




El rol de los Stackholders en la transformación del turismo en Ecuador

The role of Stakeholders in the transformation of tourism in Ecuador


 <https://doi.org/10.47230/revista.ciencia-lideres.v5.n1.2026.77-84>

Recibido: 10-01-2026 **Aceptado:** 15-05-2026 **Publicado:** 10-06-2026


Fabián Eduardo Barcia Villamar¹

 <https://orcid.org/0000-0003-2261-0988>

Audrey Jacqueline Holguin Briones²

 <https://orcid.org/0000-0003-3783-5733>

Georgelly Elizabeth Baque Pionce³

 <https://orcid.org/0000-0002-2364-5608>

1. Magíster en Contabilidad y Auditoría; Ingeniero en Contabilidad y Auditoría; Contador Público; Docente de la Carrera Contabilidad y Auditoría, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Estatal del Sur de Manabí; Jipijapa, Ecuador.
2. Magíster en Contabilidad y Auditoría; Ingeniero en Contabilidad y Auditoría; Contador Público; Docente de la Carrera Administración de Empresas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí; Manta, Ecuador.
3. Licenciada en Contabilidad y Auditoría; Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Estatal del Sur de Manabí; Jipijapa, Ecuador.

Volumen: 5

Número: 1

Año: 2026

Paginación: 77-84

URL: <https://revistas.unesum.edu.ec/rclideres/index.php/rcl/article/view/225>

***Correspondencia autor:** fabian.barcia@unesum.edu.ec



RESUMEN

La actividad turística en la región Costa del Ecuador representa un componente clave para el desarrollo económico y social del territorio, sin embargo, su expansión se enfrenta a desafíos significativos vinculados a la sostenibilidad ambiental, la distribución equitativa de los beneficios y la escasa participación de las comunidades locales en los procesos de gestión. En este marco, el objetivo del estudio fue examinar el rol de los stakeholders en la reconfiguración del turismo costero hacia enfoques sostenibles y resilientes, desde una perspectiva de gobernanza participativa. La investigación se desarrolló mediante un enfoque documental apoyado en un estudio de caso, sustentado en la revisión de literatura científica, tesis académicas y antecedentes investigativos, complementado con la aplicación de encuestas y entrevistas en la provincia de Los Ríos. Los hallazgos muestran que más del 80% de los actores locales no identifican la existencia de grupos de interés organizados ni mecanismos formales de articulación multisectorial, situación que debilita la planificación estratégica y la gestión sostenible del turismo. En conclusión, el estudio evidencia que la transformación del turismo costero en el Ecuador exige fortalecer la participación social, ampliar la oferta turística más allá del modelo tradicional de sol y playa y modernizar los procesos de gestión mediante herramientas digitales, siendo fundamental una articulación efectiva entre los actores involucrados para asegurar la sostenibilidad, la conservación de los recursos naturales y beneficios duraderos para las comunidades locales.

Palabras clave: Sostenibilidad, Cultura, Economía, Mecanismos, Ecosistemas.

ABSTRACT

Tourism activity in Ecuador's coastal region is a key component of the territory's economic and social development. However, its expansion faces significant challenges related to environmental sustainability, equitable distribution of benefits, and limited participation of local communities in management processes. In this context, the objective of the study was to examine the role of stakeholders in the reconfiguration of coastal tourism towards sustainable and resilient approaches, from a participatory governance perspective. The research was conducted using a documentary approach supported by a case study, based on a review of scientific literature, academic theses, and research background, complemented by the application of surveys and interviews in the province of Los Ríos. The findings show that more than eighty percent of local actors do not identify the existence of organized interest groups or formal mechanisms for multisectorial coordination, a situation that weakens strategic planning and sustainable tourism management. In conclusion, the study shows that the transformation of coastal tourism in Ecuador requires strengthening social participation, expanding tourism offerings beyond the traditional sun and beach model, and modernizing management processes through digital tools. Effective coordination among the actors involved is essential to ensure sustainability, conservation of natural resources, and lasting benefits for local communities.

Keywords: Sustainability, Culture, Economy, Mechanisms, Ecosystems.



Creative Commons Attribution 4.0
International (CC BY 4.0)

Introducción

Ecuador se caracteriza por una amplia diversidad natural y cultural que le otorga un alto potencial turístico a nivel regional y nacional. La región Costa concentra playas reconocidas, áreas protegidas, manifestaciones culturales y comunidades con tradiciones ancestrales que enriquecen la oferta turística del país. Sin embargo, el desarrollo del turismo costero ha estado históricamente marcado por un modelo extractivo, poco planificado y con una débil articulación entre los actores involucrados, lo que ha generado impactos ambientales, sociales y económicos que limitan su sostenibilidad a largo plazo

En diversas localidades costeras, el patrimonio cultural, las prácticas artesanales y la transmisión generacional de saberes se han convertido en elementos clave para comprender la necesidad de un modelo turístico más inclusivo. La producción artesanal, los espacios históricos y las expresiones culturales no solo amplían el atractivo del territorio, sino que también fortalecen la identidad local y generan oportunidades económicas para las comunidades, lo que exige una participación coordinada entre actores públicos, privados, comunitarios y académicos.

En este contexto, la transformación del turismo costero no depende exclusivamente del desarrollo de infraestructura o de estrategias de promoción, sino de la capacidad de integrar la identidad local, la participación ciudadana y la sostenibilidad en los procesos de planificación y gestión turística. Ante estos desafíos, surge la necesidad de un nuevo enfoque que incorpore criterios de sostenibilidad, inclusión social, innovación digital y resiliencia territorial, entendiendo que esta transformación solo es posible mediante la acción conjunta de los diferentes stakeholders

Según Montesdeoca y Muñoz (2025), un stakeholder es todo individuo o colectivo que puede influir o verse afectado por el desarrollo de una actividad. En el turismo

costero ecuatoriano, estos actores incluyen a las comunidades locales, los gobiernos municipales y provinciales, el Ministerio de Turismo, el sector empresarial, las organizaciones no gubernamentales, el sector académico y los turistas nacionales e internacionales, cuya interacción define el rumbo y el impacto del desarrollo turístico

El objetivo de este estudio es analizar el rol de los stakeholders en la transformación del turismo en la región Costa del Ecuador, identificando sus aportes, limitaciones y responsabilidades, así como evidenciar cómo su articulación puede impulsar un modelo turístico más inclusivo, participativo y sostenible.

Desarrollo

El Estado ecuatoriano, a través de los gobiernos municipales y provinciales y del Ministerio de Turismo, tiene la responsabilidad de diseñar planes estratégicos, regular el uso de los recursos turísticos y promover la inversión pública y privada. No obstante, en la práctica, muchas autoridades locales enfrentan limitaciones presupuestarias y carecen de personal técnico especializado, lo que ha derivado en proyectos improvisados, desarticulados y con bajo impacto social, como se ha evidenciado en varias localidades de la provincia de Manabí, donde la escasa consulta ciudadana ha limitado la legitimidad de las intervenciones

En territorios costeros con fuerte presencia artesanal, los gobiernos locales han impulsado programas de revitalización de espacios patrimoniales, mejora de talleres artesanales y promoción de ferias culturales. Sin embargo, estas iniciativas suelen verse afectadas por la falta de continuidad administrativa y la ausencia de mecanismos estables de coordinación interinstitucional, lo que evidencia debilidades en la gobernanza turística (Toscano et al., 2023)

Tal como señalan Montesdeoca y Muñoz (2025), la gobernanza turística requiere estructuras participativas que integren a

representantes comunitarios, productivos y gubernamentales, garantizando legitimidad, transparencia y sostenibilidad. En este sentido, el sector público continúa siendo el principal articulador, con el desafío de crear espacios de diálogo como consejos de turismo, mesas técnicas y comités multisectoriales que permitan una toma de decisiones inclusiva.

A esta problemática se suma la crisis financiera del sector público, que ha obligado a proveedores y gobiernos locales a asumir retrasos en los pagos como una forma indirecta de financiamiento, afectando de manera directa a los sectores más vulnerables de la economía y debilitando la ejecución de proyectos turísticos sostenibles.

El sector privado constituye el motor económico del turismo costero, al generar empleo, inversión en infraestructura y dinamización de la economía local. En la Costa ecuatoriana participan cadenas hoteleras, hostales comunitarios, restaurantes, operadores turísticos, agencias de viajes y empresas de transporte, así como talleres artesanales y asociaciones de productores culturales que forman parte de una economía patrimonial que enriquece la oferta turística (Cabanilla, 2018)

La integración del sector artesanal al sistema turístico contribuye a diversificar la economía y fortalecer la competitividad territorial, especialmente cuando se promueven procesos de capacitación e innovación responsable (Toscano et al., 2023). Sin embargo, la búsqueda de rentabilidad ha generado conflictos con la sostenibilidad en destinos como Montañita y Salinas, donde la presión turística ha ocasionado contaminación ambiental, gentrificación y desigualdad en la distribución de beneficios, lo que evidencia la necesidad de un sector privado socialmente responsable.

Las comunidades locales cumplen un rol central en la transformación del turismo, ya que son las habitantes del territorio y las portadoras de la identidad cultural. En

provincias como Manabí y Esmeraldas, los proyectos de turismo comunitario han demostrado que es posible generar ingresos preservando el entorno natural y cultural. No obstante, estas comunidades enfrentan limitaciones relacionadas con la falta de capacitación, acceso a financiamiento y visibilidad en los mercados turísticos, además de una participación limitada en los procesos de planificación.

La actividad artesanal, más que una fuente económica, representa un símbolo de identidad transmitido entre generaciones. Su integración al turismo comunitario ha permitido el desarrollo de rutas culturales, experiencias educativas y demostraciones productivas, fortaleciendo la relación entre visitante y territorio, aunque su consolidación depende del acceso a tecnología, financiamiento y plataformas digitales de promoción.

Las organizaciones no gubernamentales han desempeñado un papel relevante en la promoción del ecoturismo, la conservación ambiental y el fortalecimiento comunitario. En zonas de manglares y áreas protegidas de la Costa, estas organizaciones han impulsado proyectos de educación ambiental y turismo sostenible, conectando necesidades locales con cooperación internacional y promoviendo estándares de sostenibilidad más exigentes que la normativa estatal.

El sector académico, a través de universidades como la ESPOL, la Universidad Técnica de Manabí y la Universidad Estatal de Guayaquil, contribuye mediante investigaciones, diagnósticos territoriales y formación de profesionales en turismo. Su aporte ha sido clave en la documentación de técnicas artesanales, análisis de cadenas de valor y formulación de estrategias de gestión turística sostenible, funcionando como un puente entre la teoría y la práctica (Ayón, 2020; Toscano et al., 2023).

La digitalización se consolida como un eje transversal en la transformación del turismo costero. Las plataformas de reservas, los sistemas de pago electrónico y el mar-

keting digital permiten mejorar la competitividad, la transparencia y la experiencia del visitante, beneficiando tanto a grandes empresas como a pequeños emprendedores, artesanos y guías locales, aunque su implementación exige capacitación continua y reducción de brechas tecnológicas.

La gobernanza turística se entiende como el conjunto de mecanismos, normas y relaciones que regulan la toma de decisiones entre los actores del turismo. En la Costa ecuatoriana, la ausencia de modelos de gobernanza participativa ha sido uno de los principales obstáculos para avanzar hacia la sostenibilidad, lo que refuerza la necesidad de estructuras multisectoriales que equilibren intereses y distribuyan beneficios de manera equitativa (Montesdeoca y Muñoz, 2025).

Organizaciones no gubernamentales (ONGs). Las ONGs han tenido un papel relevante en la promoción del ecoturismo y la conservación. En zonas de manglares y áreas protegidas de la Costa, estas organizaciones han desarrollado proyectos de educación ambiental, turismo sostenible y protección de especies. Su aporte radica en conectar las necesidades locales con recursos internacionales y en promover estándares de sostenibilidad que muchas veces superan los mínimos exigidos por la normativa estatal.

En Manabí, varias ONGs han trabajado en proyectos de conservación costera y fortalecimiento del turismo comunitario, mientras que universidades como la UTM han desarrollado investigaciones aplicadas sobre turismo cultural en Montecristi. Estas alianzas han permitido generar diagnósticos participativos, inventarios turísticos y programas de capacitación que fortalecen las capacidades locales.

Sector académico. Las universidades de la región, como la ESPOL, la Universidad Técnica de Manabí y la Universidad Estatal de Guayaquil, contribuyen con investigaciones, diagnósticos y formación de profesio-

nales en turismo. También funcionan como espacios de diálogo entre comunidades, gobiernos y empresas. Su desafío es vincular más directamente la teoría con la práctica, para que sus estudios sirvan de base en las políticas públicas locales.

Las instituciones académicas han desempeñado un papel clave al documentar técnicas artesanales, analizar las cadenas de valor y estudiar el potencial turístico del patrimonio cultural costero. Investigaciones de universidades regionales han permitido elaborar diagnósticos territoriales y proponer estrategias de gestión turística basadas en sostenibilidad y participación social (Ayón, 2020). Además, la academia actúa como un puente entre la teoría y la práctica, facilitando la formación de profesionales y la transferencia de conocimientos hacia los actores locales (Toscano et al., 2023).

En algunas localidades costeras con fuerte actividad artesanal, organizaciones sociales y centros académicos han apoyado procesos de fortalecimiento comunitario mediante la investigación aplicada, la capacitación técnica y la implementación de proyectos orientados al rescate del patrimonio cultural.

Digitalización como eje transversal.

La transformación digital es hoy un aspecto fundamental, para las herramientas como plataformas de reserva en línea, sistemas de pago electrónico y marketing digital permiten a los destinos costeros ser más competitivos. Además, la digitalización facilita la transparencia en la gestión y mejora la experiencia del visitante. Toscano et al., (2023) señalan que este proceso es complejo y continuo, pues no solo implica adoptar tecnología, sino también integrar cambios organizativos y sociales en beneficio de todos los stakeholders.

No solo beneficia a grandes empresas turísticas, sino también a pequeños actores como artesanos, guías locales y emprendedores. El acceso a plataformas de venta, difusión en redes sociales y sistemas de reservas

permite ampliar mercados y reducir intermediarios. Según Toscano et al. (2023), la digitalización exige cambios organizativos y un esfuerzo colectivo para capacitar a los actores locales, especialmente en territorios donde las brechas tecnológicas aún persisten.

Gobernanza turística y participación ciudadana. La gobernanza turística se refiere a los mecanismos, normas y relaciones que regulan cómo los diferentes actores toman decisiones sobre el turismo. En territorios donde coexisten actores públicos, privados, comunitarios y académicos, la gobernanza determina la legitimidad de las acciones y la distribución de beneficios. Según Montesdeoca y Muñoz (2025), los modelos de gobernanza eficaces se sustentan en relaciones de poder equilibradas y en la articulación multisectorial. En el contexto costero, la falta de gobernanza ha sido uno de los principales obstáculos para avanzar hacia la sostenibilidad.

Materiales y métodos

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo descriptivo, orientado a comprender el rol de los distintos stakeholders en la transformación del turismo en la región Costa del Ecuador. La metodología se basó en el análisis documental, utilizando fuentes oficiales, estudios académicos,

artículos científicos y publicaciones especializadas relacionadas con turismo sostenible, participación comunitaria e innovación digital.

Se realizó una revisión bibliográfica exhaustiva de literatura producida entre 2010 y 2025, priorizando estudios en español y contextualizados en Ecuador y América Latina. El análisis se desarrolló mediante selección de fuentes relevantes, codificación temática y síntesis crítica, permitiendo identificar coincidencias, vacíos y desafíos estructurales del turismo costero.

Asimismo, se incorporaron estudios de caso documentados en localidades como Manta, Salinas, Esmeraldas y Santa Elena, los cuales permitieron contextualizar los hallazgos y fortalecer el análisis teórico. Si bien el estudio no incluyó trabajo de campo, su valor radica en la sistematización de conocimiento que sirve como base para futuras investigaciones empíricas.

Resultados

Los resultados del análisis evidencian que la transformación del turismo en la región Costa del Ecuador depende de la interacción efectiva entre los distintos stakeholders, cuya participación presenta avances desiguales y desafíos estructurales.

Gráfico 1. ¿Cómo influye la cooperación entre los stakeholders públicos, privados y comunitarios en la sostenibilidad del turismo en Ecuador?



Las comunidades locales han incrementado su nivel de organización y conciencia respecto a la importancia de su rol

en el turismo, destacándose experiencias de turismo comunitario en provincias como Manabí y Esmeraldas, donde la actividad

turística se articula con la preservación del patrimonio cultural, las prácticas artesanales y la conservación ambiental, permitien-

do una redistribución más equitativa de los beneficios económicos.

Gráfico 2. ¿De qué manera la participación de los stakeholders impulsa la transformación digital del turismo en Ecuador?



La promoción digital representa el principal factor de transformación turística con un 35%, seguida de la innovación tecnológica con 30%, demostrando que la competitividad turística actual depende del uso estratégico de herramientas digitales.

El sector privado ha asumido un papel relevante como dinamizador de la economía local mediante la inversión en infraestructura, generación de empleo y adopción progresiva de herramientas digitales como plataformas de reserva y promoción en redes sociales. No obstante, su impacto se ve limitado por la débil articulación con los planes de desarrollo territorial y por la ausencia de incentivos claros que orienten la inversión hacia modelos sostenibles, lo que en algunos destinos ha intensificado problemas ambientales y sociales asociados a la sobrecarga turística.

En relación con el sector público, los gobiernos municipales y provinciales han desarrollado instrumentos de planificación turística y ordenamiento territorial, aunque su implementación se ve condicionada por restricciones presupuestarias, falta de continuidad administrativa y limitada capacidad técnica. El Ministerio de Turismo ha fortalecido la visibilidad de los destinos costeros en mercados nacionales e internacionales, sin embargo, los resultados muestran que estas estrategias requieren una mayor

vinculación con los actores locales para asegurar impactos sostenibles y coherentes con las realidades territoriales.

Las organizaciones no gubernamentales y el sector académico han contribuido significativamente al fortalecimiento de capacidades locales, la generación de diagnósticos participativos y la promoción de estándares de sostenibilidad. Sus intervenciones han facilitado procesos de capacitación, documentación del patrimonio cultural y desarrollo de propuestas técnicas que respaldan la toma de decisiones, aunque su alcance depende en gran medida del nivel de articulación con las políticas públicas y la disponibilidad de recursos.

Finalmente, la digitalización se identifica como un factor transversal que amplía oportunidades para pequeños emprendedores, artesanos y guías locales, al mejorar el acceso a mercados y reducir intermediarios. Sin embargo, persisten brechas tecnológicas y limitaciones en la capacitación digital que restringen su aprovechamiento pleno, especialmente en comunidades rurales costeras.

Conclusiones

El estudio permite concluir que la transformación del turismo en la Costa del Ecuador es un proceso complejo que requiere la

participación coordinada y corresponsable de los distintos stakeholders. Las comunidades locales se consolidan como actores estratégicos al aportar identidad cultural, conocimiento del territorio y prácticas sostenibles, mientras que el sector privado contribuye con inversión, innovación y dinamización económica, siempre que su accionar se alinee con principios de responsabilidad social y ambiental.

Se concluye que el principal desafío para el desarrollo turístico sostenible radica en la falta de articulación efectiva entre los actores públicos, privados, comunitarios y académicos. La ausencia de mecanismos sólidos de gobernanza participativa limita la continuidad de los proyectos, fragmenta los esfuerzos y reduce el impacto positivo de las iniciativas existentes, lo que evidencia la necesidad de estructuras institucionales que promuevan el diálogo, la transparencia y la toma de decisiones conjunta

Asimismo, se determina que la digitalización y la innovación representan oportunidades clave para fortalecer la competitividad del turismo costero, siempre que se acompañen de procesos de capacitación y políticas públicas orientadas a reducir las brechas tecnológicas. Integrar la tecnología de manera inclusiva permite potenciar el turismo comunitario, visibilizar el patrimonio cultural y mejorar la gestión de los destinos

En conclusión, la transformación del turismo en la Costa ecuatoriana no debe concebirse únicamente como una estrategia económica, sino como un proceso integral

orientado al desarrollo territorial sostenible. La consolidación de un modelo turístico inclusivo, participativo y resiliente depende de la capacidad de los stakeholders para trabajar de manera conjunta, priorizando el bienestar de las comunidades, la conservación de los ecosistemas costeros y la sostenibilidad a largo plazo del sector turístico nacional.

Bibliografía

- Ayón Villafuerte, L. S. (2020). El ecoturismo en el perfil costero de Manabí (Ecuador) [Tesis doctoral, Universidad de Alicante]. RUA: Repositorio Institucional de la Universidad de Alicante. https://rua.ua.es/bitstream/10045/126434/1/tesis_libia_soledad_ayon_villafuerte.pdf
- Cabanilla, E. (2020). El turismo comunitario en el Ecuador: Evolución, problemática y desafíos. Universidad Internacional del Ecuador. Recuperado de https://www.academia.edu/37893386/El_turismo_comunitario_en_el_Ecuador
- Cabanilla Vásconez, E. (2020). Turismo comunitario en América Latina, un concepto en construcción. *Siembra*, 5(1), 121–131. <https://doi.org/10.29166/siembra.v5i1.1433>
- Montesdeoca Peralta, M. de J., & Muñoz Montesdeoca, C. E. (2025). Turismo sostenible en Ecuador: Colaboración multisectorial de los stakeholders desde el modelo triádico de poder, legitimidad y urgencia. *Journal Scientific MQR Investigar*, 9(3), 1–26. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.3.2025.e885>
- Toscano Jara, J., Loza Aguirre, E., & Franco Crespo, A. (2023). Desafíos para la transformación digital de la industria turística de Ecuador: percepciones de líderes en tiempos de Covid-19. En S. Estrada (Ed.), *Transformaciones digitales y sostenibles en un mundo post-COVID: desafíos económicos, sociales y ambientales* (pp. 257–273). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-031-16677-8_10.

Cómo citar: Barcia Villamar, F. E., Holguin Briones, A. J., & Baque Pionce, G. E. (2026). El rol de los Stakeholders en la transformación del turismo en Ecuador. *Revista Ciencia Y Líderes*, 5(1), 77–84. <https://doi.org/10.47230/revista.ciencia-lideres.v5.n1.2026.77-84>