino, champagne, copas altas, vasos, etc., son el conjunto de utensilios de cristal destinados al servicio de una mesa.
Cubertería	La cubertería consta de cuchillos, cucharas, tenedores, cucharitas, etc. Elaborados a base de acero inoxidable u otro material, destinados al servicio de una mesa.
Petit ménage	Son aquellos utensilios auxiliares destinados al servicio de una mesa, compuesto por los saleros, pimenteros, salsas preparadas, mostazas, vinagretas, etc.
Misceláneos	Ceniceros, candelabros, floreros, útiles de aseo, etc.

Fuente: Guanoluisa, I. (2015)

En tal sentido se sugiere el uso de manteles con colores vivos que representen la diversidad de sus costumbres, mobiliario acorde a las materiales del sector, vajilla que guarde y muestre la cultura viva de las comunidades, todo esto con la finalidad de transmitir al turista la historia, herencia y tradición de los pueblos. Así mismo el personal que atiende en el comedor debe vestir un uniforme de servicio acorde a la cultura del sector.

- c. Supervisión.** El jefe de comedor es quien realiza esta operación, consiste en supervisar todos los aspectos referentes al servicio, aquí se observan falencias o errores cometidos en las etapas anteriores y se las corrige oportunamente. Tanto el jefe de comedor como los meseros ultiman detalles indispensables para brindar el mejor servicio.

El servicio puede llevarse a cabo de diversas maneras, estas formas de servicio se adaptan y brindan conforme a las necesidades de cada centro de turismo comunitario, éstos a su vez explorarán las características de cada uno y adoptarán el que se apegue a su conveniencia y realidad, la elección de ellos según lo menciona (Blasco, A., et al. 2006) depende en gran medida de las condiciones y características del local, del número de personas que conforman la brigada (empleados a cargo), de la experiencia y capacidad profesional de la misma, del tipo de alimentos a servir y del número de comensales.

De lo anteriormente mencionado, se subraya que el servicio de alimentos y bebidas en los centros de turismo comunitario se ajusta adecuada y perfectamente al servicio emplatado; esto debido a que los alimentos se deben servir a la temperatura adecuada, cuestión que es determinante sobre todo en el cliente extranjero, los platos salen decorados desde la cocina y se evita el desperdicio. Sin embargo cada centro determinará el tipo de servicio a utilizar de acuerdo a las condiciones mencionadas anteriormente.

En breves resúmenes, la prestación del servicio de alimentos y bebidas, se realiza en tres fases, antes, durante y después del servicio. Antes, realizando y verificando el *mise en place*. Durante, recibiendo al cliente presentándole la carta, tomando la orden, iniciando y desarrollando el servicio. Después, procediendo al desbarasado o limpieza integral de la mesa y entrega de la factura, en todo tiempo se atenderá al cliente para garantizar su satisfacción.

Los diferentes tipos de servicio se resumen en el siguiente cuadro:

Tabla 6.4: Tipos de servicio

<b>Tipo de Servicio</b>	<b>Características</b>	<b>Personal/Material empleado</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Inconvenientes</b>
Emplatado	Los alimentos vienen ya preparados en el plato desde la cocina, el mesero sirve al cliente por el lado derecho del mismo.	Personal no necesariamente calificado No requiere de materiales especiales	Rapidez, sencillez Evita que los alimentos se enfrien Se evita desperdicios Buena presentación	
Inglesa	Los alimentos vienen de la cocina en fuentes y el mesero sirve de la fuente al plato, por la izquierda del cliente.	Personal calificado con experiencia Pinzas o palas de servicio	Rapidez Se evita desperdicios Buena presentación	Riesgo de manchar al cliente No se puede utilizar para todo tipo de manjares
Francesa	Los alimentos vienen de la cocina en fuentes y el mesero pasa la bandeja por la derecha del comensal, siendo el cliente mismo quien se sirve.	Personal calificado con experiencia Pinzas o palas de servicio	Se evita desperdicios	Reparto no equitativo Riesgo de manchas No se sirve a la temperatura ideal
Gueridón a dos manos	Los alimentos vienen de cocina en fuentes. El mesero presenta la fuente a los comensales y seguidamente monta los platos en el gueridón <sup>2</sup> .	Personal calificado con experiencia Pinzas o palas de servicio	Menos lento que el francés Se evita desperdicios Buena presentación	Más lento que a la inglesa Se requiere espacio para realizarlo Enfriamiento de alimentos
Rusa	El mesero presenta al cliente los alimentos, normalmente piezas grandes que debe trinchar delante de los comensales en el gueridón o mesa auxiliar.	Personal muy calificado con experiencia Pinzas o palas de servicio, cuchillo trincherero, tabla.	Se evitan desperdicios Buena presentación	Lentitud Se requiere espacio para realizarlo Enfriamiento de los alimentos

Fuente: Guanoluisa, I. (2015) a partir de Blasco, A., et al. (2006)

## Tipologías del servicio de alimentos en los centros de turismo comunitario

Los Centros de Turismo Comunitario -CTC- han sufrido transformaciones profundas en los últimos años, principalmente en su estructura, organización, infraestructura y servicios; esto, debido en gran manera al fomento del turismo comunitario como uno de los ejes dinamizadores de la economía social y solidaria de forma sostenible, de la misma manera, su gastronomía y su entorno no han permanecido inalterables, más aun, cuando la alimentación es la evidencia viva de un fenómeno de cambios sociales.

### Restauración

En este sentido es necesario revisar primeramente el término restauración, éste implica la necesidad del hombre por recuperar o restaurar sus energías. Este término se utilizó por primera vez en el siglo XVIII, por M. Boulanger, quien se hace famoso por sus guisos restauradores, el principal de ellos el de “Pies de Cordero con salsa blanca”, estos guisos se anunciaban en la puerta de su casa como “Boulanger facilita restauradores divinos”, nombrándose por primera vez y de ahí en adelante la palabra “Restaurant” (Torre, F., 2009).

### Restauración hotelera

El Servicio de Alimentos y Bebidas dentro de un hotel o centro de turismo comunitario juega un papel determinante, debido a que, la oferta se traduce en un producto más amplio, y, por otro lado porque el establecimiento hotelero puede incrementar sus ingresos si dispone de otros puntos de venta de servicios al interior del mismo. De esta manera, se puede ofertar a clientes alojados o no, algunas de las siguientes formas de restauración:

- Comedor, donde se puede ofertar desayunos, almuerzos y cenas.
- Restaurante de especialidades (platos a la carta).
- Cafetería.
- Servicio a la habitación o room-service.
- Neveras en las habitaciones o minibares.
- Salones para eventos y banquetes.

Las formas de restauración mencionadas anteriormente dependerán en gran medida del tamaño, la categoría y la organización del establecimiento, estos factores son importantes y decisivos al momento de ofrecer una u otra oferta gastronómica.

## Ofertas gastronómicas en los centros de turismo comunitario

Concerniente al tema, se trata acerca de las diversas formas de servir alimentos y bebidas en un CTC y al conjunto de prácticas culinarias -correcta aplicación del proceso de elaboración y servicio de comidas- desarrolladas en el lugar o sitio destinado para la cocina; este servicio debe garantizar un manejo adecuado de los recursos naturales y una valorización de las raíces gastronómicas o patrimonio alimentario. El conocimiento, las técnicas y las tradiciones transmitidas de generación en generación para elaborar un plato, se denominan **Patrimonio Cultural Alimentario**.

Los centros de turismo comunitario o rural deben definir las formas de prestación del servicio de comidas y bebidas, ajustándose a la realidad local. Las formas de restauración se mencionan en la tabla 6.5.

Los servicios de restauración a brindar dependerán en gran medida del tipo de alojamiento a contratar, estos pueden ser alquiler de alojamiento por habitaciones o un alquiler de alojamiento completo de una casa, cabaña u otro; el centro de turismo comunitario está en todo el derecho de presentar ofertas gastronómicas sea cual sea el tipo de alquiler del alojamiento.

Tabla 6.5: Formas de restauración

	Formas de restauración
Alojamiento comunitario	Servicio de desayuno
	Servicio de comedor (almuerzos y cenas/meriendas)
	Servicio de picnic <sup>3</sup>
	Servicio a la carta y/o banquetes <sup>4</sup>

Elaborado por: Guanoluisa, I. (2015) a partir de (INEN, 2015)

### Servicio de desayuno para clientes alojados

El centro de alojamiento comunitario que brinde este servicio, debe definir el proceso a seguir en la prestación del servicio en el salón, así como, el tiempo de duración del mismo, que en cuyo caso se recomienda que sea de al menos dos horas. Sin embargo, es importante recalcar que si todos los clientes alojados procedieran en un momento determinado a servirse el desayuno, el establecimiento no está en la obligación de cumplir toda la franja horaria establecida para el caso.

Si el establecimiento usa el sistema buffet<sup>8</sup>, las mesas utilizadas para el efecto (módulos) deben tener el suficiente espacio para albergar las distintas clases de alimentos y bebidas, así como para la vajilla, cristalería y cubertería requerida; estos módulos deben contar con estaciones frías y calientes bien definidas e incluir todos los equipos y utensilios de manipulación necesarios para cada alimento, estos requerimientos deben estar colocados cada uno en su sitio antes del inicio del servicio de desayuno. Además, para el servicio de desayuno, se tendrá en cuenta los siguientes aspectos:

Tabla 6.6: Servicio de desayuno

	Servicio de desayuno para clientes alojados
Alojamiento comunitario	La presentación general y la disposición de los diferentes productos y utensilios de los módulos se realizarán conforme a las instrucciones emitidas por la persona encargada de la cocina o responsable directo.
	Deben estar a disposición del cliente la cantidad de alimento suficiente y los utensilios necesarios para servirse la proporción deseada.
	El servicio de café o infusiones debe ser a la mesa.
	El número de alimentos a servir dependerá del tipo de desayuno ofertado, sin embargo es importante mencionar que entre ellos puede incluirse: café, aguas aromáticas, lácteos, pan o bollos, fruta, jugo o zumo natural, huevos, cereales; en caso de ofrecer desayuno tipo buffet se dispondrá de los alimentos mencionados anteriormente, la cantidad suficiente para el servicio, salvaguardando en lo posible productos de la zona.

Fuente: Guanoluisa, I. (2015)

### Servicio de comedor para clientes alojados

Se debe planificar la oferta gastronómica del restaurante o comedor, asegurándose de que no se repitan los platos ofrecidos en al menos una semana, lo ideal es formular menús cíclicos de al menos ocho semanas. La materia prima necesaria en la elaboración de los menús será de procedencia zonal (productos locales), para asegurar el fomento de la economía popular y solidaria; además, que se recomienda incluir en la oferta especialidades zonales y regionales. Junto con la buena comida, debe ofrecerse bebidas tradicionales y servir al menos un tipo de vino, de preferencia con denominación de origen nacional.

<sup>8</sup> Buffet, de acuerdo con Alacreu, J. (2012) "en esta modalidad de servicio (...) son los comensales los que se levantan de sus respectivos sitios, para servirse ellos mismos de las fuentes con comida que se exponen en el salón" (p.90).

Para el servicio de almuerzo o cena, el restaurante o comedor debe incluir para cada tipo de alimento, el número mínimo de opciones contempladas en la tabla 6.7.

Tabla 6.7: Variedad de platos en el servicio de comedor

<b>Almuerzo/Cena</b>	
Tipo	Número mínimo de platos
Primer plato	2
Segundo plato	2
Postres	2

Fuente: Guanoluisa, I. (2015) a partir de (INEN, 2015)

Si el establecimiento ofrece los servicios de almuerzo y cena, las opciones de alimentos no se deben repetir en el mismo día. Si durante el servicio, uno de los tipos de alimentos ofertados en el menú se termina, el mesero o encargado del servicio debe comunicar inmediatamente al cliente de la situación e informarle acerca de posibles alternativas de consumo.

Al igual que el desayuno, el tiempo requerido para la prestación de este servicio se considera de mínimo dos horas. Sin embargo, es importante recalcar que si todos los clientes alojados procedieron en un mismo instante a servirse el almuerzo/cena, el establecimiento no está en la obligación de cumplir toda la franja horaria establecida para el caso.

Gráfico 6.7: Montaje de mesa para un servicio. Comunidad Quilotoa Shalala - Ecuador



Fuente: Guanoluisa, I. (2014)

## Servicio a la carta y/o banquetes

Además del servicio de restaurante, los establecimientos de alojamiento comunitario pueden prestar el servicio de carta y/o banquetes, para lo cual la persona encargada (jefe de cocina o administrador de restaurante) debe planificar la oferta gastronómica, considerando los aspectos reseñados en la tabla 6.8.

Parte del *mise en place* del salón, es verificar la existencia y disponibilidad de un número suficiente de cartas y menús, el número lo define el establecimiento. Sin embargo, se debe considerar como norma mínima dos cartas/menús por cada mesa.

Se recomienda que tanto la carta como el menú del día, se encuentren escritos en español y en la lengua materna en donde se localice el alojamiento rural. Además, estos documentos deben estar escritos en el o los idiomas extranjeros más demandados por los clientes del establecimiento.

Tabla 6.8: Servicio a la carta y/o banquetes

	Servicio a la carta y/o banquetes
Alojamiento comunitario	Existencia de variedad en cuanto a la oferta de platos. Se recomienda incluir en la oferta especialidades locales y regionales.
	Los platos ofrecidos estén adaptados a las características y tiempos de cosecha o temporadas de los alimentos.
	Se ofrezcan diariamente o por temporada sugerencias a los clientes con un contenido variado respecto de los platos de la misma.
	Se tengan en cuenta las sugerencias de los clientes.
	Se recomienda que previa petición del cliente o por iniciativa propia del alojamiento, se introduzcan algunos alimentos para personas con necesidades especiales (bajos en grasa, diabéticos, vegetarianos, etc.)
	Las servilletas y toda la mantelería necesaria para vestir las mesas del comedor deben ser de tela en todas las tipologías de alojamiento.
	Debe existir una carta de vinos que incluya al menos diferentes tipos de vinos: tinto, blanco y rosado, y de preferencia de denominación de origen nacional.

Fuente: Guanoluisa, I. (2015)

Gráfico 6.10: Mantelería, mobiliario y decoración para un servicio. Comunidad Quilotoa Shalala - Ecuador



Fuente: Guanoluisa, I. (2014)

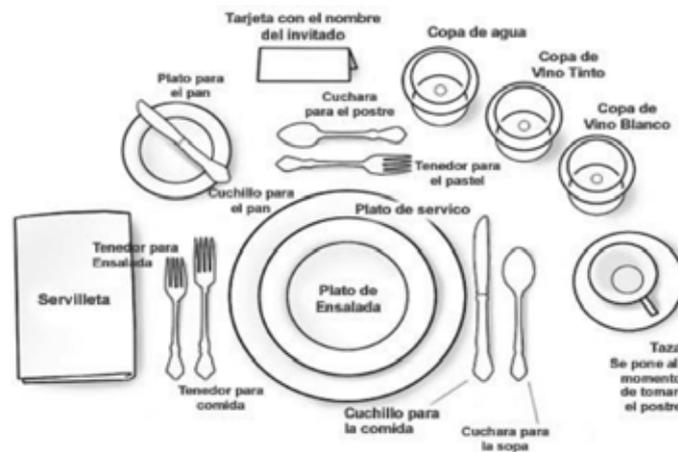
La variedad de platos en el servicio a la carta debe ser al menos la establecida en la tabla 6.9.

Tabla 6.9: Variedad de platos en el servicio a la carta

Tipo	Número mínimo de platos
Entradas	5
Platos fuertes	5
Postres	5
Cafés	Café e infusiones varias
Bebidas alcohólicas	5
Bebidas refrescantes	5

Fuente: Guanoluisa, I. (2015)

Gráfico 6.11: Montaje de una mesa para un servicio formal



Fuente: (Blasco, A., et al. 2006)

## Servicio de picnic

El picnic es un servicio de comida informal que oferta el alojamiento rural para su consumo fuera de las instalaciones, preferentemente son alimentos que no necesitan refrigeración para su conservación y cuya base es un alimento liviano y fácil de transportar. Si el centro de alojamiento comunitario dispone de este servicio, es necesario que figure en un documento destinado para el caso, este se encontrara en cada habitación y mencionara todos los detalles requeridos para su petición, el precio y su composición.

Los elementos e ingredientes básicos de un picnic, deben basarse en los productos presentados a continuación:

Tabla 6.10: Contenido del picnic

Categoría	Productos
Utensilios	Plato, vaso, cubiertos, servilletas
Ingredientes principales	Embutidos Conservas Frutas Vegetales
Otros	Pan, bebidas, galletas de sal

Fuente: Guanoluisa, I. (2015)

El picnic no es un alimento completo, por tanto no debe reemplazarse por el almuerzo; solo se admitirá como un servicio alternativo a este, será contratado por el cliente a petición explícita del mismo. Los utensilios utilizados en el servicio del picnic, causaran el menor impacto ambiental posible, los materiales a utilizar serán reciclables (cartón o similar) evitando la utilización de fundas de plástico o vidrio.

## Room Service o servicio a la habitación

Es necesario mencionar este tipo de oferta gastronómica, debido principalmente a que la gran mayoría de establecimientos pueden generar este tipo de servicio a la habitación. Las consideraciones a tomar en cuenta para este servicio; principalmente, se basan en que es un servicio del que hay que tener gran cuidado debido a que es motivo de constantes quejas por parte del cliente, como lo citan (Blasco, A., et al. 2006), el cliente exige (con razón) el mismo trato, profesionalidad y resultado que se espera en el comedor del hotel.

Tabla 6.11: Servicio de room service

<b>Servicio de room service</b>	
<b>Alojamiento comunitario</b>	Se coloca en cada habitación una carta que contiene los alimentos que dispone el restaurante para efectuar el servicio, adicionalmente se coloca un documento en el que el cliente irá marcando los alimentos escogidos, indicando el número de habitación y la hora en la que desea que se preste el servicio.
	El personal encargado de la habitación es el encargado de llevar la orden hacia la cocina o centro de producción. Sin embargo, se debe considerar que se puede implementar un sistema de llamada directa desde la habitación al restaurante.
	Depende del tamaño del establecimiento, el jefe de comedor o capitán de meseros será el encargado de montar una mesa al interior de la habitación o donde el cliente lo disponga.
	Una vez la comanda llegue a la cocina, se elabora el producto, se procede al montaje y a cubrir adecuadamente el alimento.
	El jefe de comedor o el mesero designado llevará los alimentos a la habitación a la hora indicada por el cliente
	Una vez finalizada la comida, el cliente contacta al mesero de turno para que retire y desbarase los utensilios utilizados en el servicio.

Fuente: Guanoluisa, I. (2015) a partir de (Blasco, A., et al. 2006)

Gráfico 6.13: Preparación y presentación de platos fuertes. Comunidad Guayama San Pedro - Ecuador.



Fuente: Guanoluisa, I. (2015)

## Planeación de las principales ofertas gastronómicas

Las principales ofertas gastronómicas en los centros de turismo comunitario se concentran principalmente en los desayunos, menús y cartas. Como se menciona anteriormente, estas dependen de la adecuada gestión del establecimiento, así como de su capacidad de alojamiento y la capacidad de servicio por parte del personal.

### Desayunos

A continuación se citan los modelos de servicio de desayuno más importantes:

Tabla 6.12: Tipos de desayuno

Tipo de desayuno	Características
De Cafetería	Bebida caliente, normalmente café, café con leche o chocolate y una pieza de bollería (pan).
Continental	En cuanto a preparación y servicio es uno de los desayunos más sencillos, consecuentemente resulta económico, aunque varía el precio dependiendo los extras que se solicite, está compuesto de: café, té o chocolate, mantequilla, mermelada o miel, bollería, zumo o jugo de fruta natural.
Inglés	Conocido también como americano, se compone de: café, té o chocolate, aguas minerales, mantequilla, mermelada o miel, bollería, zumo o jugo de fruta natural, salchichas y fiambres (embutidos), huevos, frutas frescas y cereales.
A la carta	Este desayuno otorga la posibilidad al cliente de elegir entre una gran variedad de platos, se oferta una carta donde se encuentran los grupos de alimentos acorde al servicio que se está prestando.
Room service	Consiste en ofrecer al cliente la posibilidad de consumir el desayuno en la habitación, aunque es un servicio que se puede ofertar durante todo el día, habitualmente se centra en el desayuno.

Fuente: Guanoluisa, I. (2015) a partir de (Blasco, A., et al. 2006)

### El menú.

De acuerdo a (Blasco, A., et al. 2006), el menú es la relación de platos que componen una comida, formando un solo grupo de alimentos que el restaurante vende a un precio fijo. Junto con estos platos se propone servir otros complementarios tales como: pan, agua, vino, postres, etc. En la planeación de menús es importante tener en cuenta ciertos aspectos.

- Evitar productos semejantes en su composición.
- Evitar técnicas de cocción similares.
- Variar las guarniciones, evitar que una guarnición acompañe a todos los platos.
- No servir carnes que tengan la misma coloración.
- Evitar servir salsa parecidas en composición y color.

Los centros de turismo comunitario pueden presentar una gran oferta de menús, clasificados de la siguiente manera:

Tabla 6.13: Tipos de menú

<b>Tipo de menú</b>	<b>Características</b>
Menú del día	Este tipo de menú se construye tomando como referencia la disponibilidad de productos en el mercado y el tipo de cocina que elabore. La estructura del menú se realiza libremente y está compuesta por dos o tres tipos de platos más el postre.
Menú fijo	Es un tipo de menú llamado también concertado, debido a que el cliente lo planifica con anticipación en conjunto con el administrador del restaurante, ideal para grupos, debido a que los comensales no tienen la potestad de elegir entre todos los platos sino regirse al ya pactado.
Menú gastronómico	Llamado también de degustación, es un tipo de menú cuya oferta consiste en el servicio de una amplia gama de platos de distintas elaboraciones para apreciar la riqueza culinaria del establecimiento.
Menú infantil	Es la confección de menús apropiados para los niños, puede constar de un plato único más postre y bebida.
Menú cíclico	Es un conjunto de menús que van rotando de acuerdo a la demanda de los mismos, la rotación se la hace quincenal, mensual e incluso trimestral.

Fuente: Guanoluisa, I. (2015) a partir de (Blasco, A., et al. 2006)

### La carta

Es el conjunto de alimentos que se puede preparar en cualquier momento que el cliente lo requiera; se diferencia del menú debido a que cada plato tiene su precio individual. De acuerdo a (Blasco, A., et al. 2006), es preferible una carta reducida, y por lo tanto con una disponibilidad total, que otra que ofrezca gran cantidad de platos que muchas veces no puede servirse por haber agotado sus existencias.

Dentro de la carta se encuentran los siguientes grupos de alimentos:

Tabla 6.14: Grupos de platos que conforman la carta

<b>Grupo</b>	<b>Alimento</b>
Primer grupo	Entradas frías y calientes, sopas, consomés, huevos, pastas y arroces
Segundo grupo	Pescados y mariscos
Tercer grupo	Carnes
Cuarto grupo	Postres (aunque se puede presentar en una carta independiente)
Quinto grupo	Sugerencias o recomendaciones (especialidades del chef, platos regionales, productos de temporada, elaboraciones culinarias de categoría)

Fuente: Guanoluisa, I. (2015) a partir de (Blasco, A., et al. 2006)

### Cocina con identidad local

En este apartado se hará especial hincapié en el desarrollo de una oferta gastronómica con enfoque en la identidad local, debido a que en muchos de los centros de turismo comunitario, rural o de naturaleza, su gastronomía se ha visto afectada por la incorporación de alimentos foráneos a la dieta familiar, principalmente productos industrializados con poco valor nutricional y con mucho menos valor cultural. A esto se suma la incorporación de personal técnico en gastronomía para puestos administrativos y operativos, generalmente capitalinos con ideas y conceptos de la cocina moderna y que al igual que los productos, es ajeno a la realidad local, propiciando una aculturación de cocina, productos, técnicas y dietas. Otro factor que incide en el cambio de los hábitos alimentarios son las tendencias de consumo impulsadas por la publicidad comercial.

Todos estos factores han hecho que la cocina de las comunidades se vea alterada al punto de ser olvidada inclusive por los propios moradores, muchas de estas comidas se están dejando de preparar y esto puede traer como resultado la pérdida total o parcial del interés por la elaboración y el consumo.

Es necesario entonces generar una cultura de cambio y empoderamiento de sus raíces. La gastronomía con identidad local tiene especial importancia en el desarrollo de los centros de turismo comunitario, este tipo de gastronomía está destinada a dar a conocer las raíces culinarias más representativas del sector así como la preservación y transmisión de los saberes y sabores ancestrales.

Tabla 6.5: Formas de restauración

	Formas de restauración
Alojamiento comunitario	Servicio de desayuno
	Servicio de comedor (almuerzos y cenas/meriendas)
	Servicio de picnic <sup>3</sup>
	Servicio a la carta y/o banquetes <sup>4</sup>

Elaborado por: Guanoluisa, I. (2015) a partir de (INEN, 2015)

Cada establecimiento optara por el desarrollo de una cocina que los identifique, ésta planificación se la realizará conforme al entorno, ubicación geográfica, productos de la zona y estacionales, cultura, tradiciones y costumbres. Lo que se pretende es contribuir a la difusión de alimentos producidos y preparados tradicionalmente en las comunidades, con el objetivo de fomentar la conservación y el uso adecuado de la agrobiodiversidad local.

Finalmente, se recomienda que cada centro de turismo comunitario o rural desarrolle un recetario en el que se mencionen primeramente los productos agrícolas del sector, su valor nutritivo, su valor cultural, se describa su composición y usos culinarios y medicinales, posteriormente se proyecten recetas de especial relevancia para la comunidad tomando en cuenta temas de ancestralidad e inclusive su cocina festiva, donde se muestren los ingredientes necesarios para la elaboración del plato, las cantidades exactas de alimento, se describa el método de preparación, la cantidad de personas para las cuales está elaborada esa receta e inclusive una fotografía donde se visualice la forma en que el plato debe emplatarse y llegar al cliente. Este recetario debe ser socializado entre los moradores de la comunidad con el objetivo de que en cada centro de alojamiento o restaurante existan en sus cartas y menús al menos el 80% de alimentos, productos y platos de la zona. Con un catálogo – recetario de esta magnitud las comunidades pueden hacerle frente a la aculturación y brindar un servicio de alimentos y bebidas de calidad.

## Bibliografía:

- Arzeno, M., & Troncoso, C. (2001). Cultivos tradicionales andinos y turismo: las nuevas formas de valoración de la quebrada de Humahuaca (Argentina). *Actas del III Congreso de geografía de Universidades Públicas*. Santa Fé: universidad Nacional del Litoral.
- Ballesteros, E. R., & Carrion, D. S. (2007). *Turismo comunitario en Ecuador: desarrollo y sostenibilidad social*. Editorial Abya Yala.
- Boullón, R. C. (1985). *Planificación del espacio turístico* (Vol. 4). México: Trillas.
- Burkart, A. J., & Medlik, S. (1981). Tourism: past, present and future. *Tourism: past, present and future.*, (Ed. 2).
- Diez, D. (2011). La planificación estratégica en espacios turísticos de interior: Claves para el diseño y formulación de estrategias competitivas. *Investigaciones Turísticas*, 84.
- Ecuador. (2002). Ley de Turismo (RO/Sup 733 de 27 de Diciembre del 2002 ed.).
- Harrill, R., & Potts, T. D. (2003). Tourism planning in historic districts: Attitudes toward tourism development in Charleston. *Journal of the American Planning Association*, 69(3), 233-244.
- Leiper, N. (1990). Tourist attraction systems. *Annals of tourism research*, 17(3), 367-384.
- López, T., & Sánchez, S. M. (2012). La gastronomía como motivación para viajar. Un estudio sobre el turismo culinario en Córdoba. *Pasos*, 576.
- Lickorish, L. J., & Jenkins, C. L. (2000). *Una introducción al turismo*. Síntesis.
- Montaner, J., Antich, J., & Arcarons, R. (1998). Diccionario de turismo. *España: Síntesis*.
- Sancho, A., & Buhalis, D. (1998). *Introducción al turismo*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.
- Savarin, B. (1825). *Fisiología del Gusto*. México: Imprenta de Juan R. Navarro.
- Torre, F. d. (2009). *Administración Hotelera 2. Alimentos y Bebidas*. México: Trillas.
- Trivi, N. (2014). El turismo durante el Kirchnerismo. Tensiones entre discurso y políticas oficiales y el patrón de acumulación del neodesarrollismo. *Terceras Jornadas Nacionales de Investigación y Docencia en Geografía Argentina*. Tandil: Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.
- Tosun, C. (2002). Host perceptions of impacts: A comparative tourism study. *Annals of tourism research*, 29(1), 231-253.
- ALONSO, M., MARTIN, J. (2009) Dirección Estratégica en el sector turístico. Editorial Síntesis.
- BURGWAL, G., CUÉLLAR, J. (1999) Planificación estratégica y operativa. Editorial Abya Yala. Quito – Ecuador
- CORTÁZAR, J. (2007) Entre el diseño y la evaluación: El papel crucial de la implementación de los programas sociales. Editorial Banco Interamericano de Desarrollo.

- DORADO, J. (2009) Organización y control de empresas en Hostelería y Turismo. Editorial Síntesis.
- FLOR, G. Guía para elaborar planes de negocios.
- GÓMEZ, M., LÓPEZ, B., PALOMEQUE, F., IGLESIAS, C. (2006) Turismo y planificación estratégica: el estudio e informe estratégico del turismo urbano y territorial de Lleida. Editorial Red cuadernos geográficos. FALTA CIUDAD
- HERRERA, L., MEDINA, A., NARANJO, G. (2004) Tutoría de la investigación científica. Editorial Diemerino.
- JIMÉNEZ, L., JIMÉNEZ, W. (2013) Turismo: tendencias globales y planificación estratégica. Editorial Ecoe ediciones. CIUDAD
- JARAMILLO, H. (2009). Elaboración de proyectos socioculturales con enfoque de Marco Lógico. Progescu. Quito – Ecuador.
- KOTLER, P., BOWEN, J., MAKENS, J. MORENO, R., REINA, M. (2005) Marketing para Turismo. Editorial Pearson Prentice Hall.
- MARTÍNEZ, S., DIMAS, A., MONTERO, T., NILA, H.(2008). La planificación estratégica, experiencia de elaboración a partir del modelo de gestión para el desarrollo local en Guines. Folletos Gerenciales. Editorial Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección. FALTA CIUDAD.
- MARIN, H. (2012) Introducción a los Recursos Turísticos.
- MONTERO, J. (2011) Emprendedores. Historias de visión, optimismo y persistencia. Editorial El Conejo.
- SIERRA, A. (2011) Recursos turísticos: Inventario, Clasificación, Jerarquización, Evaluación.
- Buckley, R. y Caple J. (1991) La Formación: teoría y práctica. Editor Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España.
- Cejas y Chirinos (2014). La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Valencia. Venezuela. Ediciones Universidad de Carabobo.
- Cejas y Grau (2008). La Formación como Factor Estratégico en la gestión de Recursos Humanos. Caracas. Venezuela. Ediciones Trópicos. Chiavenato, I (2005). Administración de RRHH. 5ta. Edición. México. Editorial: Mc Graw Hill . :
- Chiavenato, Idalberto (2008). Gestión del Talento Humano. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México
- Davenport, Thomas (2000). El Capital Humano. Versión Original en inglés: Human Capital. GAT it is and uhy people invest it. Barcelona. España.
- Davenport, Thomas (2000). Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology. Editorial Harvard Business School Press. Boston.
- Dolan S, Valle Ramón y Schuler R (2003). La Gestión de los Recursos Humanos. Madrid. Espana Editorial :Mc. Graw Hill.
- Feldman, D.C. (1988): Managing Careers in Organizations. Glenview: Editorial Scott-Foressman. EEUU.
- Llopart Pérez Y Redondo Durán (1997). La Gestión de los Recursos Humanos Aplicación del Método de Gestión con Base en Competencias. Barcelona. España. Ediciones: UB. Barcelona.

- Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. 9na. Edición. México: Pearson Educación de México,
- Novick, Marta (2002). *Una Mirada Integradora de las Relaciones entre Empresas y Competencias Laborales en América Latina*. Consejo Nacional de Investigaciones y Técnicas. CONICET. UBA. Argentina. Recuperado en [http://: www.cinterfor.org.uv](http://www.cinterfor.org.uv). Consultado el 12/08/2015
- Pardo y Luna (2007 p. 227) a partir de Cejas y Chirinos. *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Valencia. Venezuela. Ediciones Universidad de Carabobo.
- Patrick M. (1994): *Human Resource Management. Gaining a Competitive Advantage*. Homewood: Austen Press.
- Porret (2010) *Gestión de Personas*. Editorial ESIC. Madrid. España
- Porter, Michael E. (2003). *Ser Competitivo*. Ediciones Deusto. Barcelona. Versión Original: *On Competition*. Harvard Business School Press. Boston.
- Schlemenson (2002). *La Estrategia del Talento*. Documento en línea. Recuperado en <http://www.scribd.com> fecha 30/03/2015
- Walter, W. y Davis, K. (1998). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (2ªEd.). México: Mc Graw Hill.
- Werther y Davis (2000),
- Atienza, V. (2012). *Procesos de gestión de departamento del área de alojamiento*. España: IC Editorial.
- Corral, F. (2012). *Manual de recepción hotelera: principios y técnicas*. España: Septem Ediciones.
- Fernández, M. (2011). *Gestión de reservas de habitaciones y otros servicios de alojamiento*. España: IC Editorial.
- Foster, D. (1995). *El hospedaje y el cambio*. En *El negocio de la hospitalidad: Operaciones y manejo del departamento administrativo* (pág. 8). México: McGrawHill.
- Martínez, F., & Monzonís, J. (2010). *Alojamiento Turístico Rural Gestión y Comercialización*. Madrid: Síntesis S.A.
- Meza Orozco, Jhonny de Jesús. (2013). *Evaluación financiera de proyectos (SIL)* (3a. ed.). Colombia: Ecoe Ediciones,
- Olmos, L., & García, R. (2011). *Las empresas de alojamiento turístico*. En *Estructura del Mercado turístico* (pág. 116). Madrid: Paraninfo.
- Ruiz, E., & Carrión, D. (2007). *Turismo Comunitario en Ecuador*. Quito: Ediciones Abya-Yala.
- Ruiz, E., & Vintimilla, A. (2009). *Cultura, Comunidad y Turismo*. Quito: Ediciones Abya - Ayala.
- Simon, J. (2006). *La oferta de alojamiento*. En *Problemas específicos de gestión en las empresas turísticas* (pág. 110). Madrid: Síntesis.
- Universidad Nacional de Lanús (UNLa). (2011). *Breve Glosario de la Actividad Turística y Hotelera*. Recuperado el 20 de 04 de 2015, de [http://www.observatur.edu.ar/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=53](http://www.observatur.edu.ar/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=53)

- Vaquero, J. (2013). *Recepción en alojamientos: recepción y atención al cliente*. España: Editorial CEP, S.L.
- Villanueva, R. (2012). *Organización y prestación del servicio de recepción en alojamientos: recepción en alojamientos*. España: IC Editorial.
- ASEC, (1993). *Evaluación del Desarrollo Turístico en la Comunidad Quilotoa–Parroquia Zumbahua Provincia de Cotopax*.
- Brundtland, C.G (1987). *Our Common Future*. Oxford: The World Commission on Environmental Development.
- Carrasco, M. E. F. (2012). Nueva ruralidad comunitaria y sustentabilidad: contribuciones al campo emergente de la economía-ecológica. *Revista Virtual*, 6, 1.
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- FEPTCE. (2007). *Guía de turismo comunitario del Ecuador*. Quito.
- Maxwell, J. C. (1996). *Desarrolle el líder que está en usted: Como ayudar a otros a alcanzar su potencial pleno*. Thomas Nelson Inc.
- REST. 2003. *Community Based Tourism Handbook*. Bangkok: The Responsible Ecological Social Tours (REST) Projects. [online] <http://www.rest.or.th/studytours/medias/chapter1eng.pdf>.
- World Tourism Organization [UNWTO], 2008*
- WWF International (2001). *Guidelines for community-based ecotourism development*. [on line]: <http://assets.panda.org/downloads/guidelinesen.pdf>
- Zárate, M. (2007). *Desarrollo Comunitario*. México: Plaza y Valdés Editores.
- Alacreu, J. R. (2012). *Planificación y dirección de servicios y eventos en restauración*. Madrid: Síntesis. S.A.
- Blasco, A., Bachs, J., Bancells, J., & Vives, R. (2006). *Manual de gestión de producción de alojamiento y restauración*. Madrid: Síntesis, S.A.
- Diez, D. (2011). *La planificación estratégica en espacios turísticos de interior: Claves para el diseño y formulación de estrategias competitivas*. *Investigaciones Turísticas*, 84.
- Feijoó, J. L. (2009). *Alimentos y Bebidas, su gerenciamiento en hoteles y restaurantes*. Buenos Aires: Lectorum.
- Gonzales, C., & Egúsqiza, G. (2011). *Guías técnicas de proyectos de ecoturismo: Guía de gastronomía*. Perú: LEDEL S. A. C.
- INEN. (2008). *Norma Técnica Ecuatoriana. Requisitos de Competencia Laboral*. Quito, Ecuador.
- INEN. (2015). *Norma Técnica Ecuatoriana para Alojamientos Comunitarios*. Quito, Ecuador.
- MINTUR. (2003). *Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo*. Quito.
- National Restaurant Association. (2006). *Guía ServSafe del Empleado*. Chicago: Educational Foundation.
- Pérez, N., Mayor, G., & Navarro, V. (2003). *Procesos de Cocina*. Madrid: Síntesis, S.A.
- Torre, F. d. (2009). *Administración Hotelera 2*. En F. d. Torre, *Alimentos y Bebidas* (pág. 10). México: Trillas.

## **Semblanza de los autores**

### **María Fernanda Iturralde**

Nacida en Quito. Ecuador. Cursó sus estudios de Mercadotecnia en la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE) y posee el grado de ingeniera en Mercadotecnia. Magister en Gestión de proyecto socio productivos - Universidad Tecnológica Indoamérica. Actualmente es profesora de la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE – extensión Latacunga. Autora de artículos en administración y turismo. Pertenece al centro de investigación LICATS del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE extensión Latacunga.

### **Magda Cejas**

Nacida en Carúpano. Venezuela. Cursó sus estudios de Relaciones Industriales en la Universidad de Carabobo de Venezuela (UC) y posee el grado de Licenciada en Organización y Dirección de Empresas otorgado por la Universidad de Barcelona-España. Doctora en Ciencias Sociales - Universidad de Carabobo. Doctora en Ciencias Empresariales –Universidad de Barcelona España. Actualmente es profesora de la Universidad de Carabobo. Conferencista, autora de libros del área de recursos humanos. Pertenece al Programa de Estímulo al Investigador (PEI-B) del Ministerio de Ciencia y Tecnología en Venezuela.

### **Angélica González**

Cursó sus estudios de Administración en Empresas de Turismo y Manejo de Áreas Protegidas en la Universidad Tecnológica Equinoccial, y posee el grado de Ingeniera en Administración en Empresas de Turismo y Manejo de Áreas Protegidas. Magister en Ecoturismo y Marketing Turístico - Universidad Tecnológica Equinoccial y Universidad Nacional de Chimborazo, respectivamente. Actualmente es docente de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE Latacunga.

### **Ismael Guanoluisa**

Licenciado en Administración Gastronómica en la Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE) - Ecuador, actualmente cursa una maestría en Gestión del Turismo en la Universidad de Especialidades Turísticas (UDET) – Ecuador. Docente investigador en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE Latacunga y adscrito al Laboratorio de Investigación de Ciencias Económicas, Administrativas, Turísticas y Sociales (LICATS). Instructor para el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) y para la Secretaria Técnica de Capacitaciones (SETEC).

### **Cristina Nasimba**

Nacida en Quito. Ecuador. Cursó sus estudios de Ingeniería en Administración de Empresas Hoteleras en la Universidad de Especialidades Turísticas y posee el grado de Ingeniera en Administración de Empresas Hoteleras. Magister en Gerencia y Liderazgo Educacional – Universidad Técnica Particular de Loja. Actualmente es docente de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Conferencista, autora de artículos del área de turismo y hotelería. Pertenece al centro de investigación LICATS del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE extensión Latacunga.

### **Galo Vásquez**

Nacido en Latacunga. Ecuador. Cursó sus estudios de Ingeniería en Administración de Empresas en la Universidad Central del Ecuador, en donde obtuvo la Licenciatura y en la Universidad Técnica de Ambato, posee el grado de Ingeniero en Administración de Empresas. Magister en Administración Educativa y en Docencia Universitaria – Universidad Tecnológica Indoamérica. Actualmente es Director del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Extensión Latacunga.



ISBN: 978-9942-765-20-8

