

TURISMO SOSTENIBLE E INNOVACIÓN DIGITAL

INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL,
TECNOLOGÍAS INMERSIVAS Y MARKETING DIGITAL
COMO EJES DEL TURISMO SOSTENIBLE EN ECUADOR

Boris Galarza-Aguirre
coordinador

ISBN: 979-13-7047-328-0

Dykinson eBook



TURISMO SOSTENIBLE E INNOVACIÓN DIGITAL
INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL, TECNOLOGÍAS INMERSIVAS Y MARKETING DIGITAL
COMO EJES DEL TURISMO SOSTENIBLE EN ECUADOR

Coordinador:
Boris Galarza - Aguirre

Dykinson, S.L.

Todos los derechos reservados. Ni la totalidad ni parte de este libro, incluido el diseño de la cubierta, puede reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento electrónico o mecánico. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)

Editorial DYKINSON, S.L. Meléndez Valdés, 61 - 28015 Madrid
Teléfono (+34) 91 544 28 46 - (+34) 91 544 28 69

e-mail: info@dykinson.com / www.dykinson.es / www.dykinson.com

Este libro ha sido sometido a evaluación por parte de nuestro Consejo Editorial.
Para mayor información, véase Consejo Editorial:
www.dykinson.com/quienes_somos

© Los autores
Madrid, 2026

ISBN: 979-13-7047-328-0

TURISMO SOSTENIBLE E INNOVACIÓN DIGITAL: INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL, TECNOLOGÍAS INMERSIVAS Y MARKETING DIGITAL COMO EJES DEL TURISMO SOSTENIBLE EN ECUADOR.

Autores:

Ingrid Weingärtner Reis, Mgs.

David Santiago Salinas Aleaga, Mgs.

Vania Ribas Ulbricht, Ph.D.

Boris Antonio Galarza Aguirre, Mgs.

Angel Alexander Higuerey Gómez, Ph.D.

Mónica Patricia Costa Ruiz, Mgs.

Jhoana Elizabeth Paladines Benítez, Mgs.

María Fernanda Zumba Zúñiga, Ph.D.

María Gabriela Suasnavas Rodríguez, Mgs.

Laura Magali Chamba Rueda, Ph.D.

Jonathan Torres Zambrano, Mgs.

Mariuxi Pardo Cueva, Mgs.

Alex Paúl Ludeña Reyes, Mgs.

Carla Rafaela Esteves González, Mgs.

Boris Adrián Uquillas Granizo, Mgs.

Revisores:

Luis Alberto D'Aubeterre Alvarado, Mgs.

Freddy Espinoza, Ph.D.

Irene Marisol Revelo Portilla, Mgs.

Mikel Ugando Peñate, Ph.D.

María Elena Castro, Mgs.

Ivan Orellana, Ph.D.

Jhoanna Armijos, Mgs.

Patricia Maldonado Erazo, Ph.D.

Narcisa Beuselas Vásquez Farfán, Mgs.

Melissa Paulina Calle Iñiguez, Ph.D.

Ivan Rueda, Ph.D.

Grace Tamayo, Ph.D.

Diego Salazar, Ph.D.

Paúl Sarango Lalangui, Ph.D.

Daysi Valeria Quevedo, Mgs.

Tabla de contenido

Presentación	13
CAPÍTULO 1. TURISMO INTERCULTURAL Y TECNOLOGÍAS INMERSIVAS: HACIA UNA ÉTICA DE LA PALABRA VIVA	
INGRID WEINGÄRTNER REIS	15
DAVID SANTIAGO SALINAS ALEAGA.....	15
VANIA RIBAS ULBRICHT.....	15
1.1 Introducción	15
1.2 Palabra en presencia.....	18
1.3 Palabra, interculturalidad y captura	20
1.4 Virtualidad y el habitar de la palabra	22
1.5 Turismo e interculturalidad en la era virtual	24
1.6 Consideraciones finales	28
Referencias.....	29
CAPÍTULO 2. TURISMO INTELIGENTE: EL ROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	
ANGEL ALEXANDER HIGUERAY GÓMEZ	33
2.1 Introducción	33
2.2. Marco Conceptual.....	37
2.2.1. <i>Modelo fundacional de capacidad de absorción</i>	37
2.2.2. <i>Reconceptualización de capacidad de absorción en turismo</i>	38
2.2.3. <i>Antecedentes or ganizacionales de la capacidad de absorción en PYMEs</i> 38	
2.2.4. <i>Funciones administrativas como micro-fundamentos de capacidades or ganizacionales</i>	39
2.2.5. <i>Aprendizaje or ganizacional como mecanismo mediador</i>	42
2.2.6. <i>Tamaño organizacional y capacidades de absorción: la hipótesis del tamaño óptimo</i>	43
2.2.7. <i>Contexto de PYMEs turísticas en economías emergentes: El caso ecuatoriano características estructurales de PYMEs turísticas ecuatorianas</i>	43
2.3. Metodología	46
2.3.1. <i>Datos</i>	46
2.3.2. <i>Hipótesis planteadas</i>	47
2.3.3. <i>Desarrollo metodológico</i>	47
2.3.4. <i>Modelos econométricos</i>	48
2.4. Resultados y Discusión	48
2.4.1. <i>Resultados descriptivos</i>	49
2.5. Resultados Analíticos.....	52
2.6. Discusión.....	55

2.7. Conclusiones	57
Referencias.....	58
CAPÍTULO 3. TURISMO SOSTENIBLE COMO HERRAMIENTA DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL: REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE IMPACTOS ECONÓMICOS Y LABORALES	
MÓNICA PATRICIA COSTA RUIZ	65
JHOANA ELIZABETH PALADINES BENÍTEZ	65
MARÍA FERNANDA ZUMBA ZUÑIGA	65
3.1 Introducción	65
3.2 Evolución de la investigación sobre responsabilidad social empresarial (RSE) y turismo sostenible	68
3.3 Metodología	69
3.4 Análisis de la literatura.....	70
3.4.1 Consumo responsable e iniciativas comunitarias	70
3.4.3 <i>Comportamiento del consumidor frente a las marca socialmente responsables</i>	71
3.4.4 <i>Turismo responsable y empoderamiento comunitario</i>	72
3.4.5 <i>Cumplimiento de Prácticas Éticas</i>	72
3.5 Discusión.....	73
3.6 Implicaciones teóricas y prácticas	74
3.7 Conclusiones	76
Anexos	78
Referencias.....	86
CAPÍTULO 4. INNOVACIÓN EN SERVICIOS TURÍSTICOS A PARTIR DE LA COCREACIÓN: EXPERIENCIAS EN EL AUSTRO ECUATORIANO	
MARÍA FERNANDA ZUMBA ZUÑIGA	91
JHOANA ELIZABETH PALADINES BENÍTEZ	91
MÓNICA PATRICIA COSTA RUIZ	91
4. Marco teórico: De la innovación a la cocreación.....	91
4.1. Innovación: bases y evolución conceptual.....	91
4.1.1. <i>Definiciones y enfoques teóricos</i>	92
4.2. Innovación en el sector servicios	93
4.2.1. <i>Empresas de servicios</i>	95
4.3. Empresas de servicios turísticos	95
4.3.1. Innovación en empresas de servicios turísticos	98
4.4 De la experiencia a la co-creación	100
4.5. Metodología	103
4.7. Conclusiones	109
Bibliografía	110

CAPTITULO 5. ESTRATEGIAS DIGITALES PARA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE: UN ESTUDIO SOBRE LA EXPERIENCIA DEL USUARIO EN RUTAS Y ROSTROS

MARÍA GABRIELA SUASNAVAS RODRÍGUEZ	115
5.1 Introducción	115
5.2 Marco Teórico	116
5.2.1 <i>Marketing digital en el turismo</i>	116
5.2.2 <i>Experiencia del usuario (UX)</i>	116
5.2.3 <i>Contenido generado por usuarios (UGC)</i>	116
5.2.4 <i>Fidelización del cliente</i>	117
5.2.5 <i>Estrategias de atención personalizada</i>	117
5.3 Metodología	118
5.3.1 <i>Diseño de la investigación</i>	118
5.3.2 <i>Recolección de datos</i>	118
5.3.3 <i>Análisis de datos</i>	119
5.3.4 <i>Validación de resultados</i>	119
5.3.5 <i>Consideraciones éticas</i>	119
5.4 Resultados	119
5.4.1 <i>Focus groups</i>	120
5.4.2 <i>Percepción sobre usabilidad, accesibilidad y seguridad</i>	120
5.4.3 <i>Importancia de redes sociales y contenido digital</i>	121
5.4.4 <i>Atención al cliente en entornos digitales y lealtad</i>	122
5.4.5 <i>Encuesta</i>	122
5.4.6 <i>Integración de hallazgos cualitativos y cuantitativos</i>	123
5.4.7 <i>Implicaciones prácticas</i>	123
5.5 <i>Discusión</i>	124
5.6 <i>Conclusión</i>	126
Referencias.....	127
CAPITULO 6. APLICACIÓN DEL MODELO EFQM PARA IMPULSAR LA INNOVACIÓN EN DESTINOS DE TURISMO DE BIENESTAR EN ECUADOR	
LAURA MAGALI CHAMBA RUEDA.....	129
JONATHAN TORRES ZAMBRANO.....	129
MARIUXI PARDO CUEVA	129
6.1 <i>Introducción</i>	129
6.2. <i>Marco Teórico</i>	130
6.2.1. <i>El modelo EFQM y la gestión organizacional</i>	130
6.2.2. <i>Capacidades de Conocimiento: Exploración y Explotación</i>	131
6.2.3. <i>Innovación Organizacional</i>	132

6.2.4. <i>Micro y pequeñas empresas turísticas</i>	133
6.3. Metodología	134
6.3.1. <i>Diseño de la investigación</i>	134
6.3.2. <i>Población y muestra</i>	134
6.3.3. <i>Instrumento de recolección de datos</i>	135
6.3.4. <i>Factores EFQM</i>	135
6.3.5. <i>Capacidad de innovación</i>	136
6.3.6. <i>Innovación</i>	136
6.3.7. <i>Procedimiento</i>	136
6.3.8. <i>Análisis de datos y resultados</i>	136
6.3.9. <i>Evaluación del modelo de medición</i>	137
6.4. Discusión de Resultados	141
6.5. Conclusiones	143
6.6. Recomendaciones	144
Referencias.....	144
CAPÍTULO 7. MARKETING EN REDES SOCIALES Y SU INFLUENCIA EN LA ELECCIÓN DE DESTINOS DE TURISMO RELIGIOSO: CASO DE ESTUDIO EL CISNE, LOJA, ECUADOR.	147
ALEX PAÚL LUDEÑA-REYES	147
CARLA RAFAELA ESTEVES GONZÁLEZ.....	147
BORIS ADRIÁN UQUILLAS GRANIZO	147
7.1 Introducción	147
7.2 Revisión de literatura	149
7.2.1 <i>Marketing en la dinámica turística</i>	149
7.2.2 <i>Del marketing al marketing digital</i>	150
7.2.3 <i>Turismo religioso y su transformación digital</i>	151
7.2.4 <i>Marketing digital en destinos religiosos</i>	152
7.2.5 <i>Redes sociales y comportamiento del peregrino</i>	153
7.3 Metodología	157
7.3.1 <i>Enfoque y diseño del estudio</i>	157
7.3.2 <i>Población y muestra</i>	157
7.3.3 <i>Método de muestreo</i>	158
7.3.4 <i>Instrumento de recolección de datos</i>	159
7.3.5 <i>Análisis de datos</i>	160
7.4 Resultados y discusión.....	161
7.4.1 <i>Composición y perfil sociodemográfico del visitante religioso</i>	161
7.4.2 <i>Influencia del marketing digital y redes sociales</i>	162

7.4.3 Tabulación cruzada: <i>Motivo de viaje</i> × <i>Influencia de redes sociales</i>	163
7.4.4 Prueba de Chi-cuadrado.....	163
7.4.5 Tabulación cruzada: <i>Temporada</i> × <i>Influencia de redes sociales</i>	164
7.4.6 Perfil de los visitantes religiosos influenciados por redes sociales.....	164
7.5 Discusión.....	165
7.6 Implicaciones para la gestión del marketing digital en destinos de turismo religioso	166
7.7 Conclusiones	169
Referencias.....	170

Presentación:

En una época de aceleración y en la constante reconfiguración de las interacciones humanas, el “Turismo intercultural y tecnologías inmersivas: hacia una ética de la palabra viva”, es un libro valioso, y no solo significativo, sino también necesario y, lo más importante, un tema de estudio desafiante. Los autores, nos invitan a considerar a través del lente de estas tres dimensiones básicas de la cultura, la tecnología y el turismo, al mismo tiempo una articulación que habla de algo ético que cuestiona al investigador y al ciudadano de hoy y la profesión.

Este libro no solo estudia el impacto de las tecnologías inmersivas—realidad virtual, el metaverso y los entornos digitales interactivos—dentro de la esfera del turismo cultural, sino que también ofrece un argumento sobre una reflexión más abstracta y filosófica: la necesidad de proteger el significado que rodea a la "palabra viva" en un mundo digital que puede, quizás paradójicamente, despojar a esa palabra de su resonancia original.

La mayor contribución de este libro es abordar el tema de cómo la virtualización está conectada con la cultura y demuestra que no podemos ni debemos mercantilizar las historias de los pueblos indígenas a través de su digitalización. Todo lo contrario, como se argumenta en sus capítulos, este proceso en sí mismo depende de la co-creación, la participación de las comunidades y el respeto por las propias epistemologías de los pueblos. Aprenderás, en cambio, que la tecnología, lejos de ser un objetivo, debería ser un arma a través de la cual fortalecer la memoria colectiva, la identidad cultural y la interculturalidad.

De manera similar, el trabajo tiene un lugar dentro del discurso actual sobre el turismo, proporcionando apoyo para un cambio en la transición de modelos convencionales a modos de turismo más saludables, regenerativos y más conectados con un énfasis en la comunidad. Este cambio de paradigma también redefine el viaje como una cuestión de aprendizaje mutuo en forma de viaje, ya que el participante puede reducirse al consumidor pasivo de una conversación, una cuestión de respeto e incluso un agente en la co-creación cultural, transformándose el consumidor en un sujeto de diálogo y la mutualidad del intercambio cultural.

En este contexto, las tecnologías inmersivas se convierten en herramientas potencialmente poderosas que pueden añadir nuevas dimensiones a la experiencia del visitante, bajo las directrices éticas adecuadas y con una fuerte conciencia moral. Metodológicamente, el trabajo tiene el mismo peso que académicamente riguroso. La aplicación del análisis crítico del discurso permite desenredar las historias sobre el uso de la tecnología en

entornos interculturales, mostrando tensiones, ideologías y dinámicas de poder, que suelen estar ocultas, pero aún presentes. Así, amplía la definición de este fenómeno y permite futuros trabajos para el turismo, la comunicación y las ciencias sociales.

Como docente, considero que el presente libro tiene un gran valor formativo. Los estudiantes y profesionales se benefician no solo del conocimiento teórico y empírico, sino también del pensamiento crítico, la sensibilidad intercultural y la reflexión ética. En una época en la que la tecnología está cambiando increíblemente rápido, y cosas como este trabajo nos recuerdan que la innovación en la cultura no puede separarse de la comprensión del pluralismo cultural y la dignidad de los pueblos.

Una obra diseñada para ser provocativa, estimulante y cuidadosa con la vida, el turismo intercultural y las tecnologías inmersivas es una lectura obligada para entender por dónde empezar a leerlo. Sin embargo, no solo su lectura y discusión son cruciales para aquellos que desean obtener una visión de la convergencia multidimensional entre tecnología y cultura y el turismo moderno. Además, se convierte en una invitación a reconsiderar nuestro papel como actores sociales en la construcción de un futuro en el que la palabra, en diversas formas si es posible siga siendo un puente vivo de poblaciones y no un vacío resonante dentro del espacio digital.

Trujillo, abril de 2026

Dr. Hugo Espinoza Rodriguez

Coordinador de la Facultad de Ciencias Empresariales Filial Trujillo

Universidad Señor de Sipán (Perú)

CAPÍTULO 1: TURISMO INTERCULTURAL Y TECNOLOGÍAS INMERSIVAS: HACIA UNA ÉTICA DE LA PALABRA VIVA

INGRID WEINGÄRTNER REIS

DAVID SANTIAGO SALINAS ALEAGA

Universidad Técnica Particular de Loja – UTPL, Departamento de Ciencias

Económicas y Empresariales

VANIA RIBAS ULBRICHT

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Cuidar la cultura es una preocupación compartida por muchas disciplinas y áreas del conocimiento. Contemporáneamente, esta preocupación encuentra lugar especial en la realidad de la hiperconectividad, de la automatización y de la virtualización de ambientes y relaciones. En la literatura especializada encontramos divergencias significativas sobre el uso de recursos de la tecnología digital como herramientas para el cuidado y protección de pueblos y manifestaciones culturales. Con el objetivo de comprender usos e implicaciones de estos recursos del metaverso en culturas ‘originarias’ y sus posibilidades en el marco del turismo cultural e indígena, esta investigación realizó una revisión de la literatura, desarrollando un análisis crítico-comparativo sobre experiencias anteriores en Ecuador. Los principales hallazgos se centran en la necesidad de fortalecer compromisos explícitos de co-creación y colaboración con las comunidades implicadas en procesos de virtualización de manifestaciones culturales propias, pero también, se destaca la importancia de crear la manera de utilizar adecuadamente estos recursos con el fin de mantener la ‘palabra viva’ evitando la folklorización y promoviendo la interculturalidad. Se recomienda estudios futuros en que se puedan desarrollar herramientas de manera colaborativa que permitan el aprovechamiento adecuado de saberes de los pueblos.

Palabras-clave: narrativa cultural; virtualidad; metaverso; turismo cultural; marco ético.

1.1 Introducción

Cuidar la cultura en tiempos de hiperconectividad implica más que conservar y revitalizar tradiciones: supone repensar las formas en que la humanidad produce, transmite y

resignifica la memoria. En el tránsito de la oralidad al código digital, las tecnologías emergentes han abierto territorios simbólicos donde las palabras, los cuerpos y los relatos se re-des-configuran. En estos espacios híbridos, donde lo físico y lo virtual se entrelazan, las voces de los pueblos originarios enfrentan el desafío de mantenerse vivas sin ser reducidas a espectáculo o mercancía. La irrupción de la virtualidad en los procesos culturales y turísticos invita, por tanto, a una reflexión compleja sobre sus implicaciones éticas, epistemológicas y políticas.

En el ámbito del turismo, la digitalización y la mediación tecnológica se presentan como herramientas de interpretación y aprendizaje, pero también, como posibles mecanismos de apropiación o desarraigo. La pregunta que orienta esta investigación surge de esa tensión: ¿cómo se construyen y representan los discursos sobre el uso de ambientes virtuales inmersivos en el turismo indígena desde una perspectiva crítica? Explorar esta cuestión significa interrogar no solo los usos de la tecnología, sino los imaginarios que los sostienen, las relaciones de poder que los moldean y las oportunidades que emergen cuando las comunidades se reconocen como autoras de sus propias narrativas digitales.

El propósito de este estudio es comprender los usos e implicaciones de los recursos de tecnología de la información en culturas originarias y las oportunidades que ofrecen para el desarrollo de un turismo que contribuya a la interculturalidad.

Así, la investigación se sitúa en el cruce entre tecnología, cultura y turismo, proponiendo un diálogo entre los saberes ancestrales y las formas contemporáneas de representación digital. En este encuentro, se busca no solo identificar tensiones y riesgos, sino también vislumbrar caminos para una ética de la palabra viva en la era virtual, donde la memoria colectiva encuentre en la tecnología no un sustituto, sino una extensión de su presencia en el mundo.

Esta investigación adopta el enfoque de la Revisión Crítica de la Literatura, con base interpretativa, para analizar cómo se construyen los discursos sobre el uso de tecnologías inmersivas en dinámicas interculturales de turismo indígena. Este tipo de revisión permite problematizar la literatura existente, identificar tensiones teóricas y revelar presupuestos ideológicos, más allá de una simple síntesis temática (Grant & Booth, 2009; Torracó, 2005).

Como herramienta de análisis, se emplea el Análisis Crítico del Discurso (ACD) según la perspectiva socio-construccionista de Wodak y Meyer (2009), que entiende el discurso como una práctica social situada, capaz de reforzar o desafiar relaciones de poder. El *corpus* de análisis estuvo compuesto por artículos científicos, capítulos de libros y

documentos institucionales seleccionados a través de búsquedas dirigidas en bases como Scopus, Google Scholar y Scielo, con énfasis en publicaciones entre 2013 y 2024.

Se establecieron como criterios de inclusión los textos que abordan de manera explícita los conceptos de realidad virtual, metaverso, turismo consciente y culturas originarias.

Esta es una metodología que examina el lenguaje como práctica social y explora cómo los discursos refuerzan o desafían las estructuras de poder, ideologías y prácticas culturales. De esta manera, se busca comprender cómo se crean significados y se modelan percepciones en torno a las tecnologías utilizadas en para el registro y captación de las narrativas en las diferentes culturas de pueblos originarios y sus posibilidades para el turismo más intercultural, abordando tanto los beneficios atribuidos a los ambientes virtuales inmersivos como sus limitaciones e implicaciones sociales. Se considera el ACD adecuado para esta investigación, una vez que estas tecnologías no solo se perciben como una herramienta, sino como un potencial agente transformador. Mediante el análisis de los discursos, el ACD permite identificar cómo se construyen las expectativas sobre esta tecnología, revelando su relación con ideologías subyacentes en la construcción narrativa de las comunidades, el turismo y la tecnología.

El enfoque histórico abordado por Wodak (Wodak y Meyer, 2009), posibilita la contextualización de los ambientes virtuales inmersivos en un desarrollo histórico de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) como tal y, para este estudio, en especial para un turismo más consciente. Se realiza este análisis examinando cómo las narrativas actuales se relacionan con discursos anteriores sobre innovaciones tecnológicas. Esto ayuda a explorar si estas tecnologías representan una evolución auténtica o sigue patrones recurrentes en la representación de nuevas tecnologías, como la desconexión con las discusiones y teorías sobre la interculturalidad.

A partir de la búsqueda y selección de documentos científicos de relevancia sobre los temas relacionados, será realizada la lectura y la codificación de los datos en categorías clave, o agrupamientos de significancia, que incluyen, por ejemplo, la palabra y la narrativa en los pueblos originarios, la captura de las palabras y la interculturalidad, la virtualidad y la digitalización de la palabra y de la cultura, el turismo más consciente y el uso de las tecnologías. Este agrupamiento organizará el análisis de los discursos en torno a los temas centrales.

1.2 Palabra en presencia

De acuerdo con Jerome Bruner (1991; 1997), la narración oral es una manera de construir el mundo y la realidad, de darles sentido y mantener viva la memoria de los pueblos. En Benjamin (1983), se encuentra la importancia del narrador como aquel que aconseja, que cuida los caminos y mantiene viva la palabra en la relación con el otro. Para él, todo contenido debe producir el mundo por medio de la relación, el cuidado y la orientación. Al transformar la narración en simple información, el riesgo es que se conviertan fenómenos importantes para una cultura en elementos decorativos, sin significado. El narrador, para Benjamin, actúa desde la experiencia, de la vivencia, tanto si habla de lejanías y de mundos desconocidos (el viajero), como cuando habla de la construcción de relatos de la cercanía de la comunidad (artesano sedentario).

En el desarrollo de la humanidad, contar historias ha sido fundamento, piedra angular. De acuerdo con King (2003), la historia es todo lo que la humanidad posee, cuando se cambia la historia que se cuenta, el mundo cambia. Esta relación intrínseca entre elaborar ideas y el desarrollo de la humanidad ha permitido la forma humana de pensar y producir su cultura (Miyagawa et al., 2025). Narrar organiza la vida, sirve de protesta, de posicionamiento y es un puente entre pasado, presente y futuro.

En su obra ‘Ideas para adiar el fin del mundo’, el pensador Ailton Krenak (2019), que se asume a sí mismo como un ‘contador de historias’, invita a los lectores a repensar la relación con el planeta. El autor trata sobre un fin del mundo simbólico, permitido y posibilitado por una humanidad en desconexión con la tierra. En sus razonados, *Krenak* (denominación de su nación en Brasil), defiende la pluralidad de las culturas y la diversidad de conexión con el mundo. Entiende aún, que los pueblos y naciones indígenas inspiran a la visión monopolista, eurocentrista, occidental y, mayormente, capitalista, a una ‘ecología del sentido’. La construcción de estas perspectivas se funda justamente en la narración, en contar las historias, pues el autor comprende que mientras podamos contar historias, estaremos adiendo el fin del mundo. La narración, estructurada por las palabras, es la posibilidad de cuidar del planeta.

Si el pensamiento occidental transformó la palabra en mero instrumento (Krenak, 2019), los pueblos originarios la tienen como una extensión del cuerpo, de la existencia y del territorio. Esto significa que no se la puede simplemente almacenar en repositorios y soportes – sean físicos o digitales -, sin el cuidado de comprender todo lo que significan en la comunidad. La palabra, Ong (2005), es el sonido que incorpora significado y

sensaciones. La transmisión oral invita a más que la articulación de palabras: convoca cuerpos, acciones, historias, sentidos, vínculos.

Sin embargo, las palabras también se mueven. Se mueven y moldean, convirtiéndose en vehículo político de relación social, son formas históricas de resistencia, existencia y transformación social. Cada palabra, cada frase es parte de una construcción social, realizada en una red de voces y tiempos, donde el sentido es continuamente reconfigurado (Bajtín, 1981). El discurso refleja el mundo y, a un solo tiempo, lo produce (Foucault, 1969). Estas constataciones históricas dan cuenta de una humanidad que usa y produce la palabra en la relación con los demás. Crea, adapta, reconfigura sentidos y va ampliando los soportes en que estas palabras pueden ser captadas. Para Habermas (1984) la acción comunicativa constituye en sí misma, un medio para la reproducción y renovación de la vida en sociedad. La palabra es, de *per se*, artefacto de resignificación de las relaciones sociales. Representa tensiones, conflictos, memorias y utopías de todas las épocas. Esta constatación apenas es posible porque la palabra se ha permitido registrar. Para Ong (1982) la palabra es un acontecimiento en el tiempo, no se trata así, de un objeto. Cada palabra pronunciada se realiza en el momento de la pronunciación, en el encuentro con el otro. Captar la palabra es, por tanto, un gesto paradójico, pues al fijarla en cualquier soporte (escrito, archivo o código digital) donde puede estar registrada, también se pierde su sentido orgánico e intencional. El soporte servirá siempre de posibilidad para guardar la historia, la palabra, pero al hacerlo, se rompe la relación cuerpo-voz. Registrar la palabra sin perder su esencia fue y sigue siendo un desafío para la humanidad.

De acuerdo con Ong (1982) este proceso de registro puede ser conocido como la 'tecnologización' de la palabra, como el ejercicio de la escrita, por ejemplo, en que se ha cambiado la forma como la humanidad piensa, recuerda, comunica y crea la cultura. El autor, en sus estudios, comprende que la palabra humana, originalmente viva, corporal, sonora y relacional, pasa a ser mediada, registrada y transformada por tecnologías: la escritura, luego la imprenta, más tarde los medios audiovisuales, y hoy, los entornos digitales y algorítmicos. Sin embargo, este no es un proceso uniforme ni tampoco inmediato (Ong, 1982), respondiendo a elementos culturales de cada pueblo o nación y dependiendo del tipo de tecnología de la palabra que se interioriza y de la estructura de la lengua preexistente. En el contexto de la dinámica de intercambio del turismo, la palabra es fuente de generación de experiencias e imaginarios, es consumida e interpretada, mantiene estructuras, amplía en creatividad y genera un valor agregado de salvaguarda si

es bien procesada en el metaverso desde su creación a su finalidad, puede ser profundamente sensibilizadora.

1.3 Palabra, interculturalidad y captura

Desde la perspectiva de la interculturalidad es fundamental la apertura real, significativa e intencional para la construcción del conocimiento y de los saberes de manera colaborativa (Walsh, 2010). La interculturalidad es una ‘política de conocimiento’ que involucra el otro, con el cual se piensa, para quien se escribe, a quien sirve lo que se interpreta o traduce.

Así, pasar de la narrativa oral a un-soporte físico o digital, debe ser una decisión colectiva, en que los pueblos implicados comprendan el funcionamiento de los medios o soportes, y la mejor manera en que estos recursos permitan que los conocimientos se organicen y difundan. Es un diseño negociado, consciente, realizado con las autoridades comunitarias, con los sabios, con los jóvenes, con las mujeres y que ellos sean los que mantengan el control y la significación de cada recurso. El uso de medios digitales exige reconocer la diferencia ontológica de la ‘palabra viva’ con relación al soporte, sea un texto o una interfaz (Ong, 1982). Para la UNESCO la oralidad es patrimonio cultural inmaterial y, de esta manera, la representación o captura de las palabras a un contexto digital o virtual significa soportar una función social, no crear un museo con imágenes y sonidos. No todo se registra, no todo puede ser publicado y todo lo que se comparte debe retornar a la comunidad con utilidad y resguardo.

Esta interpretación de la palabra a un tipo de soporte que la capte es esencialmente relacionada con la interculturalidad. Presupone un proceso inter-epistémico, en que se acoge y aplican diferentes perspectivas filosóficas e interpretativas del mundo. Esto no se trata de acción generosa por parte de las personas implicadas, más si es una postura decolonialista, donde efectivamente, se abre el espacio para que el otro cuente su historia a partir de su propia episteme, con sus propias categorías. Cuando se logra un espacio abierto de esta manera, existe una discusión plural y una cultural que es intercultural (Walsh, 2009).

Con vistas a ampliar la tensión sobre esta discusión, pero con el objetivo de buscar elementos que indiquen caminos y soluciones, la perspectiva del humanismo-tecnocultural llama al diálogo mediante el uso de las tecnologías, el respeto por la autenticidad cultural y la participación de la comunidad (Castells, 1996; Kasemsarn y Nickpour, 2025). La consideración es que la tecnología amplía la agencia de las

comunidades para contar sus historias en una reconciliación entre la expansión de la tecnología y la expansión de la experiencia humana.

La finalidad de la captura es, anclada en la perspectiva del humanismo tecnocultural, una manera de preservar y cuidar de las historias y los elementos culturales de cada pueblo. La disciplina de la interculturalidad debe ser considerada para cuidar de que esto se realice dentro de las condiciones protocolares de colaboración y co-creación con cada pueblo. Este posicionamiento de resguardo permitirá que, por ejemplo, el turismo cultural, indígena más consciente, proporcione experiencias multisensoriales, accesibles, sin el riesgo de la floklorización o de la banalización de las narrativas (Kasemsarn y Nickpour, 2025).

Se comprende entonces que las tecnologías digitales son recursos que permiten la extensión de la existencia de un pueblo al preservar y reinterpretar sus narrativas. La oralidad es un acto, no apenas un contenido. Acontece en un espacio y en el tiempo, donde el narrador actúa vívidamente, donde la voz gana ritmo, entonación, donde el silencio es parte de la construcción del conocimiento y donde el cuerpo participa (Ong, 1982). La representación del mensaje debe ser completo y la traducción de este acto a instrumentos, sean físicos o digitales, es lo que se necesita cuidar y estudiar.

De acuerdo con King (2003), este movimiento de interpretación o traducción debe orientarse a partir de la ‘ética de la representación’, en la que, para narrar historias de un determinado pueblo es necesario elaborar, de manera atenta, protocolos que aclaren acciones, posibilidades, responsabilidades, aquello que no se puede transmitir y la manera como esta construcción retorna a la comunidad. La manera como cuentan las historias de un pueblo, aún de acuerdo con King (2003), tiene impacto moral y político.

La virtualización aparece como una oportunidad de contar historias de manera contextualizada, no homogenizando o simplificando las experiencias de cada nación. De acuerdo con Garcés Velásquez y Muyolema (2022), la digitalización debe dar la oportunidad y el derecho al espacio y a la diversidad, abrazando léxicos, entonación, metáforas, posibilidades narrativas y cosmologías. Los autores consideran que no existe una oposición rígida entre oralidad y escritura, sino un *continuum* comunicativo, donde ambas se entrelazan y se transforman mutuamente. En la visión de Ong (1982) la conversión a lo digital en su momento histórico es la segunda revolución de la tecnologización de la palabra que, en la actualidad, implica la conversión a algoritmos. Así, la palabra se escribe y se codifica, se ‘tokeniza’, se simula, se genera y se difunde por medios digitales y virtuales.

Lévy (1999), en su obra, trata sobre el significado de la inteligencia colectiva, en la cual ~~que~~ el conocimiento no está apenas en las personas, sino en las relaciones que les conectan. Esta creación del conocimiento colectivo se ve potenciada por los ambientes virtuales inmersivos en los cuales el conocimiento está distribuido y puede ser accedido, organizado, combinado y reestructurado para potenciar el aprendizaje y la creación compartida (Lévy, 1999; Siemens, 2005).

Esta construcción colectiva es una posibilidad para crear condiciones en que la palabra sea transformada de manera adecuada y respetuosa en recurso narrativo pertinente. Toda mediación técnica cambia la naturaleza de la palabra, pues la presencia de la narración se convierte en una representación (Ong, 1982; Garcés Velásquez y Muyolema, 2022). Por esta razón, la triada entre comprensión de la palabra, tecnología y turismo con enfoque consciente debe ser generada a partir de la interculturalidad, primando la co-creación, la coautoría y el cuidado del contexto simbólico.

1.4 Virtualidad y el habitar de la palabra

En las primeras décadas del siglo XXI, la virtualidad ha dejado de ser una metáfora del futuro para convertirse en una extensión de la experiencia humana. De acuerdo con Lee et al. (2011), los ambientes virtuales pueden ser presentados como: Realidad Virtual (*Virtual Reality*), Realidad Aumentada (*Augmented Reality*), Mundos Espejados (*Mirrored Worlds*) y Permanencia (*Lifelogging*). Son características que explican o permiten el funcionamiento de esta virtualidad en diversas actividades humanas. Para que estas experiencias sean pertinentes, legítimas, estos espacios deben guardar conexión con el mundo físico, pero son una representación de esta misma realidad. Esta conexión con el mundo físico es necesaria para que las personas que utilicen estos espacios puedan encontrar relación y así, actuar en estos mundos. Al pensar en actividades como el turismo, por ejemplo, estos ambientes también ~~se~~ utilizan ~~de~~ una de las características presentadas por Lee et al. (2011), que es la permanencia, o sea, la posibilidad de que las personas guarden sus interacciones y sus experiencias en estos espacios. También significa el hecho de que transacciones financieras o de manejo de datos sean seguras y no volátiles.

Lévy (1995) definió la virtualidad, no como lo opuesto a lo real, sino como una modalidad del ser que porta en sí la potencia de actualización. Desde esta perspectiva, lo virtual no representa una posibilidad de escapismo, sino una expansión del campo de lo posible. Las tecnologías inmersivas permiten vivenciar historias, percibir la información por medio de

la combinación de sentidos y habitar mundos simbólicos que antes solo podían ser imaginados o narrados oralmente.

La combinación de diversas tecnologías, como la Internet de las cosas (IoT), los gemelos digitales (*Digital Twins*), los recursos vestibles (*wearables*) y la tan celebrada Inteligencia Artificial (AI), han ampliado el alcance y las posibilidades de uso de los ambientes virtuales (Reis et al. 2024). Los estudios realizados por McKinsey (2022) poco después de la popularización del metaverso, gracias a *Meta*, indicaban en ese momento los posibles usos de los ambientes virtuales en un futuro próximo. Entre los más destacados se encontraban actividades relacionadas con las compras y el *marketing*, el ocio y turismo, la salud y la medicina, la educación y otras más.

La posibilidad de simulación es uno de los factores más festejados en el uso de los ambientes inmersivos, pues permite que las personas puedan acceder a informaciones y conocimientos participando de las acciones, generando de la sensación de estar sumergido en esta realidad virtualizada (Álvarez et al., 2023, Reis et al., 2024). Para alcanzar esta sensación es fundamental que la narrativa, la palabra sea traducida a este ambiente de la manera adecuada. No se trata, por tanto, de digitalizar textos o generar audiovisuales, sino de comprender, conjuntamente con las comunidades, como será realizada esta adaptación de manera que preserve vida y esencia de los conocimientos.

Los ambientes virtuales inmersivos pueden ser laboratorios de alteridad, capaces de generar experiencias estéticas y emocionales que expandan la conciencia. La inmersión digital profundiza la ficción generada en el mundo virtual por medio de la vivencia, de la oportunidad de un co-engendramiento de tecnologías: dar vida a la palabra.

Marshall McLuhan (1964) comprendió los cambios que la humanidad pasaba (y pasa) al depararse con la transformación digital. Acuñó, desde su perspectiva teórica, la frase ‘el medio es el mensaje’, que ayuda a comprender que ~~no~~—apenas los soportes comunicacionales cambian, ~~sin~~ el mensaje como tal, igualmente cambia.

Desde una mirada crítica y decolonial, Krenak (2019) ofrece un contrapunto necesario al considerar que la vida se hace en lo real, y que la existencia y el planeta no son un aplicativo, en el sentido de que la vida real seguirá siendo la prioridad para la humanidad. Pero su habla no es de oposición a la tecnología, sino de alerta. En la construcción del pensamiento, la virtualidad sin espíritu es apenas un eco del mundo. Las tecnologías deben ser aliadas para el cuidado de las culturas. Cuando se aplican al ámbito de la narrativa cultural, especialmente en contextos de los pueblos originarios y de la interculturalidad, el desafío es ético: ¿cómo trasladar la voz y la narrativa preservando vida y movimiento?

Los autores Han et al. (2022) y Sanz y Morales (2023) subrayan que las experiencias inmersivas pueden potenciar la educación patrimonial y el turismo sostenible si se diseñan con participación comunitaria, respetando los valores simbólicos de los territorios. En esa línea, los entornos virtuales no reemplazan la presencia en los espacios reales, pero pueden ser camino que antecede la experiencia real, una forma anterior y consciencia de habitar y estar de manera respetuosa en estos territorios.

El uso de las tecnologías inmersivas aún es una novedad y abre espacio para repensar y ampliar los elementos narrativos de las culturas, pero también exige una nueva ética (Reis et al, 2024). Su potencial no radica en la espectacularidad, sino en la capacidad de crear presencia significativa.

1.5 Turismo e interculturalidad en la era virtual

El turismo, fenómeno social y económico de alcance global, está en reconfiguración constante en función de las crisis ambientales, la homogeneización cultural y la mercantilización de la experiencia humana. Estos desafíos han dado lugar a paradigmas alternativos que buscan reconectar las experiencias del viaje con la conciencia, la ética y la reciprocidad. Entre ellos, destacan prácticas que potencian la interculturalidad a través de experiencias turísticas como el ‘turismo comunitario’, el ‘turismo regenerativo’, corrientes que cambian el foco del consumo hacia el encuentro y respeto entre mundos y la construcción de vínculos sustentados en la co-creación, colaboración e interculturalidad.

El turismo intercultural propone comprender el acto de viajar como un diálogo de saberes, donde la colaboración se sobrepone a la observación pasiva del otro. Corbari, Bahl y de Souza (2017) señalan que este enfoque exige reconocer las asimetrías históricas de poder entre visitantes y comunidades locales, superando la mirada colonial que flokloriza y cosifica. En América Latina, Corbari, Bahl y de Souza (2017) advierten que la interculturalidad turística debe asumirse como un espacio político de reconocimiento y corresponsabilidad, basado en la elaboración de protocolos que resguarden los intereses de cada comunidad.

En el mundo de pueblos originarios Andinos, esta perspectiva se enraíza en la cosmovisión del *sumak kawsay* o ‘buen vivir’, donde la relación con la naturaleza y la comunidad se rige por principios de equilibrio y reciprocidad. De este modo, el turismo intercultural busca habitar simbólicamente la cultura, creando un espacio de cuidado junto a sus portadores.

El turismo comunitario, es definido por Bravo, Macias y Valdés (2022) como una modalidad de turismo que nace del deseo de las comunidades locales, especialmente las rurales, campesinas e indígenas, de gestionar su propio desarrollo, proteger su entorno natural y fortalecer su identidad cultural. Es una práctica en que las propias comunidades gestionan y promueven la equidad en la distribución de beneficios y la preservación del patrimonio biocultural. Las comunidades narran sus territorios, cuentan sus historias, identifican los elementos posibles y dejan de ser destinos para convertirse en sujetos colectivos de enunciación. La palabra es viva cuando nace desde esta perspectiva. En Ecuador, diversas experiencias de turismo comunitario en pueblos Kichwa Saraguro, Otavalo y comunidades amazónicas del Napo demuestran que el turismo puede articular educación, economía solidaria y defensa territorial. Sin embargo, su sostenibilidad ética depende de que exista gobernanza local y control sobre la narrativa. Blangy y Mehta (2006) advierten que solo así se evita la pérdida de autenticidad y la instrumentalización cultural que vacía de sentido los símbolos sagrados.

El turismo regenerativo según Torres (2025), presenta una nueva propuesta para concebir la actividad turística que busca transformar las dinámicas tradicionales centradas en la explotación de recursos hacia una visión que restaura, revitaliza y renueva los lugares, las comunidades y los ecosistemas. De acuerdo con los estudios desarrollados por la autora, esta manera de concebir el turismo está basada en un conjunto de principios identificados a partir de su investigación, que son: enfoque holístico, la naturaleza como maestra, cuidado y respeto, agencia compartida, dinamismo y evolución, colaboración genuina y aprendizaje continuo. Este conjunto de principios da los contornos de lo que se comprende como turismo regenerador, trascendiendo la visión de la sostenibilidad al proponer que las acciones turísticas bajo a este enfoque deben restaurar, revitalizar y sanar los ecosistemas humanos y naturales mediante la co-creación de valor, el cuidado y el aprendizaje mutuo. El Ministerio del Turismo de Ecuador, propuso en 2011, la designación de turismo consciente, concepto que fue reconocido por la Organización Mundial del Turismo (OMT) y que, en líneas muy generales, plantea el viaje como una práctica transformadora, tanto interior como social. Invita al viajero a percibir la unidad entre todos los seres y actuar con respeto, gratitud y solidaridad. Este enfoque, aunque no desarrollado completamente, converge con el turismo regenerativo, que busca restaurar ecosistemas y relaciones.

Frente a las limitaciones del paradigma sostenible, Rutty et al. (2015) subrayan la necesidad de recuperar las dimensiones ontológicas y espirituales del viaje, en las que el silencio, la escucha y la reciprocidad se convierten en formas de conocimiento.

Estas corrientes convergen en una visión del turismo como experiencia relacional y de cohabitación simbólica. Viajar implica ser con el otro, no solo verlo; la comunidad deja de ser objeto de observación para convertirse en anfitriona-maestra, mientras el visitante asume el rol de huésped-aprendiz. Este cambio ético transforma el turismo en una práctica de hospitalidad mutua, donde la cultura no se consume, sino que se cultiva. En el caso del trabajo en turismo con pueblos y nacionalidades, la incorporación de narrativas digitales orienta la necesidad de que esfuerzos virtuales o inmersivos no se desvinculen del territorio ni de la comunidad, sino que sean extensión de su palabra viva. Así entendido, el turismo consciente se revela como un viaje interior y simbólico hacia el reconocimiento de la alteridad, la interdependencia y la co-creación de mundos posibles.

En este horizonte, la incorporación de herramientas digitales abre nuevas posibilidades para fortalecer la relación entre cultura, territorio y experiencia turística. Más allá del uso instrumental de la tecnología, su potencial radica en recrear vínculos simbólicos entre las personas, lugares y gente, recuperando las memorias orales y los relatos que configuran la identidad de los lugares. La mediación tecnológica digital, cuando se enmarca en principios éticos y comunitarios, puede amplificar la voz de los portadores culturales, revitalizando la palabra y el conocimiento ancestral sin desarraigarlos de su contexto.

Marqués, McIntosh y Carson (2019), sostienen que la realidad aumentada, por ejemplo, puede reintroducir narrativas orales y visuales en el paisaje, generando espacios híbridos donde la tecnología fortalece la conexión entre la memoria, la imaginación y el territorio. El uso de narrativas inmersivas y objetos virtuales significativos permite cohabitar el territorio desde una experiencia sensorial y emocional, donde la escucha, la observación y la imaginación se entrelazan. Estas experiencias no sustituyen la vivencia presencial, sino que extienden el diálogo entre mundos, integrando dimensiones tangibles e intangibles del patrimonio. Desde la perspectiva del turismo regenerativo, comunitario e intercultural, esta propuesta impulsa un tránsito desde la representación hacia la participación simbólica. Las historias contadas o visualizadas en el territorio actúan como mediadoras entre memorias y futuros posibles, fortaleciendo el sentido de pertenencia y la corresponsabilidad ambiental. En este marco, el turismo deja de ser una práctica extractiva del sentido para convertirse en un acto de re-significación compartida, donde la tecnología sirve al propósito de la transmisión viva y no al espectáculo.

La creación de experiencias híbridas que combinan la oralidad comunitaria, el arte, la interpretación del paisaje y la tecnología, encarna el principio del ‘viaje con propósito’, propio de un turismo más consciente. Viajar, se transforma en un proceso de aprendizaje

mutuo, donde el visitante no busca consumir la diferencia, sino habitarla éticamente, reconociendo las voces, los silencios y los ritmos de la comunidad anfitriona. En este sentido, el turismo intercultural no solo facilita el encuentro entre culturas, sino que restituye la dimensión sagrada del vínculo entre ser humano y territorio, promoviendo la empatía, la reciprocidad y la co-creación. Así entendida, la práctica turística se convierte en una forma de cuidado: del territorio, de la memoria y del otro. Esta reconfiguración ética del viaje no solo contribuye a la sostenibilidad cultural y ecológica, sino que también invita a imaginar futuros de convivencia más justos y sensibles, donde la experiencia turística sea una expresión de conciencia, comunión y transformación colectiva.

Experiencias digitales para el turismo cultural en Ecuador

Al mirar las experiencias realizadas en Ecuador, se encuentra un panorama interesante en el uso de tecnologías digitales aplicadas al turismo cultural e indígena, donde la narrativa, la memoria y la tecnología dialogan en un esfuerzo por habitar éticamente la virtualidad. Diversas iniciativas impulsadas por universidades y comunidades, como *Stories from El Edén* (Universidad San Francisco de Quito, proyecto Tiputini) o *Digital Narratives of the Amazon* (Universidad de las Américas y Bournemouth University), exploran la realidad virtual (VR), el video 360° y los juegos móviles como medios para recontar mitos y cosmovisiones *kichwas*, articulando procesos participativos de creación y aprendizaje (USFQ Tiputini, 2024; UDLA y Bournemouth University, 2024). Estos proyectos, aún en fase experimental, muestran que la virtualización puede funcionar como un espacio de continuidad narrativa, donde la palabra ancestral se expande sin ser desarraigada.

A la par, en ciudades como Quito, Ibarra o Cuenca, aplicaciones móviles y de realidad aumentada han sido desarrolladas para revitalizar monumentos y centros culturales, promoviendo la interpretación del patrimonio a través de experiencias híbridas que vinculan presencia física y mediación digital (Universidad Politécnica Salesiana, 2025; Universidad del Azuay, 2015; InnDev, 2024). Estas prácticas, lideradas por instituciones locales, constituyen un ecosistema emergente de tecnologías patrimoniales, susceptible de ser adaptado a los contextos interculturales y comunitarios si se garantiza la gobernanza local y el respeto a los protocolos culturales.

En la Amazonía, herramientas como Mapeo (*Digital Democracy*) y los proyectos de la Alianza Ceibo han demostrado la madurez de las tecnologías de información comunitarias, donde la cartografía participativa, el uso de drones y la gestión autónoma de bases de datos sirven no solo para la defensa territorial, sino también para fortalecer la soberanía narrativa de los pueblos Waorani, A'i Kofán y Siona (*Digital Democracy*, 2019;

Amazon Frontlines, 2019). La UTPL ha creado un sitio web inmersivo junto con un libro de pueblos y nacionalidades con el objetivo de aportar a la democratización del aprendizaje relevante e intercultural. Estas experiencias, articuladas con recursos inmersivos podrían sustentar rutas turísticas digitales con control epistémico indígena, dando un valor agregado al turismo indígena, propiciando un turismo más consciente y regenerativo que conjugue memoria, territorio y tecnología.

Estas experiencias, y otras más, permiten identificar al Ecuador como un espacio de innovación intercultural, donde la digitalización no busca reemplazar la experiencia real del viaje, sino anticiparla y enriquecerla. El desafío ético radica en mantener viva la ‘palabra’ al trasladarla al soporte digital, asegurando que los entornos virtuales actúen como espacios de diálogo y no de apropiación. Así, la integración de VR, AR y plataformas participativas puede convertirse en una estrategia para fortalecer la interculturalidad y la co-creación en el turismo, afirmando la vida simbólica de los territorios y la pluralidad de las voces que los habitan.

1.6 Consideraciones finales

La reflexión sobre el uso de tecnologías inmersivas en el turismo cultural e indígena revela que la virtualidad no debe entenderse como un sustituto de la experiencia real, sino como una posibilidad de expansión simbólica del encuentro entre culturas. Los entornos digitales, cuando se diseñan desde un enfoque ético, participativo y decolonial, pueden actuar como espacios de continuidad narrativa donde la palabra viva se proyecta sin perder su sentido originario. La tecnología, en este marco, no representa un fin en sí misma, sino un medio para cuidar la memoria, fortalecer los lazos comunitarios y promover nuevas formas de reciprocidad y aprendizaje intercultural.

El análisis crítico del discurso permitió evidenciar que los imaginarios tecnológicos tienden a reproducir visiones de modernidad asociadas al progreso y la innovación, sin siempre considerar las epistemologías propias de los pueblos originarios. No obstante, también emergen discursos alternativos que reivindican la agencia de las comunidades en la creación y control de sus representaciones digitales. Estas tensiones muestran que la incorporación de tecnologías en el ámbito del turismo debe orientarse por principios de co-creación, consentimiento informado y respeto por la ontología de la palabra, entendida como cuerpo, territorio y tiempo.

El turismo intercultural, comunitario y regenerativo se presenta como una posibilidad para reconciliar la dimensión espiritual y simbólica del viaje con la mediación tecnológica

contemporánea. Lejos de instrumentalizar la cultura, este enfoque invita a repensar el acto de viajar como un proceso de diálogo y transformación mutua, donde el visitante y la comunidad anfitriona comparten responsabilidades en la preservación del sentido y la construcción de futuros sostenibles. La virtualización, en este contexto, puede contribuir a restaurar vínculos, siempre que mantenga la relación con el territorio y la comunidad, actuando como puente entre la experiencia física y la memoria simbólica.

El caso ecuatoriano ofrece ejemplos inspiradores de cómo las herramientas digitales, aplicadas con sensibilidad intercultural, pueden fortalecer la transmisión de saberes ancestrales y generar nuevas formas de turismo ético. Las iniciativas que combinan arte, oralidad, tecnología y participación comunitaria demuestran que es posible habitar la virtualidad desde la ética del cuidado y la pluralidad de voces. En este sentido, el futuro del turismo cultural y de los procesos de digitalización patrimonial dependerá de la capacidad de integrar lo tecnológico y lo humano en un mismo gesto de responsabilidad colectiva.

Así, el desafío no reside en crear más dispositivos o plataformas, sino en garantizar que cada innovación digital sirva para ampliar el horizonte del encuentro, preservar la palabra y sostener la vida en su diversidad. La virtualidad, habitada éticamente, se convierte entonces en territorio de coexistencia, donde la cultura no se archiva: se comparte, se transforma y permanece viva.

Referencias

- Álvarez, I. M.; Manero, B.; Morodo, A.; Suñé-Soler, N.; Henao, C. Immersive Virtual Reality to improve competence to manage classroom climate in secondary schools. *Educación XXI*, 26(10), pp. 249-272. 2023.
- Amazon Frontlines. (2019). *Our forest is our life: Mapping Indigenous territories for legal defense*. <https://www.amazonfrontlines.org/>
- Bakhtin, M. M. (1981). *The dialogic imagination: Four essays*. University of Texas Press.
- Blangy, S., & Mehta, H. (2006). Ecotourism and ecological restoration. *Tourism Recreation Research*, 31(2), 77-86. <https://doi.org/10.1016/j.jnc.2006.05.009>
- Bourdieu, P. (1991). *Language and symbolic power*. Harvard University Press.
- Castells, M. *La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura*. Madrid: Alianza Editorial, 1996.

- Corbari, S. D., Bahl, M., & de Souza, S. R. (2017). Legislação indigenista e perspectivas para o turismo em terras indígenas no Brasil. *Revista Turismo em Análise*, 28(1), 53–70. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v28i1p53-70>
- Digital Democracy. (2019). *Mapeo: Community mapping platform for territorial defense*. <https://mapeo.world/>
- Foucault, M. (1969). *L'archéologie du savoir*. Gallimard.
- Habermas, J. (1984). *The theory of communicative action*, vol. 1: Reason and the rationalization of society. Beacon Press.
- InnDev. (2024). *Exploración de monumentos históricos de Ibarra a través de la realidad aumentada y geolocalización*. *Revista InnDev*.
- King, T. (2003). *The truth about stories: A Native narrative*. House of Anansi Press.
- LÉVY, P. *Cibercultura*. São Paulo: Ed. 34. 1999.
- Marques, B., McIntosh, J., & Carson, H. (2019). Whispering tales: Using augmented reality to enhance cultural landscapes and indigenous values. *AlterNative: An International Journal of Indigenous Peoples*, 1–12. <https://doi.org/10.1177/1177180119860266>
- Reis, I. W.; Peruchini, M.; Ulbricht, V. R.; Teixeira, J. M. The Dilemma of Teacher Training for the Use of the Metaverse and Other Immersive Technologies in Teaching and Learning Processes: An Integrative Review. In: *Communications in Computer and Information Science*, pp. 105-123. 2024. https://doi.org/10.1007/978-3-031-63235-8_7.
- Rutty, M., Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2015). The global effects and impacts of tourism. En C. M. Hall, S. Gössling, & D. Scott (Eds.), *The Routledge handbook of tourism and sustainability* (pp. 36–63). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203072332.ch3>
- UDLA & Bournemouth University. (2024). *Digital Narratives of the Amazon – Participatory Worlds*. Universidad de las Américas.
- Universidad del Azuay. (2015). *Modelo de realidad aumentada aplicada a la difusión de patrimonio*. Biblioteca Hernán Malo González.
- Universidad Politécnica Salesiana. (2025). *Revitalización histórica de los monumentos de Quito a través de una aplicación de realidad aumentada*. Repositorio Institucional UPS.
- USFQ Tiputini. (2024). *Stories from El Edén: Interactive VR experience with Kichwa communities of Yasuní*. Universidad San Francisco de Quito.

- Walsh, C. (2009). Interculturalidad, Estado, sociedad: Luchas (de)coloniales de nuestra época. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Walsh, C. (2010). Estudios (inter)culturales en clave de-colonial. *Tabula Rasa*, 12, 209 – 277.
- Wodak, R., & Meyer, M. (2009). *Methods of critical discourse analysis* (2nd ed.). London: Sage Publications.
- Loor Bravo, L., Plaza Macías, N., & Medina Valdés, Z. (2022). *Community-based tourism in Ecuador: Notes in times of pandemic*. *Smart Tourism*, 3(2), 1–11. <https://doi.org/10.54517/st.v3i2.2150>

CAPÍTULO 2 TURISMO INTELIGENTE: EL ROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

ANGEL ALEXANDER HIGUERAY GÓMEZ

BORIS ANTONIO GALARZA AGUIRRE

Universidad Técnica Particular de Loja, Departamento de Ciencias Empresariales

2.1 Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) constituyen el núcleo del ecosistema turístico en economías emergentes, representando la mayoría numérica de establecimientos y generando empleo regional sustancial (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2022; Organización Mundial del Turismo [UNWTO], 2023). Ecuador ilustra esta realidad con especial fuerza; la estructura de las empresas turísticas nacionales presenta una atomización notable, donde la inmensa mayoría de establecimientos opera con menos de diez empleados, generando miles de empleos directos y aportando significativamente al producto interno bruto (Banco Central del Ecuador, 2023; Ministerio de Turismo, 2023).

Esta estructura atomizada convive con una heterogeneidad significativa en trayectorias de crecimiento empresarial: mientras algunas organizaciones logran expansión acelerada comparable a «empresas gacela» caracterizadas por crecimiento superior al 20% anual sostenido (Gómez et al., 2025), la mayoría permanece en escalas micro y pequeñas con limitada capacidad de crecimiento. Esta disparidad en desempeño subraya la importancia de identificar los micro fundamentos administrativos que habilitan capacidades diferenciales de aprendizaje y absorción de conocimiento.

El contexto pospandémico ha amplificado las debilidades estructurales que estas organizaciones ya presentaban.

Las deficiencias en habilidades adaptativas y sistemas de gestión han evidenciado la urgente necesidad de analizar los procesos mediante los cuales estas entidades identifican, integran y utilizan conocimiento externo para fortalecer su resiliencia organizacional (Ministerio de Turismo, 2023). Esta cuestión adquiere relevancia crítica considerando que

la capacidad de absorción de conocimiento constituye un determinante fundamental del desempeño en sectores intensivos en conocimiento como el turismo.

El concepto de turismo inteligente refiere a la aplicación integrada de tecnologías de información, gestión del conocimiento y capacidades organizacionales dinámicas para mejorar la competitividad, sostenibilidad y calidad de la experiencia turística (Buhalis & Amaranggana, 2015; Gretzel et al., 2015). En el contexto de PYMEs turísticas ecuatorianas, el turismo inteligente se manifiesta principalmente a través de tres dimensiones interrelacionadas: (a) gestión del conocimiento, que implica la capacidad organizacional para identificar, asimilar, transformar y aplicar información relevante del entorno; (b) innovación en procesos y servicios, que incluye la adopción de nuevas prácticas operativas, mejora continua y diferenciación competitiva; y (c) digitalización básica, que comprende el uso estratégico de plataformas digitales para comercialización, gestión de reservas y comunicación con clientes.

Esta investigación se enfoca específicamente en la primera dimensión —gestión del conocimiento— como fundamento habilitador del turismo inteligente en organizaciones de menor escala. Se parte del reconocimiento de que, antes de implementar soluciones tecnológicas sofisticadas, las PYMEs turísticas deben desarrollar capacidades administrativas básicas que les permitan absorber, procesar y aplicar conocimiento externo de manera sistemática. Por tanto, el estudio examina cómo las funciones administrativas fundamentales actúan como micro-fundamentos que habilitan o limitan estas capacidades de aprendizaje organizacional, condición previa para la transición hacia modelos de gestión más inteligentes y basados en datos.

La literatura de nivel internacional ha registrado discrepancias conceptuales importantes acerca de la correlación entre la dimensión organizacional y las aptitudes para el aprendizaje. Según Pu y Liu (2023), la dimensión empresarial tiene un efecto de moderación inverso en la relación entre el desempeño organizacional y la capacidad de absorción. Este descubrimiento indica que las estructuras de menor escala tienen beneficios específicos. No obstante, la relación no es lineal. Evidencia reciente indica la existencia de un tamaño óptimo que balancea masa crítica de recursos con flexibilidad operacional, donde empresas de dimensión intermedia disponen de recursos suficientes para invertir en actividades de absorción de conocimiento sin incurrir en elevados costos burocráticos (Dass, 2000; Xie & Li, 2024; Yao et al., 2023).

Paradójicamente, las organizaciones de menor tamaño exhiben limitaciones sistemáticas en el desarrollo de pensamiento estratégico formal y en la adopción de herramientas

consolidadas de gestión estratégica (Stonehouse & Pemberton, 2002). Esta contradicción establece una paradoja esencial: la posibilidad de que las PYMEs, debido a su flexibilidad estructural, absorban conocimiento externo podría ser contrarrestada por sus deficiencias en cuanto a formalización administrativa.

Los impactos de las funciones administrativas en las capacidades organizacionales no son necesariamente positivos ni iguales, según lo indican pruebas empíricas. Las distintas dimensiones de la gestión administrativa pueden tener efectos diversos, e incluso opuestos, en los procesos de aprendizaje organizacional. Las investigaciones han destacado el rol del liderazgo como un catalizador de la enseñanza (Al Mamun et al., 2021; Coda et al., 2018), especialmente en la industria turística (Spasojevic et al., 2019). La planificación, que es considerada fundamental para prever situaciones y tomar decisiones estratégicas (Pliego & García, 2017; Popa et al., 2024), tiene una importancia variable en las pequeñas y medianas empresas. Su relevancia se incrementa a medida que la organización crece, sin embargo, en las fases iniciales tiende a ser menos formal y se centra más en los elementos operativos que en los estratégicos por cuestiones de recursos (Barringer & Greening, 1998; Levy & Powell, 2000; Phillips & Moutinho, 2014).

En el caso de la función organizativa, esta muestra características distintivas en PYMEs turísticas, donde las estructuras simples e informales permiten adaptación rápida pero pueden resultar no significativas para el desempeño, dado que muchos propietarios carecen de habilidades para funciones organizativas formales (Komppula, 2014; Sobaih et al., 2021; Zehrer & Hallmann, 2015).

En lo que respecta al control, algunas PYMEs tienden a rechazar controles rígidos porque limitan la flexibilidad y la capacidad de adaptación necesarias para absorber conocimiento. Esto requiere asignación flexible de recursos a actividades novedosas, y los controles rígidos pueden obstaculizar esta asignación (Ateba et al., 2019; Bayraktar et al., 2009; Burcharth et al., 2015).

Ahora bien, el contexto latinoamericano añade complejidad adicional a esta problemática; los análisis sobre eficiencia en la industria turística regional indican que los países con mayor dinamismo en flujos turísticos presentan estructuras industriales significativamente más eficientes; sugiriendo que, factores contextuales específicos pueden actuar como catalizadores de ventajas competitivas en organizaciones menores de economías emergentes (Cotte & Pardo, 2024). Se observa que en países latinoamericanos se han generado evidencia empírica sustancial sobre mecanismos de competitividad en sus PYMEs turísticas, pero en Ecuador es escasa.

La evidencia sobre aprendizaje organizacional en PYMEs turísticas ecuatorianas, aunque emergente, permanece fragmentaria. Un estudio reciente establece que el aprendizaje organizacional media significativamente la relación entre innovación y desempeño, explicando más de la mitad de la varianza del desempeño no financiero (Galarza et al., 2023). Sin embargo, los micro-fundamentos administrativos específicos que habilitan estos procesos permanecen teórica y empíricamente inexplorados en el contexto ecuatoriano. Esta brecha resulta particularmente crítica considerando que una proporción mayoritaria de PYMEs turísticas carecen de estrategias formalizadas de gestión y sistemas de evaluación de desempeño (López et al., 2018).

Así mismo, persiste un vacío teórico sustancial respecto a los mecanismos específicos y potencialmente diferenciados mediante los cuales distintas funciones administrativas influyen en la capacidad de absorción de conocimiento en PYMEs turísticas de economías emergentes. Un número limitado de estudios sobre emprendimiento turístico fueron identificados en toda América Latina durante el período post-COVID-19, y Ecuador con escasas investigaciones (Fernández-Bedoya et al., 2024). Las conceptualizaciones tradicionales de capacidad de absorción de conocimientos, desarrolladas primariamente en contextos de manufactura, han demostrado limitaciones cuando se aplican al sector turístico, requiriendo reconceptualizaciones específicas que consideren las peculiaridades del conocimiento intensivo en servicios (Thomas & Wood, 2014, 2015).

Estas reconceptualizaciones teóricas no han sido validadas empíricamente en el contexto ecuatoriano; mientras que los micro-fundamentos administrativos que sustentan la capacidad de absorción de conocimientos en PYMEs turísticas permanecen como área crítica subinvestigada en la literatura regional (Shaw et al., 2024).

La presente investigación aborda esta brecha mediante un estudio empírico que examina las relaciones causales diferenciadas entre componentes específicos de la arquitectura administrativa y capacidades de absorción en PYMEs turísticas ecuatorianas. A través de la estratificación por subsector turístico y región geográfica, el diseño metodológico aplica un enfoque cuantitativo a organizaciones turísticas que se encuentran en varias provincias de Ecuador.

Esta investigación aporta a la teoría vigente en tres aspectos esenciales. En primer lugar, valida marcos conceptuales de capacidad de absorción del conocimiento que son específicos para el turismo en un entorno latinoamericano que no ha sido investigado previamente. En segundo lugar, investiga de manera empírica la forma en que funciones administrativas específicas y distintas pueden servir como micro-fundamentos que

fomentan o impiden las capacidades de absorción. En tercer lugar, produce evidencia acerca de la presencia de un tamaño organizativo ideal que optimiza la capacidad para asimilar conocimiento en pequeñas y medianas empresas turísticas (PYMEs), lo que ayuda a entender los métodos por los cuales las organizaciones más pequeñas en economías emergentes establecen ventajas competitivas duraderas.

2.2. Marco Conceptual

2.2.1. Modelo fundacional de capacidad de absorción

Cohen y Levinthal (1990) conceptualizaron la capacidad de absorción de conocimiento como la habilidad organizacional para reconocer el valor de nueva información externa, asimilarla y aplicarla con fines comerciales. Esta capacidad opera como función del conocimiento previo de la organización. Mientras que, la habilidad para asimilar conocimiento depende del stock de conocimiento existente. La inversión en I+D, según el modelo original, cumple simultáneamente dos funciones: fomentar la creación de nuevo conocimiento y desarrollar la capacidad de incorporar más conocimiento.

Zahra y George (2002) perfeccionaron la noción por medio de un modelo multidimensional, distinguiendo entre la capacidad potencial y la que efectivamente se llevó a cabo. La primera consiste en adquirir conocimiento externo y asimilarlo a través de rutinas de análisis e interpretación; la segunda, por otro lado, comprende la transformación del conocimiento adquirido y su explotación a través de su incorporación en las operaciones de la organización.

Esta diferencia establece una tensión esencial. La capacidad potencial hace posible recibir conocimientos externos, mientras que la capacidad realizada establece si ese conocimiento se convierte en innovación y mejora el rendimiento.

La naturaleza dinámica de la evolución conceptual se ha puesto de relieve. Funciona a través de estructuras de comunicación interna, inversión en acciones que generan conocimiento y la disposición organizacional para experimentar (Vega-Jurado et al., 2008).

La mayoría de los estudios se han desarrollado en contextos de manufactura intensivos en investigación y desarrollo. Esto genera interrogantes sobre aplicabilidad directa en sectores de servicios con dinámicas de conocimiento distintas.

2.2.2. Reconceptualización de capacidad de absorción en turismo

La aplicación del modelo tradicional al sector turístico enfrenta limitaciones conceptuales significativas. Thomas y Wood (2014) documentan que el modelo multidimensional de Zahra y George (2002) no se confirmó empíricamente en el sector hotelero. Estas limitaciones estructurales, que surgen a raíz de la atomización empresarial, se transforman en deficiencias administrativas sistemáticas que afectan distintas áreas de la gestión. En cuanto a la planificación estratégica, las empresas turísticas medianas y pequeñas de Ecuador presentan carencias significativas en el análisis técnico y en la toma de decisiones.

Según Polanco et al. (2020), no efectuar análisis técnicos de los riesgos dificulta la generación de información importante para tomar decisiones apropiadas, y por otro lado, la falta de cooperación entre las partes restringe el establecimiento de objetivos comunes necesarios para crear destinos turísticos competitivos.

Ese tipo de organización operan mediante absorción continua de conocimiento experiencial y relacional que se adquiere mediante interacciones con stakeholders externos (Thomas & Wood, 2015).

Los mecanismos de absorción en turismo enfatizan procesos sociales más que rutinas formalizadas. El modelo reconceptualizado propone que la capacidad de absorción opera mediante mecanismos distintivos en turismo.

Las relaciones sociales dentro de estas organizaciones son críticas para la capacidad de absorción (Thomas & Wood, 2015). Operan como vehículos mediante los cuales el conocimiento externo se identifica, interpreta y aplica. Por otra parte, cada subsector turístico presenta peculiaridades en estos procesos. El modelo adaptado enfatiza liderazgo relacional, estructuras de comunicación informal y capacidades de actores sociales individuales. Estos elementos reemplazan la inversión en investigación y desarrollo formal como antecedentes principales.

2.2.3. Antecedentes organizacionales de la capacidad de absorción en PYMEs

Las grandes organizaciones desarrollan capacidad de absorción mediante estructuras formalizadas de investigación y desarrollo; al contrario, en las PYMEs operan mediante mecanismos alternativos que reflejan limitaciones de recursos (Burcharth et al., 2015).

La absorción de conocimiento en PYMEs requiere fundamentalmente asignación de recursos a actividades novedosas, debiendo poseer capacidad financiera y flexibilidad organizacional para experimentar con conocimiento externo. En las grandes organizaciones

cuentan con presupuestos formalizados que garantizan recursos dedicados; mientras que las PYMEs enfrentan restricciones severas que requieren decisiones continuas sobre priorización (Bayraktar et al., 2009). La capacidad de reasignar recursos rápidamente hacia oportunidades emergentes constituye un antecedente distintivo y los controles rígidos pueden obstaculizar esta flexibilidad; generando tensiones entre optimización de recursos limitados y desarrollo de capacidades de absorción.

La experimentación organizacional constituye un antecedente adicional crítico. Las características organizacionales que fomentan experimentación facilitan sustancialmente la capacidad de absorción (Burcharth et al., 2015). La experimentación implica tolerancia al fracaso y disposición para cuestionar prácticas establecidas. En las PYMEs, esta práctica opera mediante procesos informales donde los propietarios autorizan iniciativas pequeñas. Muchas PYMEs operan con presión interna y limitaciones que restringen experimentación (Bayraktar et al., 2009). La ausencia de experimentación limita absorción de conocimiento y perpetúa prácticas subóptimas; por otra parte, funciones administrativas específicas que faciliten asignación flexible y toleren experimentación controlada pueden ser determinantes críticos de capacidad de absorción de conocimiento.

2.2.4. Funciones administrativas como micro-fundamentos de capacidades organizacionales

Para efectos de esta investigación, se entiende por gestión administrativa (GA) el conjunto de procesos mediante los cuales las organizaciones planifican, organizan, dirigen, controlan y comercializan sus recursos y actividades para alcanzar objetivos estratégicos (Coda et al., 2018; Pliego & García, 2017). En el contexto de PYMEs turísticas, la GA se operacionaliza a través de cinco dimensiones fundamentales: A) Planificación: Procesos de anticipación de escenarios futuros, establecimiento de objetivos y diseño de estrategias operativas y comerciales (Popa et al., 2024).

B) Organización: Estructuración de recursos humanos, materiales y tecnológicos; definición de roles, responsabilidades y flujos de trabajo (Zehrer & Hallmann, 2015).

C) Dirección: Ejercicio de liderazgo, motivación de equipos, comunicación interna y toma de decisiones estratégicas orientadas al logro de metas organizacionales (Teoh et al., 2022).

D) Control: Sistemas de seguimiento, evaluación de desempeño, monitoreo de indicadores y mecanismos de retroalimentación para asegurar el cumplimiento de objetivos (Burcharth et al., 2015).

E) Marketing y tecnologías de información: Estrategias de promoción, gestión de canales digitales, posicionamiento de marca y adopción de herramientas tecnológicas para comercialización y gestión de relaciones con clientes.

Esta conceptualización integra tanto funciones administrativas clásicas como prácticas emergentes vinculadas a turismo inteligente, particularmente aquellas relacionadas con la gestión del conocimiento, la digitalización operativa y la innovación en procesos de servicio. El enfoque adoptado reconoce que en PYMEs turísticas, estas funciones operan frecuentemente de manera informal y están condicionadas por limitaciones de recursos y capacidades gerenciales (Komppula, 2014; Sobaih et al., 2021).

Las capacidades organizativas en las PYMEs se ven potenciadas o limitadas por los procesos administrativos, que funcionan como microfundamentos. Según la literatura tradicional, la formalización administrativa tiene un impacto positivo en todos los casos. Una evidencia más reciente en organizaciones de menor tamaño contradice la premisa. En los procesos de aprendizaje organizacional, diferentes aspectos de la gestión administrativa tienen efectos diversos e incluso contradictorios. La informalidad y la falta de recursos son rasgos característicos de las actividades cotidianas en las PYMEs turísticas, lo que hace que este fenómeno de desigualdad en los efectos sea particularmente evidente.

Según Coda et al. (2018), el liderazgo se vuelve una función esencial para que las pequeñas empresas, que necesitan innovación y agilidad, puedan cambiar a modelos de gestión más profesionales. Esta importancia se agudiza en empresas de tamaño más pequeño, en las cuales el rendimiento depende significativamente de la capacidad de liderazgo para promover la adaptación al ambiente y desarrollar los negocios (Al Mamun et al., 2021). Los estilos de liderazgo positivos generan impactos sustanciales sobre desempeño de empleados fomentando ambientes de trabajo favorables y promoviendo logro de objetivos organizacionales (Teoh et al., 2022).

En el sector turístico, específicamente se posiciona el liderazgo y la gobernanza como factores críticos de competitividad. La mayoría de los negocios turísticos son PYMEs donde el liderazgo influye significativamente en organización y desempeño (Spasojevic et al., 2019). Las microempresas intensifican el impacto potencial del liderazgo efectivo; la dirección suele ser personalizada e informal con autoridad basada en propiedad (Orkamo et al., 2025). Las PYMEs valoran más a los empleados con experiencia en liderazgo por su carencia de programas formales de formación (Cai et al., 2023).

Por otra parte, la planificación permite anticipar escenarios futuros y facilitar decisiones estratégicas (Pliego & García, 2017; Popa et al., 2024). Su relevancia en PYMEs es variable según etapa de ciclo de vida. La conexión favorable entre planificación y rendimiento se intensifica conforme la compañía se expande (Barringer & Greening, 1998). En las etapas iniciales, la planificación puede no ser tan formal o relevante.

Según Levy & Powell (2000), las PYMEs suelen concentrar su planificación en temas operativos más que en estratégicos por la escasez de recursos y de conocimientos especializados. En el sector del turismo, con frecuencia se enfocan en asuntos operativos diarios y dejan poco tiempo para la planificación estratégica (Phillips & Moutinho, 2014). Las prácticas informales de gestión y recursos limitados permiten adaptación rápida, pero generan vulnerabilidad (Sobaih et al., 2021) y en el sector turístico se dificulta la implementación efectiva de planes estratégicos a largo plazo (Phillips & Moutinho, 2014).

Ahora bien, las PYMEs turísticas operan con estructuras organizacionales simples que permiten tomar decisiones y adaptarse rápidamente. Esta simplicidad también genera vulnerabilidad a presiones del mercado debido a prácticas informales (Sobaih et al., 2021). Estas operan como unidades independientes sin poder administrativo dominante y la gestión estratégica y el liderazgo se orientan más hacia cooperación entre actores que hacia organización formal interna (Zehrer & Hallmann, 2015).

En este sentido, propietarios y gerentes de este sector carecen de habilidades o recursos para funciones organizativas eficientes. La función administrativa de organización puede no ser significativa para el buen desempeño; mientras que la coordinación y liderazgo externo resultan más críticos para competitividad y sostenibilidad (Komppula, 2014).

En lo que respecta al control, las PYMEs tienden a estar en desacuerdo con aplicación de controles rígidos. Estos limitan flexibilidad y capacidad de adaptación necesarias para absorber conocimiento y responder a cambios (Ateba et al., 2019). La absorción de conocimiento en PYMEs requiere asignación de recursos a actividades novedosas. Los antecedentes organizacionales que favorecen capacidad de absorción en PYMEs son diferentes a los de grandes empresas (Burcharth et al., 2015); no obstante, los controles rígidos pueden obstaculizar asignación flexible de recursos e inhibir capacidad de absorción. El dinamismo de PYMEs se apoya en capacidad para operar con controles menos rígidos permitiendo respuestas rápidas (Wan Mustapa et al., 2022; Yamagishi et al., 2021). La estructura menos jerárquica y toma de decisiones descentralizada potencian

dinamismo, pero requieren mecanismos de control adaptados (Rodríguez- Carrillo et al., 2025).

2.2.5. Aprendizaje or ganizacional como mecanismo mediador

La habilidad de absorción no asegura, por sí misma, tener ventajas competitivas que sean sostenibles. El aprendizaje a nivel or ganizacional actúa como un mediador, transformando el conocimiento adquirido en habilidades exclusivas. En las pequeñas y medianas empresas del sector turístico, la informalidad permite que el conocimiento circule con facilidad, pero dificulta su institucionalización. Comprender cómo las funciones administrativas afectan este proceso es fundamental.

En las organizaciones turísticas, el aprendizaje or ganizacional actúa como un mecanismo de mediación entre los procesos innovadores y los resultados. Según una investigación realizada en empresas de turismo ecuatorianas, el aprendizaje or ganizacional tiene un papel significativo en la relación entre la innovación de servicios y procesos y el rendimiento financiero y no financiero (Galarza et al., 2023).

El modelo describe más de la mitad de la variación en el rendimiento no financiero, lo que indica que la innovación por sí sola no es suficiente para mejorar el rendimiento. El conocimiento adquirido tiene que ser procesado y asimilado dentro de la or ganización para resultar en resultados competitivos.

A través de procesos de aprendizaje or ganizacional, la capacidad de absorción actúa para detectar, absorber, modificar y utilizar conocimiento externo. Las entidades turísticas tienen una dependencia significativa de estos procesos debido a que dependen de fuentes externas de conocimiento (Thomas y Wood, 2015). El aprendizaje organizacional favorece la transformación del conocimiento tácito, adquirido a través de interacciones con los clientes y las partes interesadas, en prácticas formalizadas dentro de la or ganización. Cuando no hay mecanismos eficaces de aprendizaje or ganizacional, el conocimiento externo permanece dividido y no se incorpora a las operaciones diarias.

Además, las funciones administrativas funcionan como micro-fundamentos que permiten o dificultan los procesos de aprendizaje dentro de la or ganización. La planificación posibilita prever las necesidades de conocimiento y destinar recursos a tareas educativas (Popa et al., 2024); en cambio, el liderazgo favorece la creación de entornos que fomentan compartir conocimientos y experimentar (Teoh et al., 2022).

Así mismo, la organización formal puede facilitar o restringir flujos de conocimiento dependiendo de su configuración (Sobaih et al., 2021) y los mecanismos de control pueden

obstaculizar aprendizaje cuando priorizan eficiencia operativa sobre experimentación (Burcharth et al., 2015).

2.2.6. Tamaño organizacional y capacidades de absorción: la hipótesis del tamaño óptimo

La relación entre tamaño organizacional y capacidad de absorción no es lineal (Pu & Liu, 2023). Esto sugiere ventajas específicas inherentes a estructuras de menor escala. Las organizaciones más pequeñas pueden exhibir mayor flexibilidad y velocidad en procesos de absorción de conocimiento.

No obstante, la ventaja de menor escala no es infinita. Las entidades muy pequeñas tienen restricciones de recursos que limitan lo que pueden invertir en actividades de absorción; mientras que las organizaciones que son excesivamente grandes sufren de una burocracia rígida que disminuye su agilidad. Esta tensión indica que hay un tamaño óptimo que equilibra las ventajas de la flexibilidad y la disponibilidad de recursos.

2.2.7. Contexto de PYMEs turísticas en economías emergentes: El caso ecuatoriano características estructurales de PYMEs turísticas ecuatorianas

El sector turístico ecuatoriano se caracteriza por una marcada fragmentación estructural que lo distingue dentro del contexto latinoamericano. El Catastro Turístico Nacional revela una composición empresarial altamente atomizada, donde el 89% de los establecimientos registrados corresponde a microempresas, el 10% a pequeñas empresas, y únicamente el 1% a medianas empresas (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2022).

Esta distribución, que incluye 19.767 microempresas de las 21.209 registradas oficialmente, muestra una excesiva concentración en el nivel más vulnerable de la estructura empresarial.

Esta configuración no es un rasgo único de Ecuador, sino que representa una tendencia más generalizada a nivel regional. Según el Ministerio de Turismo de Ecuador (2022), citando a la CEP AL (2020), antes de la pandemia, el 98% de las compañías del sector turístico en América Latina eran pequeñas empresas y el 87% pertenecían a microempresas con menos de nueve trabajadores.

Sin embargo, en Ecuador la magnitud de esta atomización tiene consecuencias graves para la habilidad de asimilar el conocimiento externo. Esto se debe a que las microempresas turísticas del país cuentan con una media de 3.73 trabajadores, lo cual restringe

considerablemente sus recursos técnicos, humanos y financieros para llevar a cabo prácticas avanzadas de gestión del conocimiento.

En lugares rurales y en destinos que están surgiendo, la atomización de las empresas se presenta con especial fuerza.

Uquillas (2023) señala que en el cantón Penipe, las compañías del sector turístico tienen poca visibilidad comercial, limitada sobre todo a plataformas simples como Google Maps, y no están presentes en registros oficiales confiables. Esta invisibilidad de las instituciones aumenta los problemas estructurales propios de empresas de tamaño pequeño, creando obstáculos adicionales para acceder a financiación, capacitación y redes de conocimiento. Estas restricciones estructurales que resultan de la atomización empresarial se convierten en carencias administrativas sistemáticas que impactan diversas áreas de la gestión. Las pequeñas y medianas empresas turísticas de Ecuador muestran, en términos de planificación estratégica, déficits notables en la toma de decisiones y el análisis técnico. Polanco et al. (2020) señalan que no realizar análisis técnicos de los riesgos impide la creación de información relevante para tomar decisiones adecuadas, mientras que la falta de colaboración entre las partes limita el establecimiento de metas comunes requeridas para desarrollar destinos turísticos competitivos. La predominancia de la gestión empírica en lugar de la técnica, que es un rasgo inherente a las compañías familiares que controlan el sector, intensifica esta fragmentación decisional.

En el ámbito operativo, las microempresas turísticas tienen escasa adopción de tecnología, problemas con la formalización legal y una infraestructura inapropiada (Uquillas, 2023). Estas restricciones coexisten con deficiencias en las habilidades comerciales, que se manifiestan a través de la promoción limitada de destinos poco conocidos y la escasa oferta comercial que caracteriza a muchos negocios turísticos (Chávez Escobar et al., 2024).

La innovación, factor fundamental para la competitividad sectorial, constituye un elemento que no se percibe en la dinámica turística de múltiples destinos ecuatorianos (Polanco et al., 2020), lo cual refleja limitaciones críticas en las dimensiones de transformación y explotación del conocimiento dentro del marco de capacidad de absorción.

Desde la perspectiva de capacidades gerenciales, el Ministerio de Turismo del Ecuador (2022) documenta que el desconocimiento de beneficios en acceso a crédito, junto con deficiente capacitación, provoca que las empresas turísticas cierren en los primeros años de su ciclo de vida. Esta alta mortalidad empresarial evidencia insuficiencias en los micro-

fundamentos administrativos necesarios para sostener operaciones a mediano y largo plazo. A pesar de la alta tasa de emprendimiento turístico en Ecuador, solo un pequeño porcentaje logra perdurar debido a limitaciones en capacidades de adaptación e innovación (Chávez Escobar et al., 2024); dimensiones directamente vinculadas a la capacidad de absorción organizacional.

La fragilidad estructural de PYMEs ecuatorianas trasciende el sector turístico. Estudios recientes mediante técnicas de machine learning identifican que una proporción significativa de empresas comerciales ecuatorianas opera en condiciones de «empresas zombis», caracterizadas por incapacidad sostenida de generar flujos de efectivo suficientes para cubrir obligaciones financieras (Armas Herrera et al., 2024). Aunque este análisis se centra en empresas comerciales, las deficiencias administrativas que subyacen a esta vulnerabilidad financiera —ausencia de planificación estratégica, control inadecuado de recursos, y limitada capacidad para absorber conocimiento de gestión— son sistemáticas en PYMEs ecuatorianas independientemente del sector. Este contexto de fragilidad generalizada enfatiza la relevancia crítica de fortalecer capacidades administrativas fundamentales que sustentan la absorción de conocimiento y la resiliencia organizacional.

En otro orden de ideas, es necesario comentar que, la pandemia COVID-19 expuso de manera crítica las vulnerabilidades estructurales de las PYMEs turísticas ecuatorianas, evidenciando la fragilidad inherente a su configuración atomizada y sus limitadas capacidades de absorción para responder a choques exógenos. El sector experimentó pérdidas económicas de USD 184.4 millones en 2020, cifra que se redujo a USD 81.5 millones en 2021, representando una disminución del 55.3% (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2024).

Salazar -Sepúlveda et al. (2025) documentan que, en contextos ecuatorianos de bajo desarrollo turístico, las percepciones de los stakeholders sobre resiliencia difieren significativamente de las capacidades reales de supervivencia empresarial. Los autores identifican que promover el turismo como panacea en estos contextos puede crear divisiones y fragmentar estructuras sociales, obstaculizando la resiliencia comunitaria genuina; dicha situación, subraya la importancia de fortalecer los micro-fundamentos administrativos que sustentan la capacidad de absorción, particularmente en las dimensiones de adquisición y asimilación de conocimiento crítico para gestión de crisis. Por otra parte, la crisis sanitaria también evidenció limitaciones en la capacidad de transformación del conocimiento; en especial las empresas turísticas ecuatorianas

mostraron dificultades para reconfigurar sus modelos de negocio, adoptar tecnologías digitales de manera acelerada, e implementar protocolos sanitarios especializados (Chávez Escobar et al., 2024). Estas deficiencias reflejan debilidades preexistentes en las rutinas organizacionales y procesos que constituyen los micro-fundamentos de la capacidad de absorción, particularmente en empresas de reducido tamaño donde la informalidad gerencial predomina.

2.3. Metodología

A continuación, en este apartado se describen los datos utilizados para hacer la investigación, luego se enuncian las hipótesis que se persiguieron, para luego detallar la metodología empleada con el fin de atender los objetivos. Finalmente se muestran los modelos econométricos utilizados en el presente estudio.

2.3.1. Datos

La presente investigación que buscó analizar la influencia de la gestión administrativa en el aprendizaje organizacional y en la capacidad de absorción de conocimiento en pequeñas empresas del subsector de restaurantes vinculadas al turismo inteligente; para ello se escogió como población 72 pequeñas empresas de Ecuador ubicadas en diferentes provincias. En Ecuador, una gran parte del tejido empresarial están constituidas por pequeñas empresas que van desde firmas personales, personas jurídicas y cooperativas. Su importancia radica en que han servido como estrategia para dinamizar la economía y absorber parte de la mano de obra ecuatoriana.

Las empresas seleccionadas, forman parte de una encuesta que se aplicó a nivel nacional en octubre de 2024 y agosto de 2025, a 124 empresas del sector turístico de Ecuador, que fueron tomadas del Catastro Nacional de Turismo del Ministerio de Turismo del Ecuador . En la primera fase el instrumento aplicado buscaba evaluar la capacidad de gestión administrativa de las empresas y constaba de tres partes. La primera aspectos generales de la empresa, la segunda atendía a los aspectos administrativos dividiendo está en cinco apartados: planificación, organización, dirección, control y marketing. La tercera parte, buscaba medir los niveles iniciales de innovación en procesos y servicios; e identificación de necesidades de conocimiento. Cada una de estas dimensiones contaban con 5 preguntas de tipo escala de Likert de cinco puntos, desde 1 («totalmente en desacuerdo») hasta 5 («totalmente de acuerdo»).

Luego en el período Marzo - agosto 2025 se aplicó otro instrumento con la Escala de Capacidad de Absorción Organizacional desarrollada y validada por Flatten, Engelen, Zahra y Brettel (2011) y posteriormente adaptada por Thomas y Wood (2014) al contexto turístico específico. Y también se dividía en seis (6) dimensiones: conocimiento externo, benchmarking, asimilación, transformación, aplicación y evaluación. En su aplicación se aplicó la misma escala de Likert comentada anteriormente.

Para esta investigación, solo se consideraron las preguntas de los aspectos administrativos y de absorción de conocimientos. A pesar de que el universo de microempresas turísticas en Ecuador supera las 10.000 unidades, el estudio trabajó con una muestra intencional de 72 empresas que cumplen los criterios de formalidad mínima, pertenencia al subsector de restaurantes y disposición a participar en la encuesta. Este tamaño muestral se considera adecuado para estudios exploratorios con modelos de regresión, conforme a las recomendaciones metodológicas de Hair et al. (2019), quienes establecen que el número mínimo de observaciones debe aproximarse a $50 + 8 \cdot m$ (donde m representa el número de predictores), y de Creswell y Creswell (2018), que señalan que los estudios correlacionales pueden sustentarse en muestras reducidas cuando el objetivo es identificar relaciones significativas más que realizar inferencias poblacionales.

Aunado a lo anterior, el uso de procedimientos bootstrap con 5.000 remuestras permitió reforzar la estabilidad de los estimadores y compensar las restricciones del tamaño muestral. En consecuencia, los resultados poseen validez analítica y permiten identificar relaciones consistentes entre las variables, sin pretender inferencias poblacionales generalizables.

2.3.2. Hipótesis planteadas

En esta investigación con el fin de dar respuesta al objetivo planteado, se han establecido dos hipótesis: H1: Las prácticas administrativas alineadas a innovación favorecen la absorción de conocimiento. H2: Las empresas turísticas con mayores niveles de gestión presentan mejores capacidades de aprendizaje e innovación.

2.3.3. Desarrollo metodológico

Para dar respuesta a los objetivos e hipótesis planteados, se adopta un enfoque cuantitativo, de alcance correlacional y explicativo, con base a los datos primarios obtenidos. Luego se aplicaron técnicas de análisis estadístico descriptivo e inferencial,

para seguidamente de la estimación de modelos econométricos de regresión lineal múltiple para evaluar las relaciones causales propuestas.

Ahora bien, dado el carácter compuesto de las variables analizadas, se decidió construir índices estandarizados (z-scores) para cada constructo latente (GA, ACAP e INN), con ello se asegura la comparabilidad de los coeficientes. Por otra parte, se ha empleado el software Stata 15.0, aplicando estimaciones robustas a la heterocedasticidad e incorporando efectos fijos regionales (Costa, Sierra y Oriente) con el fin de controlar la heterogeneidad espacial de las empresas.

2.3.4. Modelos econométricos

En este apartado se identifica el modelo de mediación parcial que se empleó para analizar el efecto de la gestión administrativa sobre la innovación, considerando para ello el papel mediador de la capacidad de absorción de conocimiento.

A continuación, se describen los modelos estimado:

- Modelo H1:

$$ACAP_i = \alpha + \beta_i GA_i + \gamma X_i + \varepsilon_i$$

donde ACAP_i representa la capacidad de absorción y GA_i la gestión administrativa.

- Modelo H2 (mediación parcial):

$$INN_i = \alpha + \beta_2 ACAP_i + \beta_3 GA_i + \delta X_i + \varepsilon_i$$

donde INN_i representa el nivel de innovación de la empresa; mientras que las variables δX_i incluyen tamaño, antigüedad y región.

Ahora bien, el efecto indirecto de mediación, como se comentó anteriormente, fue evaluado mediante el método bootstrap con 5.000 remuestras, permitiendo estimar intervalos de confianza y significancia estadística del efecto total, directo e indirecto.

2.4. Resultados y Discusión

A continuación, se presentan los resultados del análisis de los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta, primero se tratarán los resultados descriptivos con el fin de visualizar los datos que se están manejando; seguidamente se presenta el análisis de los resultados econométrico empleados en esta investigación, para finalmente, en el apartado de discusión de los resultados, comparar los resultados obtenidos con otras investigaciones resientes.

2.4.1. Resultados descriptivos

En este apartado se presenta, a través de cuadros y figuras, una descripción general de los datos que se están analizando en esta investigación, con el fin de visualizar, la población de estudio, y tener información que será empleada luego en las conclusiones generales de la investigación.

Como se puede apreciar en la Figura 1, se evidencia que la población de estudio está compuesta principalmente por micro y pequeñas empresas, concentradas en los rangos de 1 a 10 empleados; en particular, el grupo de 1 a 5 empleados registra la mayor frecuencia. Este patrón confirma la estructura productiva de baja escala característica del subsector de restaurantes vinculados al turismo en Ecuador, donde predominan unidades económicas familiares o de gestión informal; reflejando, por tanto, una base empresarial con recursos humanos limitados y procesos administrativos poco formalizados.

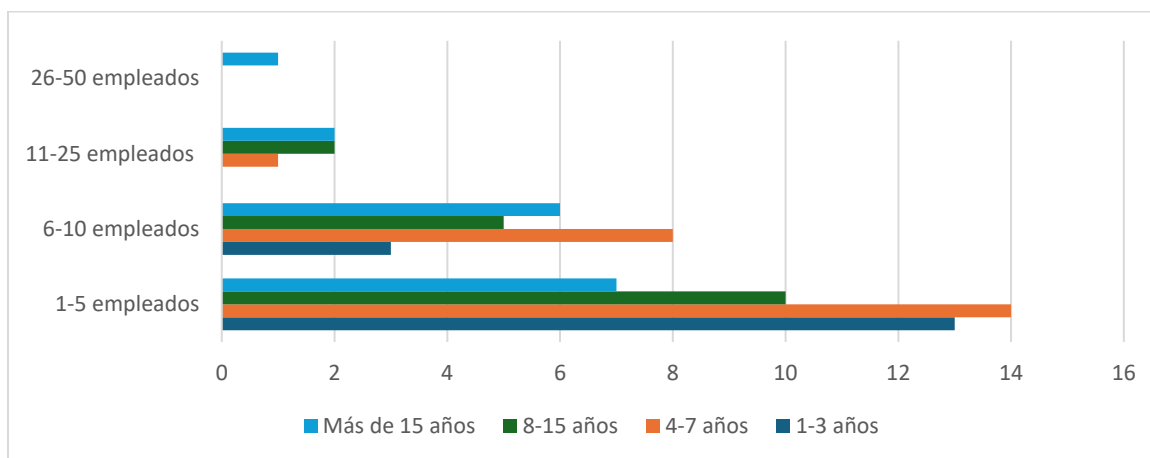


Figura 1. Distribución de la población de estudio por empleados y antigüedad de la empresa

Por otra parte, al visualizar la antigüedad de las empresas, se observa una mayor concentración de negocios jóvenes, con predominio de los intervalos de 1 a 3 años y 4 a 7 años de operación. Situación que sugiere una alta tasa de creación y rotación en este sector, posiblemente asociada a la estacionalidad turística y a las restricciones de capital y gestión. Asimismo, los establecimientos más antiguos tienden a pertenecer a categorías de mayor tamaño.

Ambas variables presentadas, son relevante para el estudio, ya que tanto la escala como la antigüedad influyen directamente en la gestión administrativa, el aprendizaje organizacional y la capacidad de absorción de conocimiento, variables centrales en el modelo analizado.

Por otra parte, en la Figura 2 se muestra la distribución de las empresas analizadas según su tamaño y ubicación regional en el territorio ecuatoriano; y se aprecia un claro predominio de estas en la región Sierra, seguida de la región Costera. Este patrón refleja la concentración geográfica del subsector de restaurantes turísticos en zonas con mayor densidad poblacional, conectividad y flujo turístico interno, como Quito, Cuenca o Ambato en la Sierra, y Guayaquil o Manta en la Costa. La mayor presencia en la Sierra podría asociarse con una oferta turística diversificada y estable durante todo el año, lo que incentiva la permanencia y multiplicación de pequeños establecimientos gastronómicos.

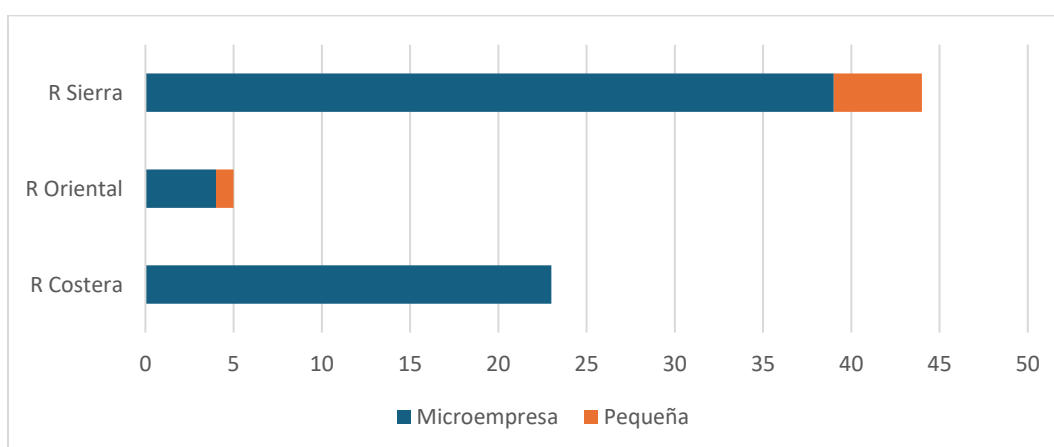


Figura 2. Distribución de la población de estudio por tamaño y regiones de Ecuador

Ahora bien, se destaca en esta figura 2, que en todas las regiones predomina la microempresa como forma organizativa principal, evidenciando la estructura fragmentada y de baja escala que caracteriza al tejido empresarial turístico ecuatoriano. Estos resultados respaldan la caracterización del sector como un ecosistema empresarial emergente, donde las condiciones territoriales y el acceso a redes de conocimiento determinan las oportunidades de crecimiento y el desarrollo de capacidades innovadoras. Entrando a los datos empleados, en la tabla 1, se aprecia las estadísticas descriptivas de las variables empleadas en esta investigación. De ella se evidencian niveles moderados de desarrollo en la gestión administrativa, con valores medios en torno a la escala intermedia (3 a 4 puntos). Por otra parte, la dimensión de dirección destaca como la más consolidada, reflejando una mayor atención al liderazgo y a la comunicación interna, mientras que marketing y organización presentan valores relativamente inferiores.

Tabla 1. Estadísticas descriptivas de las variables empleadas

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Planificación	72	3,469444	0,9969869	1	5
Organización	72	3,397222	0,8833311	1	5
Dirección	72	4,15	0,8463676	1,8	5
Control	72	3,486111	1,097411	1	5
Innovación	72	3,397222	0,9359746	1,6	5
Marketing	72	3,102778	1,119352	1	5
GA	72	3,500463	0,8071374	1,7	4,933333
ACAP	72	4,15	0,59505	2,5	5
INN	72	4,416667	0,4941451	2,857143	5
Empleados_n	72	6,055556	5,601531	3	38
Antigüedad_n	72	8,916667	5,895212	2	18

Nota: GA: Gestión Administrativa; ACAP: capacidad de absorción de conocimientos; INN: Innovación.

En lo que respecta a las variables agregadas de capacidad de absorción (ACAP) e innovación (INN), estas alcanzan promedios elevados, indicando una predisposición favorable al aprendizaje organizacional y a la adopción de prácticas innovadoras dentro del sector. Estos resultados respaldan parcialmente las hipótesis planteadas, pues aunque la gestión administrativa muestra una relación positiva con el aprendizaje y la innovación, su efecto parece depender de la calidad de las prácticas implementadas. Por otra parte, el tamaño y la antigüedad promedio de las empresas confirman la descripción realizada anteriormente.

En la tabla 2, se presenta la matriz de correlaciones y en la cual se aprecia una asociación positiva y consistente entre las dimensiones de la gestión administrativa, con coeficientes elevados entre planificación, organización, control y dirección; situación que evidencia la coherencia interna del constructo de gestión administrativa (GA).

Asimismo, sus correlaciones con innovación y con capacidad de absorción son positivas, aunque de magnitud distinta, insinuando que la innovación se relaciona más estrechamente con las prácticas administrativas consolidadas, mientras que la absorción de conocimiento depende de factores adicionales: aprendizaje organizacional y experiencia acumulada.

Tabla 2. Correlación de las variables empleadas

	Planificaci ón	Organizaci ón	Direcci ón	Control	Innovación	Marketi ng
Planificaci ón	1					
Organizaci ón	0,7532	1				
Dirección	0,543	0,5477	1			
Control	0,755	0,6698	0,573	1		
Innovación	0,6764	0,6071	0,6904	0,6705	1	
Marketing	0,615	0,5718	0,4479	0,4733	0,6203	1
GA	0,8821	0,8344	0,7533	0,8433	0,8592	0,7675
ACAP	0,085	0,1725	0,1248	0,1376	0,136	0,2075
INN	0,1194	0,1871	0,1437	0,1529	0,1266	0,1129
Empleados _n	0,0852	0,0088	0,2187	0,0179	0,0802	0,0899
Antigüedad _n	0,1128	0,0469	0,3113	-0,007	0,1635	0,1703
	GA_	ACAP	INN	Empleados _n	Antigüedad _n	
GA	1					
ACAP	0,1762	1				
INN	0,169	0,3042	1			
Empleados _n	0,0977	0,057	-0,1339	1		
Antigüedad _n	0,1556	-0,0267	-0,066	0,7534	1	

Nota: GA: Gestión Administrativa; ACAP: capacidad de absorción de conocimientos; INN: Innovación.

Por otra parte, también se aprecian correlaciones moderadas entre ACAP e INN respaldando la hipótesis H2, al indicar que una mayor capacidad de aprendizaje y asimilación de conocimiento tiende a potenciar los procesos de innovación.

2.5. Resultados Analíticos

A continuación, se presenta el análisis econométrico de los datos de la población en estudio. Esta sección se presenta en dos secciones que buscan dar respuesta a las hipótesis planteadas en la investigación.

El primer modelo examina la hipótesis H1, según la cual las prácticas administrativas alineadas a la innovación favorecen la capacidad de absorción de conocimiento (ACAP). Los resultados muestran una relación directa entre gestión administrativa (GA) y ACAP positiva, pero estadísticamente no significativa, lo que sugiere que la sola presencia de

estructuras administrativas no garantiza una mayor capacidad de aprendizaje organizacional.

Aunque la magnitud del coeficiente indica una dirección esperada del efecto, la ausencia de significancia estadística refleja que los mecanismos de planificación, control o marketing aún no se traducen de manera sistemática en procesos de adquisición o asimilación de conocimiento.

Tabla 3. Modelos econométricos: Gestión administrativa, absorción e innovación

	(1) H1: ACAP	(2) H2: INN	(3) H2: INN + subdimensiones
Gestión Administrativa (z)	0.102 (0.147)	0.112 (0.082)	
Tamaño (z)	0.108 (0.185)	-0.130* (0.074)	-0.131** (0.061)
Antigüedad (z)	-0.190 (0.147)	0.057 (0.085)	0.062 (0.081)
R Costa	0.000 (.)	0.000 (.)	0.000 (.)
R Sierra	-0.101 (0.248)	0.266* (0.159)	0.303 (0.182)
R Oriente	-0.264 (0.512)	0.214 (0.211)	0.385* (0.196)
Capacidad de Absorción (z)		0.763*** (0.087)	0.709*** (0.087)
Planificación (z)			0.145 (0.128)
Organización (z)			-0.095 (0.116)
Dirección (z)			0.230** (0.088)
Control (z)			-0.223** (0.105)
Marketing/TI (z)			0.111 (0.096)
Constant	0.080 (0.177)	-0.178* (0.096)	-0.212* (0.106)
N	72	72	72
R ² ajustado	-0.027	0.561	0.584

Nota: GA: Gestión Administrativa; ACAP: capacidad de absorción de conocimientos; INN: Innovación.

Coeficientes estandarizados β ; valores p entre paréntesis.

Errores robustos a la heterocedasticidad.

Por otra parte, en el segundo y tercer modelo que contrastan la hipótesis H2; es decir, en el papel mediador de ACAP, GA y INN. En estos dos modelos, la variable ACAP muestra un efecto altamente significativo y positivo sobre la innovación, confirmando que las empresas con mayores capacidades para adquirir, asimilar y aplicar (1)(2)(3) H1: ACAP H2: INN H2: INN + subdimensiones conocimiento tienden a exhibir mejores resultados innovadores. Por su parte, el efecto directo de GA sobre INN resulta positivo pero débil, lo que evidencia una mediación parcial a través de ACAP.

Ahora bien, al incorporar las subdimensiones de gestión, se observa que la variable dirección potencia significativamente la innovación, mientras que el control ejerce un efecto inverso, sugiriendo que una gestión excesivamente normativa puede limitar la creatividad or ganizacional.

Se podría decir que, en conjunto, los modelos confirman el rol central del aprendizaje or ganizacional como mecanismo intermedio entre la gestión y la innovación, apoyando empíricamente la lógica del modelo causal GA → ACAP → INN. A continuación, los resultados del modelo estructural se resumen en la Figura 3. Se observa la relación positiva entre la GA y ACAP, así como el fuerte efecto de la ACAP sobre la INN. Estos resultados confirman la relevancia del aprendizaje or ganizacional como variable mediadora en el vínculo entre la gestión y la innovación.

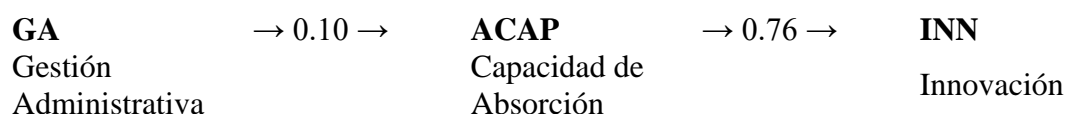


Figura 1 Diagrama causal simplificado GA → ACAP → INN. (coeficientes estandarizados)

Nota: Solo se muestran los coeficientes estandarizados de las rutas principales.
 Todos los modelos controlan por tamaño, antigüedad y región.
 GA: Gestión Administrativa; ACAP: capacidad de absorción de conocimientos; INN: Innovación

Ahora bien, los resultados del análisis de mediación (ver tabla 4) muestran que la gestión administrativa no influye directamente en la innovación ni lo hace de forma indirecta a través de la capacidad de absorción. Caso contrario, la ACAP tiene un efecto altamente significativo sobre la INN, consolidándose como la variable clave del modelo. Esto

sugiere que la innovación en las pequeñas empresas turísticas ecuatorianas depende más del aprendizaje organizacional que de la formalidad administrativa.

Tabla 4. Efectos directos, indirectos y total (bootstrap 5,000)

	(1)
Indirecto: GA→ACAP→INN	0.078 (0.117)
Directo: GA→INN (controlando ACAP)	0.112 (0.085)
Total: GA→INN (sin ACAP)	0.191 (0.122)
ACAP→INN	0.763*** (0.094)
N (muestra)	72

Nota: GA: Gestión Administrativa; ACAP: capacidad de absorción de conocimientos; INN: Innovación.

Estimaciones basadas en 5,000 remuestras bootstrap.

Intervalos y p-valores de aproximación normal con SE bootstrap.

Controles: Tamaño (z), Antigüedad (z), efectos fijos por Región.

Muestra: 72 pequeñas empresas del subsector de restaurantes en Ecuador.

Se podría decir que, a manera de síntesis, que el efecto de ACAP sobre INN es el núcleo del modelo, y da soporte a la Hipótesis H2 planteada que las empresas con mayores niveles de aprendizaje presentan mejores capacidades de innovación. Por el contrario, la Hipótesis H1 «Las prácticas administrativas alineadas a(1) innovación favorecen la absorción de conocimiento», se mantiene solo a nivel tendencial de acuerdo con los resultados obtenidos.

2.6. Discusión

Los resultados empíricos obtenidos muestran que la gestión administrativa (GA) ejerce un efecto positivo, aunque no significativo, sobre la capacidad de absorción de conocimiento (ACAP), mientras que esta última influye de manera sólida y significativa sobre la innovación (INN).

Esta evidencia confirma parcialmente la hipótesis H1 y valida H2, respaldando lo propuesto por Zahra y George (2002) acerca del papel mediador de la capacidad de absorción entre las rutinas organizacionales y los resultados innovadores. Como se describió en el marco teórico, el aprendizaje organizacional actúa como mediador clave para fortalecer los procesos de aprendizaje y la habilidad de asimilar conocimiento externo. Siguiendo a Thomas y Wood (2014, 2015), en el turismo las capacidades de

absorción dependen más de la interacción social y del aprendizaje relacional que de estructuras jerárquicas formales, lo cual coincide con el hallazgo de un vínculo débil entre las prácticas administrativas tradicionales y el desarrollo de capacidades cognitivas dinámicas.

Por otra parte, el efecto positivo y robusto de la ACAP sobre la innovación ($\beta \approx 0.76$) confirma que el aprendizaje organizacional constituye el principal motor de la mejora continua y de la generación de nuevos productos y procesos; lo que está en línea con lo expuesto por Galarza et al. (2023) en el contexto ecuatoriano.

No obstante, la ausencia de significancia estadística en el vínculo GA y ACAP está revelando que muchas micro y pequeñas empresas del subsector de restaurantes operan con estructuras informales, carecen de mecanismos estandarizados de seguimiento y evaluación, y se apoyan más en la experiencia práctica que en la gestión del conocimiento, situación similar a la observada por Burcharth et al. (2015) y Bayraktar et al. (2009).

En contraste, la dimensión dirección mostró un efecto positivo y significativo sobre la innovación, lo que refuerza la relevancia del liderazgo, la motivación y la comunicación interna como facilitadores del aprendizaje colectivo (Teoh et al., 2022; Coda et al., 2018; Spasojevic et al., 2019). Hallazgos que coinciden con Popa et al.

(2024), quienes destacan que las competencias directivas orientadas al conocimiento son más influyentes que las rutinas administrativas en entornos turísticos con recursos limitados.

Ahora bien, las variables de control empleadas (tamaño y antigüedad) evidencian que las empresas de menor escala presentan cierta flexibilidad operativa, pero limitaciones estructurales para consolidar procesos de aprendizaje continuo, coherente con lo argumentado por Pu y Liu (2023) y Yao et al. (2023). Estos resultados adquieren un significado particular: la competitividad no depende tanto de la dimensión económica de la empresa, sino de su capacidad para adquirir, transformar y aplicar conocimiento relevante. Así, la GA opera más como un catalizador indirecto de la innovación que como su causa directa, reforzando el enfoque de capacidades dinámicas planteado por Vega-Jurado et al. (2008).

Este resultado es especialmente relevante para el avance del turismo inteligente en Ecuador, ya que confirma que la creación de valor en las empresas turísticas no depende únicamente de la inversión tecnológica, sino del fortalecimiento de las capacidades humanas y organizacionales orientadas al aprendizaje.

2.7. Conclusiones

Esta investigación tuvo como propósito analizar la influencia de la gestión administrativa en el aprendizaje organizacional y en la capacidad de absorción de conocimiento en pequeñas empresas del subsector de restaurantes vinculadas al turismo inteligente en Ecuador. Para ello se empleó una base de datos de 72 empresas de distintas regiones del país, y mediante la aplicación de modelos econométricos con controles regionales, se contrastaron las hipótesis que planteaban el rol mediador de la capacidad de absorción (ACAP) en la relación entre gestión administrativa (GA) e innovación (INN).

Los resultados obtenidos evidencian que la GA ejerce una influencia indirecta sobre la INN a través de la ACAP, confirmando parcialmente el modelo teórico propuesto.

En la investigación se pudo identificar que la ACAP representa el componente más sólido del modelo, al mostrar una relación significativa y positiva con la INN, sugiriendo que, el aprendizaje organizacional y la asimilación de conocimiento externo constituyen las bases sobre las cuales las empresas turísticas desarrollan procesos innovadores sostenibles. Por otra parte, la GA con todos sus componentes, no mostraron efectos directos significativos, aunque la dimensión dirección sí evidenció un papel determinante, subrayando la relevancia del liderazgo participativo, la comunicación interna y la toma de decisiones estratégicas. Este hallazgo refleja que, en contextos empresariales de pequeña escala y alta informalidad, como el ecuatoriano, los resultados en innovación dependen menos de la formalización administrativa y más de las capacidades dinámicas de aprendizaje, interacción y adaptación.

El estudio aporta evidencia empírica relevante para el ámbito latinoamericano al demostrar que las PYMEs turísticas pueden fortalecer su competitividad no solo mediante inversiones tecnológicas, sino también a través de la gestión efectiva del conocimiento, complementando a Zahra y George (2002) y Thomas y Wood (2014), confirmando que la absorción de conocimiento constituye el mecanismo que conecta las prácticas administrativas con los resultados innovadores. Asimismo, los resultados permiten reinterpretar la GA como una función habilitadora del aprendizaje colectivo y no simplemente como un conjunto de rutinas operativas.

Los resultados también sugieren que las políticas públicas orientadas al turismo inteligente deberían priorizar programas de capacitación directiva, liderazgo y gestión del conocimiento, reforzando las redes colaborativas entre empresas y entidades del ecosistema turístico.

En futuras líneas de investigación se recomienda incorporar modelos longitudinales o de ecuaciones estructurales (SEM-PLS) que permitan analizar relaciones causales más complejas y explorar la influencia de factores contextuales, como la digitalización o la sostenibilidad ambiental, sobre la capacidad de absorción e innovación. Finalmente, los resultados reafirman la necesidad de avanzar hacia una gestión más inteligente, flexible y basada en el conocimiento, capaz de articular los procesos administrativos con la innovación y el aprendizaje continuo como ejes del desarrollo turístico sostenible en Ecuador.

Referencias

- Al Mamun, A., Thurasamy, R., & Fazal, S. A. (2021). Entrepreneurial index for low-income households in Malaysia. *Socio-Economic Planning Sciences*, 77, 101013. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2021.101013>
- Armas Herrera, R., Higuerey Gómez, Á. A., Sabando García, Á. R., Ugando Peñate, M., Inga Llenez, E. R., & D'Elia DiMichelle, P. (2024). Empresas comerciales zombis ecuatorianas: Una clasificación mediante machine learning. *RISTI – Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, E68. <https://www.risti.xyz/issues/ristie68.pdf>
- Ateba, B. B., Prinsloo, J. J., & Gawlik, R. (2019). The significance of electricity supply sustainability to industrial growth in South Africa. *Energy Reports*, 5, 1324 -1338. <https://doi.org/10.1016/j.egy.2019.09.041>
- Banco Central del Ecuador. (2023). Boletín de cuentas nacionales trimestrales del Ecuador: Base 2007. Banco Central del Ecuador.
- Barringer, B. R., & Greening, D. W. (1998). Small business growth through geographic expansion: A comparative case study. *Journal of Business Venturing*, 13(6), 467 - 492. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00038-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00038-4)
- Burcharth, A. L. L. de A., Lettl, C., & Ulhøi, J. P. (2015). Extending organizational antecedents of absorptive capacity: Organizational characteristics that encourage experimentation. *Technological Forecasting and Social Change*, 90(A), 269 -284. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.12.024>
- Bayraktar, E., Demirbag, M., Koh, S. C. L., Tatoglu, E., & Zaim, H. (2009). A causal analysis of the impact of information systems and supply chain management

- practices on operational performance: Evidence from manufacturing SMEs in Turkey. *International Journal of Production Economics*, 122(1), 133 -149. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.05.011>
- Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2015). Smart tourism destinations enhancing tourism experience through personalisation of services. En I. Tussyadiah & A. Inversini (Eds.), *Information and communication technologies in tourism 2015* (pp. 377-389). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14343-9_28
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- CABI Digital Library. (n.d.). Special issue: Tourism in Latin America [Call for papers]. *Tourism Cases*. <https://bit.ly/4qNFYte>
- Cai, G., Deng, W., & Li, X. (2023). Student leadership experience and job accessibility: An experiment from China. *China Economic Review*, 78, 101938. <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2023.101938>
- Chávez Escobar, H. R., Vega Bonilla, R. C., Izurieta Recalde, C. W., & Carrasco Salazar, V. A. (2024). El Emprendimiento como Motor del Turismo en el Ecuador: Retos y Oportunidades. *Dominio de las Ciencias*, 10(4), 1038-1054. <https://doi.org/10.23857/dc.v10i4.4109>
- Coda, R., Viveiros de Castro Krakauer, P., & de França Berne, D. (2018). Are small business owners entrepreneurs? Exploring small business manager behavioral profiles in the São Paulo Metropolitan region. *RAUSP Management Journal*, 53(2), 152-163. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2017.05.011>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022). *Panorama del turismo internacional en América Latina y el Caribe: Un sector estratégico severamente afectado por la pandemia*. CEPAL.
- Cotte Poveda, A., & Pardo Martínez, C. I. (2024). Efficiency and sustainability of the tourism industry in Latin America. *Regional Sustainability*, 5(4), 100178. <https://doi.org/10.1016/j.regsus.2024.100178>
- Dass, P. (2000). Relationship of firm size, initial diversification, and internationalization with strategic change. *Journal of Business Research*, 48(2), 135 -146. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00097-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00097-6)

- Fernández-Bedoya, V. H., Meneses-La-Riva, M. E., Suyo-Vega, J. A., & Gago-Chávez, J. de J. S. (2024). Tourism entrepreneurship in Latin America: A systematic review of challenges, strategies, and post-COVID-19 perspectives. *Sustainability*, 17(3), 989. <https://doi.org/10.3390/su17030989>
- Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A., & Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98-116. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.11.002>
- Galarza, I. S., León-Carlosama, R. G., Cevallos-Pineda, A. G., & Martínez-Gómez, M. (2023). Innovation in the tourism sector, organizational learning and performance. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 36(4), 463 -486. <https://doi.org/10.1108/ARLA-06-2023-0090>
- Gómez, A. A. H., Armas Herrera, R., Sabando García, Á. R., Ugando Peñate, M., & Higuerey Gómez, Á. A. (2025). Gazelle companies in the Ecuadorian tourism sector in the period 2015–2022. En A. Abreu, J. V. Carvalho, D. Liberato, & R. A. Castanho (Eds.), *Advances in tourism, technology and systems. ICOTTS 2024. Smart Innovation, Systems and Technologies (Vol. 442)*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-96-5400-0_5
- Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015). Smart tourism: Foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179-188. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Komppula, R. (2014). The role of individual entrepreneurs in the development of competitiveness for a rural tourism destination - A case study. *Tourism Management*, 40, 361 -371. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.07.007>
- Levy, M., & Powell, P. (2000). Information systems strategy for small and medium sized enterprises: An organisational perspective. *The Journal of Strategic Information Systems*, 9(1), 63 -84. [https://doi.org/10.1016/S0963-8687\(00\)00028-7](https://doi.org/10.1016/S0963-8687(00)00028-7)
- López Fernández, R., Urquiola Sánchez, O., & Capa Benítez, L. B. (2018). Prácticas de recursos humanos e innovación en las PyMES de alojamiento turístico en Machala, Ecuador: Un estudio exploratorio. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 16(3), 833 -842. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.058>

- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2022). Fomento a la inversión productiva de las microempresas turísticas: Proyecto 2022-2025 [Proyecto de inversión pública]. <https://bit.ly/47OtA3y>
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2024). Informe de rendición de cuentas 2023. [https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/01/Informe de Rendicion de Cuentas 2023 MINTUR-Textual.pdf](https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/01/Informe_de_Rendicion_de_Cuentas_2023_MINTUR-Textual.pdf) <https://bit.ly/4nOcf0x>
- Ministerio de Turismo. (2023). Anuario de estadísticas de turismo 2022. Ministerio de Turismo del Ecuador.
- Orkamo, M., Ukko, J., Rantala, T., & Saunila, M. (2025). Leadership behaviours to promote organisational performance in private sector digital transformation - A systematic literature review. *Digital Business*, 5(2), 100155. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2025.100155>
- Phillips, P., & Moutinho, L. (2014). Critical review of strategic planning research in hospitality and tourism. *Annals of Tourism Research*, 48, 96 -120. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.05.013>
- Pliego Marugán, A., & García Márquez, F. P. (2017). Introduction. En A. Pliego Marugán & F. P. García Márquez (Eds.), *Decision-making management* (pp. 1 -9). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-811540-4.00001-6>
- Polanco, D., Araujo, M. B., Portugal, C., Guamialamá, J., Valdés, M., & Salazar Duque, D. (2020). Análisis del emprendimiento turístico en Ecuador y su impacto en la sociedad. Caso de estudio: empresas familiares en la parroquia de Mindo. *Siembra*, 7(1), 60-69. <https://doi.org/10.29166/siembra.v7i1.1714>
- Popa, I., Ștefan, S. C., Olariu, A. A., & Popa, Ș. C. (2024). Integrating digitalization opportunities into innovative public organizations' management process. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 100564. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100564>
- Pu, K., & Liu, W. (2023). Is absorptive capacity the "panacea" for organizational development? A meta-analysis of absorptive capacity and firm performance from the perspective of constructivism. *PLOS ONE*, 18(2), e0282321. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0282321>
- Rodríguez-Carrillo, M. L., Pérez-Domínguez, L., Romero-López, R., Luviano-Cruz, D., & León-Castro, E. (2025). A systematic literature review on the use of multicriteria decision making methods for small and medium-sized enterprises innovation

- assessment. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 8, 1605756. <https://doi.org/10.3389/frai.2025.1605756>
- Salazar-Sepúlveda, G., Contreras-Barraza, N., Van Hoof, B., & Vega-Muñoz, A. (2025). The misunderstanding between tourism resilience and survival: Stakeholder perceptions and policy effectiveness in Ecuador during the COVID-19 pandemic crisis. *Sustainability*, 17(9), 4034. <https://doi.org/10.3390/su17094034>
- Shaw, G., Williams, A., Thomas, R., & Lew, A. A. (2024). Knowledge transfer and knowledge management in tourism organisations: A widening and deepening research agenda. *Tourism Management*, 104, 104988. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2024.104988>
- Sobaih, A. E. E., Elshaer, I., Hasanein, A. M., & Abdelaziz, A. S. (2021). Responses to COVID-19: The role of performance in the relationship between small hospitality enterprises' resilience and sustainable tourism development. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102824. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102824>
- Spasojevic, B., Lohmann, G., & Scott, N. (2019). Leadership and governance in air route development. *Annals of Tourism Research*, 78, 102746. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102746>
- Stonehouse, G., & Pemberton, J. (2002). Strategic planning in SMEs: Some empirical findings. *Management Decision*, 40(9), 853 -861. <https://doi.org/10.1108/00251740210441072>
- Teoh, B. E. W., Walton, W., Saad, A., Sam, T. H., Asokan, V., & Surianti, L. (2022). The effects of transformational leadership dimensions on employee performance in the hospitality industry in Malaysia. *Frontiers in Psychology*, 13, 913773. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.913773>
- Thomas, R., & Wood, E. (2014). Innovation in tourism: Re-conceptualising and measuring the absorptive capacity of the hotel sector. *Tourism Management*, 45, 39-48. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.03.012>
- Thomas, R., & Wood, E. (2015). The absorptive capacity of tourism organisations. *Annals of Tourism Research*, 54, 84-99. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.06.004>
- UNWTO. (2023). World Tourism Barometer and Statistical Annex. World Tourism Organization.

- Uquillas, G. (2023). Desarrollo de las empresas del sector turístico en el cantón Penipe, Ecuador. *Perspectivas Sociales y Administrativas*, 1(1), 17-25. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9717348>
- Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A., & Fernández-de-Lucio, I. (2008). Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: Beyond R&D. *R&D Management*, 38(4), 392-405. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2008.00525.x>
- Wan Mustapa, W. N., Nizam, H., Ali, F. S., Al Mamun, A., Salameh, A. A., & Zainol, N. R. (2022). Modeling the significance of sustainability orientation on the sustainability performance of micro-enterprises in an emerging economy. *Frontiers in Psychology*, 13, 881086. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.881086>
- Xie, Y., & Li, Y. (2024). Technological progress, fiscal policy, and economic fluctuations in China: Evidence from the heterogeneous firm DSGE model during the COVID-19 pandemic. *Economic Analysis and Policy*, 84, 646 -662. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2024.09.008>
- Yamagishi, K., Sañosa, A. R., de Ocampo, M., & Ocampo, L. (2021). Strategic marketing initiatives for small co-operative enterprises generated from SWOT-TOWS analysis and evaluated with PROMETHEE-GAIA. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 9(2), 100149. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2021.100149>
- Yao, F., Qin, Z., Wang, X., Chen, M., Noor, A., Sharma, S., Singh, J., Kozak, D., & Hunjet, A. (2023). The evolution of renewable energy environments utilizing artificial intelligence to enhance energy efficiency and finance. *Heliyon*, 9(5), e16160. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16160>
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/4630
- Zehrer, A., & Hallmann, K. (2015). A stakeholder perspective on policy indicators of destination competitiveness. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(2), 120 -126. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.03.003>

CAPÍTULO 3 TURISMO SOSTENIBLE COMO HERRAMIENTA DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL: REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE IMPACTOS ECONÓMICOS Y LABORALES

MÓNICA PATRICIA COSTA RUIZ

JHOANA ELIZABETH PALADINES BENÍTEZ

MARÍA FERNANDA ZUMBA ZUÑIGA

Universidad Técnica Particular de Loja, Departamento de Ciencias Económicas y Empresariales

3.1 Introducción

En los últimos años el turismo ha evolucionado de centrarse principalmente en la sostenibilidad ambiental a abarcar dimensiones sociales más amplias, incluyendo la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y los enfoques de Turismo Basado en la Comunidad (CBT, por sus siglas en inglés) (Camilleri, 2020; Sutama et al., 2024), que se comprende como turismo sostenible. En particular, el papel del turismo en el avance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), como el trabajo decente, la igualdad de género y el alivio de la pobreza. (Singh et al., 2024; Falk & Hagsten, 2024). Tal es así que los estudios de Cahyaningrum et al. (2024) y Wang et al. (2024) indican que las iniciativas de RSE en el turismo pueden potenciar el empleo local y empoderar a los grupos marginados, contribuyendo a la reducción de la pobreza y a la cohesión social.

La RSE se define como iniciativas corporativas que promueven la equidad social, los derechos laborales y el bienestar comunitario más allá de los requisitos legales (Iyengar, 2024; Camilleri, 2020). Por su lado, el turismo sostenible se gestiona de tal manera que todas las actividades turísticas se centran en un recurso patrimonial, natural y cultural (Alisa & Ridho, 2020), abarca prácticas que equilibran el crecimiento económico con la inclusión social y la administración ambiental (Raveendran, 2024; Sutama et al., 2024). Por lo tanto, se ha convertido en un área crítica de indagación debido a su potencial para fomentar el crecimiento económico inclusivo y la equidad social dentro de los destinos turísticos (Liu et al., 2024; Talukder et al., 2024). El turismo sostenible debe integrar pilares económicos, sociales y ambientales para lograr viabilidad a largo plazo y

beneficios equitativos para las comunidades locales (Raveendran, 2024; Tiwari & Nguyen, 2024).

A pesar de la transición en el turismo y la preferencia de los consumidores, persiste un problema específico respecto a la cuantificación y comprensión del impacto ambiental, social y económico generado por los viajeros que conscientemente eligen marcas alineadas con prácticas éticas y de apoyo a la comunidad (León & Araña, 2014; Ateş, 2025). La literatura existente revela una base de conocimientos fragmentada, con evidencia empírica limitada sobre cómo tales elecciones de los consumidores se traducen en beneficios económicos medibles para las comunidades anfitrionas (Dewi & Alam, 2024; Simbai et al., 2024; Todorović et al., 2023). Además, existe un debate sobre la importancia relativa de las dimensiones de RSE social versus la RSE ambiental para influir en el comportamiento del viajero y los resultados económicos (Iqbal et al., 2023; Ramesh, 2022). Algunos estudios sostienen que las preocupaciones ambientales dominan las preferencias de los consumidores, mientras que otros enfatizan el creciente peso de la responsabilidad social en la promoción de la marca y las intenciones de compra (Ahmad et al., 2023; Dang & Ha, 2025).

Esta revisión tiene como objetivo proporcionar un análisis integral (empírico y teórico) de cómo el comportamiento de los consumidores (viajeros) impactan las economías locales y contribuyen a los ODS. Al alinear la revisión con las brechas identificadas, ofrece información valiosa para académicos, formuladores de políticas y profesionales de la industria que buscan aprovechar el turismo sostenible para un crecimiento económico inclusivo (Eksanti y Sisdiyanto, 2024; Sabolak y Zebua, 2024). El marco conceptual que guía esta revisión integra constructos clave de RSE, turismo sostenible y teorías de comportamiento del consumidor, basándose en las teorías de señalización y atribución para explicar cómo las elecciones de marca de los viajeros influyen en los resultados económicos (Liu et al., 2024; Iqbal et al., 2023; Han et al., 2024). Además, se analiza cómo los constructos de la responsabilidad individual propuestos por Amezcua et al. (2018), influyen en las decisiones de los viajeros al momento de seleccionar un destino turístico.

De acuerdo con Ahmad et al. (2023, 2024), la preferencia por marcas socialmente responsables funciona como una señal que refuerza tanto el empoderamiento comunitario como los beneficios económicos, mediada por las percepciones de los consumidores y las prácticas corporativas. El cuerpo de literatura sobre las contribuciones económicas de los viajeros que eligen marcas turísticas socialmente responsables se ha expandido

significativamente en la última década. Las primeras investigaciones se concentran en conceptualizar la RSE dentro del turismo y la hospitalidad, enfatizando las prácticas laborales justas, el bienestar comunitario y la sustentabilidad ambiental para fomentar el crecimiento económico y la equidad social.

Estudios más recientes han explorado el comportamiento del consumidor hacia el turismo ético, el papel de las iniciativas basadas en la comunidad y la integración de los marcos ESG (Environmental, Social, and Governance) en la marca y comercialización del turismo. El enfoque se ha desplazado cada vez más hacia las evaluaciones empíricas del impacto de la RSE en las economías locales, el empoderamiento de la comunidad, la ayuda en casos de desastre y la erradicación de la discriminación y el trabajo infantil.

Los estudios revisados abarcan una amplia gama de metodologías cualitativas y cuantitativas, incluyendo estudios de casos, encuestas, modelado de ecuaciones estructurales y revisiones de literatura, con enfoques geográficos que abarcan Asia, África, América Latina y contextos globales. La investigación aborda las dimensiones económicas, sociales y éticas del turismo sostenible, enfatizando la RSE, el empoderamiento de la comunidad y el comportamiento del viajero. Este análisis permite comprender cómo las elecciones de los consumidores en el turismo se traducen en beneficios económicos y mejoras de bienestar social. Por lo tanto, esta revisión busca alcanzar los siguientes objetivos:

- Evaluar el conocimiento actual sobre los impactos económicos de los viajeros que apoyan marcas turísticas socialmente responsables.
- Analizar las iniciativas de responsabilidad social empresarial que promuevan el bienestar comunitario y las prácticas laborales éticas en el turismo.
- Identificar cómo el comportamiento de los viajeros que contribuye a la equidad social a través del turismo sostenible.
- Determinar el papel de la participación y el empoderamiento de la comunidad en la mejora de los beneficios económicos del turismo responsable.
- Establecer cómo las diversas prácticas de turismo sostenible erradican la discriminación y el trabajo infantil al tiempo que se fomenta el crecimiento económico.

Para lograr estos objetivos se emplea un enfoque cualitativo integrador, analizando estudios revisados por pares de diversos contextos geográficos y temáticos. Los criterios de inclusión se centran en la investigación que aborda la RSE, el turismo basado en la

comunidad, el comportamiento del consumidor y los impactos económicos relacionados con las opciones éticas de marca en el turismo. Los hallazgos están organizados temáticamente para dilucidar los mecanismos que vinculan el comportamiento del viajero con los resultados económicos, destacando las mejores prácticas y desafíos en el desarrollo turístico sostenible (Erdawati y Ayub, 2024; Hamdan y Rahmatin, 2024).

3.2 Evolución de la investigación sobre responsabilidad social empresarial (RSE) y turismo sostenible

La investigación sobre RSE en el ámbito del turismo y la hotelería ha experimentado una evolución significativa durante la última década, transitando desde enfoques fundacionales hacia modelos avanzados de medición y evaluación del impacto social. Esta trayectoria refleja una progresiva consolidación teórica y empírica de la RSE como un componente estratégico en la gestión sostenible del turismo.

Entre los años 2014 y 2020, los estudios se centran en los fundamentos conceptuales y prácticos de la RSE aplicados al sector turístico y hotelero. Las investigaciones de este periodo abordan principalmente la operacionalización de prácticas responsables, tales como la promoción de condiciones laborales justas, la gestión ambiental sostenible y el fortalecimiento del desarrollo comunitario. Además, en este periodo se explora la alineación entre la RSE, el crecimiento económico y el valor de marca, destacando su potencial para contribuir a los ODS. Estas contribuciones constituyen la base teórica para posteriores análisis empíricos.

Durante 2021 y 2022, el enfoque investigativo se amplió hacia la evolución del concepto de RSE y su aplicación sectorial específica. En esta etapa se profundiza en los efectos de la imagen de RSE y el compromiso emocional del consumidor sobre la competitividad de los destinos turísticos, así como en los impactos socioeconómicos de las prácticas responsables en hoteles y comunidades locales. Los hallazgos resaltan que la RSE trasciende las iniciativas medioambientales, abarcando dimensiones como el trabajo justo, la filantropía comunitaria y la integración de estrategias de desarrollo local.

Posteriormente, entre 2023 y 2024, emerge una fase caracterizada por estudios empíricos sobre el comportamiento ético del consumidor y el empoderamiento comunitario. Las investigaciones evidencian cómo las preferencias de los viajeros por marcas comprometidas con causas sociales (apoyo a comunidades locales, el trabajo ético o la ayuda humanitaria) contribuyen al desarrollo económico y bienestar social. En esta etapa, el análisis se orienta hacia fenómenos como el marketing con causa, los marcos ESG

(Environmental, Social and Governance), los modelos de turismo comunitario y los comportamientos prosociales del consumidor, identificando los roles mediadores de la empatía, la admiración de marca y los valores normativos en la formación de actitudes responsables.

Finalmente, el periodo 2024–2025 marca una transición hacia estrategias avanzadas de RSE y evaluaciones cuantitativas de impacto. Las investigaciones recientes priorizan la medición del retorno social de la inversión (SROI), la disposición del consumidor a pagar por prácticas sostenibles en el sector turístico. Además, se observa un creciente interés por abordar desigualdades socioeconómicas, prevenir la discriminación y el trabajo infantil, y fortalecer la gobernanza estratégica de los programas de RSE. Este enfoque cuantitativo y orientado a resultados consolida una perspectiva de sostenibilidad integral, donde la RSE se configura como un eje clave para la competitividad responsable y el empoderamiento de las comunidades receptoras.

En conjunto, esta evolución evidencia una transición desde la conceptualización inicial de la RSE hacia su institucionalización como estrategia medible y transformadora dentro del turismo sostenible. Los avances alcanzados no solo amplían la comprensión de los impactos sociales y económicos del sector, sino que también establecen las bases para futuras líneas de investigación centradas en la innovación social, la ética corporativa y la creación de valor compartido.

3.3 Metodología

La presente investigación se basó en un Scoping Review, la cual inició con la formulación de la pregunta de investigación relacionada con ¿cuáles son las aportaciones económicas de los viajeros que eligen marcas que apoyan iniciativas comunitarias, patrocinan donaciones de alimentos, mejoran las condiciones laborales, apoyan a víctimas de desastres naturales, y evitan la discriminación de las mujeres y el trabajo infantil en el turismo sostenible? Según las variables de responsabilidad individual propuestas por Amezcua et al. (2018). Además, se hizo una expansión sistemática en la pregunta de investigación incluyendo aspectos relacionados con las aportaciones económicas de los viajeros, impacto del compromiso comunitario en el turismo sostenible, relación entre las iniciativas de RSE y el turismo sostenible y vínculo entre el empoderamiento de la comunidad y los beneficios económicos en el turismo sostenible, lo que asegura una búsqueda bibliográfica exhaustiva.

La búsqueda se realizó en las bases de datos de Scopus y Web of Science (WoS), con el fin de acceder a literatura científicamente validada. Se emplearon términos clave estratégicos relacionados con las variables de estudio, favoreciendo la exhaustividad de la búsqueda y la pertinencia de los resultados. Este proceso permitió identificar 586 artículos de los cuales se escogieron 50 según los siguientes criterios de inclusión: (a) relevancia, es decir artículos que al menos aborden temas relacionados con: aportaciones económicas del turismo sostenible, compromiso comunitario y empoderamiento, iniciativas de RSE vinculadas al turismo, prácticas éticas relacionadas con igualdad de género, trabajo infantil y condiciones laborales, influencia en el comportamiento del viajero relación con las variables investigadas; (b) actualidad, artículos de los últimos cinco años y un artículo del 2014 que por su relevancia ha sido incluido. Los artículos revisados se presentan en el Anexo 1.

3.4 Análisis de la literatura

3.4.1 Consumo responsable e iniciativas comunitarias

Las investigaciones examinadas demuestran la relación entre la RSE en el ámbito turístico y los beneficios económicos tangibles para las comunidades anfitrionas. En este sentido, varios estudios cuantitativos demuestran que el respaldo de los viajeros a prácticas de RSE y a iniciativas comunitarias se traduce en resultados económicos verificables, tales como el incremento de los ingresos locales, la generación de empleo y una mayor disposición a pagar primas por servicios turísticos responsables (Hamdan & Rahmatin, 2024; Tiwari & Nguyen, 2024; Nurhadi et al., 2024).

De manera complementaria, la evidencia académica sobre ecoturismo y turismo comunitario subraya su papel como catalizadores del crecimiento económico sostenible y del alivio de la pobreza, particularmente mediante la promoción de la participación inclusiva de las comunidades en la cadena de valor del turismo (Erdawatiy Ayub, 2024; Wang et al., 2024; Sutama et al., 2024).

Asimismo, Sabolak y Zebua (2024) y Kumar y Mehta (2024) destacan la necesidad de articular las iniciativas de RSE con las estrategias locales de desarrollo económico, con el propósito de maximizar las contribuciones financieras derivadas de la actividad turística y garantizar su sostenibilidad en el largo plazo.

Por otra parte, Fei et al. (2024) identifica la relevancia de factores sociodemográficos en las decisiones de consumo sostenible, evidenciando, por ejemplo, que la Generación Z

presenta una mayor predisposición a pagar por alternativas turísticas sostenibles en comparación con otros segmentos de viajeros.

3.4.2 Comportamiento consumidor frente a las prácticas de RSE

Recientes estudios demuestran el impacto de la RSE en el ámbito turístico y comunitario. Autores como Iyengar (2024), Simbai et al. (2024) y Anokye et al. (2022) confirman que los programas de RSE contribuyen significativamente a la mejora de las condiciones laborales, el bienestar social y el desarrollo comunitario, principalmente mediante iniciativas específicas como la capacitación, la implementación de prácticas laborales justas y la promoción de la equidad social.

La eficacia de estas intervenciones se incrementa cuando la RSE se encuentra alineada con los ODS y se sustenta en la colaboración de múltiples actores sociales, entre ellos los gobiernos, las organizaciones no gubernamentales (ONG) y las comunidades locales (Singh et al., 2024; Matteucci, 2020; Alsakkaf et al., 2023). No obstante, persisten desafíos estructurales que limitan la maximización de su impacto, entre los cuales destacan las brechas regulatorias, las restricciones financieras y la implementación inconsistente de las iniciativas (Eksanti & Sisdianto, 2024; Simbai et al., 2024; Subarka et al., 2024). En este contexto, la autenticidad y la transparencia de las acciones de RSE se configuran como factores determinantes para garantizar la confianza de las partes interesadas y la sostenibilidad de los resultados alcanzados (Kim y Lee, 2024).

3.4.3 Comportamiento del consumidor frente a las marca socialmente responsables

Con relación al comportamiento del consumidor frente a las marca socialmente responsables Ahmad et al. (2023) y Iqbal et al. (2023) resaltan la creciente influencia de la RSE en las decisiones de consumo turístico puesto que se determina que los viajeros muestran una clara preferencia por marcas que participan activamente en causas sociales, siendo este comportamiento impulsado por factores como la comunicación estratégica de la RSE, la admiración hacia la marca y la internalización de valores altruistas.

En este sentido, se observa que las estrategias de marketing vinculadas con la RSE, particularmente el marketing relacionado con la causa y el posicionamiento mediante criterios Environmental, Social and Government (ESG), resultan eficaces para promover conductas turísticas prosociales y responsables (Liu et al., 2024; Yun et al., 2024; Han et al., 2024).

Sin embargo, el comportamiento de los turistas está moderado por factores psicológicos y sociales tales como la empatía, las creencias normativas y el nivel de conciencia sobre

las iniciativas de RSE. Wakasugi & Ito (2024) y Le (2023) advierten que la baja conciencia de los consumidores representa una barrera significativa para el fortalecimiento de prácticas sostenibles en el sector turístico.

Finalmente, investigaciones previas identifican la incidencia del efecto *statu quo* en la toma de decisiones de los viajeros, evidenciando que evitar destinos con prácticas deficientes de RSE tiene un peso mayor que la preferencia explícita por aquellos destinos con un desempeño positivo en sostenibilidad (León y Araña, 2014).

3.4.4 Turismo responsable y empoderamiento comunitario

Las investigaciones realizadas por Hamdan & Rahmatin (2024), Hariyadi et al. (2024) y Cahyaningrum et al. (2024) evidencian que el turismo basado en la comunidad y las iniciativas de responsabilidad social empresarial (RSE) contribuyen de manera significativa al empoderamiento social y económico de las poblaciones locales. En particular, estas prácticas fomentan el desarrollo de habilidades, la preservación del patrimonio cultural y la distribución equitativa de los ingresos, generando beneficios tangibles para las comunidades anfitrionas.

Por otro lado, el empoderamiento comunitario se encuentra estrechamente asociado con la participación activa de los habitantes locales en los procesos de planificación y gestión turística, lo cual fortalece el sentido de propiedad, la resiliencia y la sostenibilidad de las iniciativas (Cahyaningrum et al., 2024; Sharma, 2024; Alsakkaf et al., 2023). De igual modo, la literatura reconoce que el emprendimiento social y las prácticas inclusivas orientadas a grupos históricamente marginados, como mujeres y minorías étnicas, constituyen mecanismos eficaces para promover la equidad y ampliar los beneficios del turismo responsable (Tiwari & Nguyen, 2024; Wang et al., 2024).

Finalmente, el monitoreo continuo y la gobernanza participativa de los programas de RSE son señalados como elementos clave para garantizar procesos de mejora adaptativa y la sostenibilidad de los beneficios comunitarios en el largo plazo (Samsudin et al., 2024).

3.4.5 Cumplimiento de Prácticas Éticas

La RSE en el sector turístico sostenible se ha consolidado como un marco de acción que integra principios éticos fundamentales. Varias investigaciones destacan la adherencia a políticas de no discriminación, la erradicación del trabajo infantil y la promoción de la igualdad de género como componentes esenciales de las prácticas de RSE (Tiwari & Nguyen, 2024; Falk & Hagsten, 2024; Todorović et al., 2023). Dentro de este marco, el

empoderamiento de las mujeres y la prevención del trabajo infantil son identificados como estándares críticos que orientan la implementación de iniciativas responsables en el turismo (Hamdan & Rahmatin, 2024; Subarka et al., 2024).

En virtud de lo expuesto, la transparencia y la autenticidad en la presentación de informes de RSE resultan determinantes para evitar prácticas de greenwashing y social washing, asegurando un genuino compromiso ético y la confianza de las partes interesadas (Todorović et al., 2023; Kim & Lee, 2024).

3.5 Discusión

Luego del análisis presentado sobre el comportamiento de los consumidores frente a las prácticas de RSE en el turismo sostenible y su impacto económico, diversas investigaciones evidencian vínculos sólidos entre las iniciativas de la RSE y los beneficios económicos locales, tales como la generación de empleo, el incremento de los ingresos y la distribución equitativa de la riqueza (Hamdan & Rahmatin, 2024; Tiwari & Nguyen, 2024; Nurhadi et al., 2024). Además, se identifica que las preferencias de los viajeros por marcas socialmente responsables pueden aumentar su disposición a pagar y, en consecuencia, promover un crecimiento económico sostenible (Fei et al., 2024; León & Araña, 2014).

Sin embargo, la medición cuantitativa de las contribuciones económicas directas derivadas de las decisiones éticas de los viajeros continúa siendo un campo poco desarrollado. Son escasos los estudios que presentan análisis rigurosos sobre la valoración económica o el retorno social de la inversión, más allá de casos aislados (Nurhadi et al., 2024; León & Araña, 2014). Además, la complejidad de separar los efectos específicos de la RSE frente a otros factores que inciden en la dinámica turística no suele ser abordada de manera suficiente (Talukder et al., 2024).

En cuanto al empoderamiento comunitario y equidad social, la literatura reciente subraya el papel estratégico del turismo comunitario y de las iniciativas de RSE en el empoderamiento de grupos marginados, la promoción de la equidad de género y el fortalecimiento de la cohesión social (Hariyadi et al., 2024; Tiwari & Nguyen, 2024; Cahyaningrum et al., 2024). Se ha demostrado que la participación activa de las comunidades locales en los procesos de planificación y gestión turística contribuye a mejorar el sentido de propiedad, el desarrollo de capacidades y la preservación del patrimonio cultural (Cahyaningrum et al., 2024; Utama et al., 2024).

A pesar del consenso académico en torno a la relevancia del empoderamiento comunitario, su operacionalización y la medición de los resultados socioeconómicos derivados del compromiso comunitario carecen aún de estandarización conceptual y metodológica. Además, persisten vacíos analíticos respecto a los efectos colaterales del turismo, tales como el incremento del costo de vida y la ampliación de las brechas de ingresos en comunidades altamente dependientes de esta actividad (Tiwari & Nguyen, 2024; Talukder et al., 2024).

De igual forma, la literatura tiende a subestimar las dinámicas de poder internas y las asimetrías sociales que influyen en la distribución de los beneficios del turismo comunitario, lo que limita la comprensión integral del empoderamiento como proceso social complejo (Alsakkaf et al., 2023).

Con respecto a la implementación de la responsabilidad social, los estudios recientes registra diversas estrategias efectivas de la RSE que integran de manera coherente las dimensiones social, ambiental y de gobernanza, fortaleciendo la equidad de marca y fomentando la lealtad del consumidor (Ramesh, 2022; Dang & Ha, 2025; Camilleri, 2020). En este marco, el marketing con causa y el establecimiento estratégico de objetivos se destacan como mecanismos clave para promover comportamientos prosociales en los consumidores, particularmente en el contexto del turismo responsable (Liu et al., 2024; Ahmad et al., 2023).

Por otro lado, la implementación efectiva de la RSE enfrenta múltiples desafíos, entre los que se incluyen la ambigüedad regulatoria, los riesgos de greenwashing y la falta de uniformidad en los estándares de reporte de sostenibilidad (Eksanti & Sisdiyanto, 2024; Todorović et al., 2023; Subarka et al., 2024). Asimismo, diversas iniciativas de RSE adolecen de escasa transparencia y de una participación limitada de las partes interesadas, lo que restringe su verdadero potencial transformador (Simbai et al., 2024; Todorović et al., 2023). En consecuencia, la persistente brecha entre la retórica corporativa y la práctica efectiva de la RSE continúa siendo un tema crítico de análisis en la literatura contemporánea (Kim & Lee, 2024).

3.6 Implicaciones teóricas y prácticas

Los hallazgos sintetizados refuerzan el marco teórico que sostiene que la RSE y el Turismo de Base Comunitaria (CBT) constituyen mecanismos críticos mediante los cuales las elecciones éticas de los viajeros se traducen en beneficios económicos y sociales tangibles para las comunidades locales. Este enfoque respalda teorías que destacan el

papel de la RSE en el fomento del empoderamiento comunitario y el desarrollo sostenible en contextos turísticos (Hamdan & Rahmatin, 2024; Dewi & Alam, 2024; Cahyaningrum et al., 2024).

La literatura analizada subraya el papel mediador de la psicología del consumidor, incluyendo la empatía y los valores altruistas, en la promoción de comportamientos prosociales y la defensa de marca en el turismo. Esto se alinea con la teoría de la señalización, fortaleciendo la comprensión de cómo la comunicación de la RSE puede influir efectivamente en el comportamiento del viajero y en las contribuciones económicas (Liu et al., 2024; Ahmad et al., 2023).

Asimismo, la integración de la sostenibilidad en las cadenas de suministro turístico y el énfasis en la equidad social, incluida la prevención de la discriminación y el trabajo infantil, amplían las teorías existentes de RSE al incorporar la colaboración de múltiples partes interesadas y marcos normativos orientados a la justicia social y los derechos humanos en el turismo (Elbelehy & Crispim, 2024; Tiwari & Nguyen, 2024; Todorović et al., 2023).

Los hallazgos también cuestionan los modelos económicos tradicionales, evidenciando que la disposición de los viajeros a pagar por experiencias turísticas con RSE está influenciada por sesgos del status quo y factores emocionales, lo que sugiere la necesidad de integrar perspectivas de economía conductual en las teorías de la demanda turística sostenible (León & Araña, 2014; Han et al., 2024). De manera complementaria, el papel del emprendimiento social y la legitimidad en el desarrollo del turismo comunitario introduce una perspectiva teórica novedosa que conecta la teoría institucional con la teoría del capital social, destacando la interacción dinámica entre legitimidad comunitaria, empoderamiento y resultados económicos sostenibles (Wang et al., 2024).

Finalmente, la alineación de las iniciativas de RSE con los ODS proporciona un marco teórico integral que vincula las acciones corporativas a nivel micro con las agendas globales de sostenibilidad a nivel macro, reforzando la naturaleza multidimensional del turismo sostenible (Singh et al., 2024; Ahmad et al., 2024; Falk & Hagsten, 2024).

Respecto a las implicaciones prácticas, las empresas turísticas y los administradores de destinos deben implementar de manera estratégica iniciativas de RSE y CBT que involucren activamente a las comunidades locales, ya que estas prácticas promueven el empoderamiento económico, la generación de empleo y el bienestar social, favoreciendo así un desarrollo turístico sostenible (Hamdan & Rahmatin, 2024; Cahyaningrum et al., 2024; Sutarna et al., 2024).

La efectividad de la comunicación de RSE depende de marcos claros de objetivos y de la autenticidad en los mensajes, lo cual incrementa la participación del viajero y la defensa de la marca. Por ello, los especialistas en marketing turístico deben diseñar estrategias comunicacionales que evoquen empatía y se alineen con los valores del consumidor (Liu et al., 2024; Ahmad et al., 2023; Kim & Lee, 2024).

Por su parte, los formuladores de políticas y actores de la industria deben priorizar la creación de marcos regulatorios claros y de métricas estandarizadas de sostenibilidad social para abordar desafíos como el greenwashing y garantizar beneficios equitativos, particularmente en condiciones laborales y la prevención de la discriminación y el trabajo infantil (Elbelehy & Crispim, 2024; Eksanti & Sisdianto, 2024; Todorović et al., 2023).

El impacto positivo de la RSE en las intenciones de compra y en el valor de marca subraya la importancia de que las empresas turísticas integren los factores ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en sus estrategias centrales, contribuyendo a mejorar la competitividad y el desempeño financiero a largo plazo (Dang & Ha, 2025; Fei et al., 2024; Shahzalal, 2023).

Los modelos de gobernanza colaborativa, que involucren gobiernos, empresas, ONGs y comunidades locales, son esenciales para la implementación efectiva y la mejora continua de los programas de RSE. Los estudios de caso exitosos destacan la relevancia de la coordinación entre partes interesadas y la participación comunitaria (Sharma, 2024; Samsudin et al., 2024; Kumar & Mehta, 2024).

En resumen, el desarrollo turístico sostenible debe incorporar enfoques de emprendimiento social y estrategias de empoderamiento que fortalezcan la legitimidad comunitaria y el capital social, permitiendo que los grupos marginados participen plenamente en la actividad económica y contribuyan a la equidad social y a la resiliencia ante desastres (Wang et al., 2024; Tiwari & Nguyen, 2024; Alsakkaf et al., 2023).

3.7 Conclusiones

La evidencia revisada indica que las elecciones conscientes de los viajeros, orientadas hacia marcas comprometidas con iniciativas comunitarias, condiciones laborales justas, igualdad de género y la eliminación de la discriminación y el trabajo infantil, generan impactos significativos en el desarrollo económico local y en el bienestar social dentro del marco del turismo sostenible. Estas decisiones éticas del consumidor se encuentran estrechamente vinculadas con las prácticas de RSE, las cuales refuerzan el empoderamiento comunitario, la equidad social y la asistencia en situaciones de desastre.

Se observa que la integración de la RSE con modelos de turismo comunitario promueve un crecimiento inclusivo y favorece la distribución equitativa del ingreso. La alineación de estas iniciativas con los ODS potencia sus efectos al abordar derechos laborales, igualdad de género y cohesión social, combinando sostenibilidad económica y social. La efectividad de estas acciones depende en gran medida de la transparencia, autenticidad y gobernanza colaborativa entre gobiernos, empresas, ONG y comunidades locales, factores que fortalecen la apropiación comunitaria y la sostenibilidad de los resultados de empoderamiento.

No obstante, persisten desafíos relevantes, como ambigüedades regulatorias, limitaciones financieras, riesgos del greenwashing y reportes inconsistentes, que pueden limitar el impacto transformador de la RSE y del turismo ético. Asimismo, aunque los valores emocionales, altruistas y la comunicación de RSE influyen en las decisiones de los viajeros, los cambios conductuales sostenidos y la segmentación de los distintos tipos de viajeros aún requieren mayor análisis. Se evidencia además que los viajeros muestran mayor sensibilidad a evitar destinos con prácticas de RSE deficientes, lo que revela complejas dinámicas de toma de decisiones que afectan las contribuciones económicas del turismo responsable.

La literatura identifica también vacíos en la cuantificación de los impactos económicos directos de las decisiones éticas de los viajeros, así como la necesidad de métricas estandarizadas para medir los resultados del empoderamiento comunitario y de estudios longitudinales que permitan establecer relaciones causales. A pesar de reconocer la amplitud de las dimensiones éticas del turismo sostenible, como la lucha contra la discriminación y el trabajo infantil, se requiere el fortalecimiento de marcos regulatorios y mecanismos de aplicación efectivos.

La investigación refleja una relación positiva e intrincada entre el comportamiento responsable del viajero, las iniciativas de RSE y los resultados económicos y sociales sostenibles. El avance en este campo demanda enfoques metodológicos integradores, marcos de medición estandarizados y una mayor colaboración de las partes interesadas para maximizar los beneficios económicos del turismo sostenible, garantizando al mismo tiempo la protección del bienestar comunitario y el respeto de los estándares laborales.

Anexos

Estudio	Medición del impacto económico	Efectividad de la Iniciativa de RSC	Análisis del comportamiento del viajero	Resultados de empoderamiento comunitario	Cumplimiento de prácticas éticas
(Liu et al., 2024)	El comportamiento prosocial impulsado por la empatía aumenta el apoyo económico	El marketing relacionado con la causa mejora el impacto de la RSE	El encuadre de objetivos específicos influye en las opciones de los viajeros	Enfoque limitado en los mecanismos de empoderamiento de la comunidad	No abordado explícitamente
(Hamdan & Rahmatin, 2024)	La RSE con turismo de base comunitaria impulsa los ingresos y empleos locales	La implementación efectiva de la RSE mejora laboral y el bienestar social	La participación comunitaria da forma a las preferencias de los viajeros	Papel activo de la comunidad en la gestión del turismo	Empoderamiento de las mujeres destacado
(Dewi & Alam, 2024)	La RSE afecta positivamente la lealtad de los visitantes y los beneficios económicos	La RSE basada en la comunidad mejora las condiciones laborales	La responsabilidad social influye en las visitas repetidas	El compromiso comunitario fomenta el turismo sostenible	Sin detallar
(Elbeley & Crispim, 2024)	Sustentabilidad social vinculada al desarrollo comunitario	Prácticas de RSE mejoran las condiciones laborales y sociales	Las percepciones de los grupos de interés afectan las actitudes de los viajeros	Se necesita colaboración para los beneficios comunitarios	Derechos humanos poco explorados
(Iyengar, 2024)	La sustentabilidad social en la RSE mejora el bienestar social	La RSE mejora las condiciones laborales y la equidad social	La RSE aumenta la lealtad y el compromiso de los clientes	Resultados de desarrollo comunitario positivos	Evitación del trabajo infantil implícita

(Rave endran , 2024)	El turismo responsabl e equilibra el crecimiento o económico y la conservaci ón	La RSE apoya el bienestar comunita rio y las metas ambiental es	El compromiso comunitario afecta las opciones de los viajeros	Participación comunitaria crítica para el empoderami ento	Se promueve n prácticas laborales éticas
(Hari yadi et al., 2024)	El desarrollo del pueblo turístico eleva el bienestar económico local	El turismo comunitari o mejora las condiciones laborales y sociales	La preservación de la cultura local atrae a los viajeros	El compromiso de las partes interesadas empodera a las comunidade s	No abordad o explícita mente
(Erdaw ati & Ayub, 2024)	El ecoturismo potencia el bienestar económico y social	La RSE apoya metas ambientales y sociales	La participación turística en la conservación influye en el comportamie nto	Empoderam iento comunitario equilibra intereses	Normas éticas mantenida s
(Tiwari & Nguyen , 2024)	Ecoturismo promueve generación de ingresos para grupos marginados	La RSE fomenta la equidad social y la prosperidad económica	La inclusión comunitaria diversa afecta el apoyo a los viajeros	Enfatizado el empoderami ento de las mujeres y las minorías	El trabajo infantil y la discrimina ción abordados
(Singh et al., 2024)	El turismo contribuye al crecimiento económico y al alivio de la pobreza	La RSE se alinea con los objetivos de desarrollo sostenible	Los roles de las partes interesadas influyen en el comportamien to del viajero	Se señalan beneficios comunitario s inclusivos	Promoción de la igualdad de género
(Talukd er et al., 2024)	El turismo sostenible reduce las disparidades socioeconó micas	La RSE promueve el crecimiento inclusivo y la equidad social	Patrones de consumo responsable identificados	La participació n de las partes interesadas potencia el empoderami ento	Se anotan esfuerzos contra la discrimina ción
(Sabola k & Zebua,	La RSE cataliza el crecimiento económico	La RSE fortalece las relaciones comunidad-	La conciencia de la RSE influye en la	Se enfatiza el fortalecimie nto de	No se detalla explícitam

2024)	local sostenible	empresa.	elección de marca del viajero.	capacidades locales.	ente
(Eksanti & Sisdiyanto, 2024)	La RSE apoya la sostenibilidad económica local	La RSE mejora la infraestructura y el bienestar de la comunidad	La transparencia afecta la confianza de los viajeros	La participación comunitaria es fundamental para el éxito	Se señalan desafíos en la regulación
(Cahyaningrum et al., 2024)	La participación comunitaria crea diversas fuentes de ingresos	La capacitación en RSE mejora las condiciones laborales	Los roles comunitarios activos atraen a viajeros éticos	La preservación de la identidad cultural empodera a los locales	No abordado explícitamente
(Sharma, 2024)	El financiamiento de RSE eleva económicamente a los grupos vulnerables	Los programas de RSE apoyan el bienestar social y el trabajo	La participación de los grupos vulnerables moldea las percepciones de los viajeros	Las ONG facilitan el empoderamiento comunitario	Evitar el trabajo infantil incluida
(Risfandini, 2024)	El turismo verde y comunitario potencian las economías locales	La RSE promueve la sostenibilidad ambiental y social	La participación de la comunidad influye en las elecciones de los viajeros	Empoderamiento local clave para la sustentabilidad	Se fomentan prácticas laborales éticas
(Simbai et al., 2024)	La RSE promueve el crecimiento comunitario y el desarrollo económico	La RSE aborda retos laborales y de bienestar social	La ciudadanía corporativa afecta las actitudes de los viajeros	Esencial colaboración de los grupos de interés	Desafíos políticos y de financiamiento señalados
(Nurhadi et al., 2024)	El programa de RSE arroja un alto retorno social de la inversión	La RSE mejora las condiciones laborales y el bienestar de la comunidad	El análisis de impacto de las partes interesadas informa el apoyo al viajero.	Beneficios comunitarios de las corrientes financieras	Se respetan las normas éticas
(Falk & Hagste	Vinculan compromiso de RSE de las empresas	Iniciativas de RSE mejoran la igualdad	El compromiso de RSE se correlaciona	Vinculan igualdad de género y empoderamiento	La discriminación de las mujeres se

n, 2024)	con metas de crecimiento económico.	laboral y de género	con las preferencias de los viajeros	ento económico	aborda
(Remash 2022)	La RSE se extiende más allá del medio ambiente a las contribuciones sociales	La RSE mejora las condiciones laborales y el bienestar comunitario	La RSE en hotelería influye en la lealtad a la marca del viajero	Desarrollo comunitario integrado en la RSE	Antidiscriminación promovida
(Ahmad et al., 2023)	La RSE influye positivamente en la defensa de la marca del consumidor	La RSE mejora el compromiso emocional de los viajeros	Los valores altruistas moderan el comportamiento del viajero	Admiración de marca vinculada al apoyo de la comunidad	Prácticas éticas incrustadas
(Ahmad et al., 2023)	La RSE impulsa la defensa y lealtad de los consumidores de viajes	La comunicación de RSE afecta las actitudes de los viajeros	Los valores altruistas condicionan la defensa del viajero	La admiración de la marca media el apoyo al viajero	Se promueven estándares éticos
(Ahmad et al., 2024)	La RSE fomenta el comportamiento de promoción ecológica del consumidor	La RSE vinculada al consumo y al turismo sostenibles	La gratitud y la confianza verde influyen en las elecciones de los viajeros	El altruismo verde mejora los beneficios comunitarios	Prácticas laborales éticas implícitas
(Yun et al., 2024)	El marketing ESG afecta las intenciones conductuales del consumidor	Las creencias sociales y de gobierno mejoran la efectividad de la RSC	Las actitudes positivas hacia los ESG influyen en los viajeros	La innovación turística modera el comportamiento	Promueve el cumplimiento ético
(Dang & Ha, 2025)	Los factores ESG potencian el valor de marca y la intención de compra	ESG mejora las condiciones laborales y el bienestar social	Las dimensiones ESG afectan el comportamiento de compra de los viajeros	Equidad de marca vinculada al apoyo comunitario	Antidiscriminación incluida
(Almeida et al.,	Las prácticas ESG influyen en	ESG alineada con las	La conciencia ESG da	La marca territorial	Se fomentan

2024)	la percepción territorial de la marca	políticas locales para el bienestar de la comunidad	forma a la elección del destino del viajero	empodera a las comunidades	normas laborales éticas
(Han et al., 2024)	La RSE y los factores emocionales afectan la elección responsable de la aerolínea	La RSE mejora las condiciones laborales y las normas sociales	Los factores normativos y emocionales dan forma a las decisiones del viajero	Factores causales complejos en la elección del viajero	Se enfatiza el cumplimiento ético
(Le, 2023)	La responsabilidad económica influye en las elecciones de turismo responsable	La RSE promueve la responsabilidad sociocultural y ambiental	La intención turística responsable afecta el comportamiento del viajero	Comportamiento responsable vinculado al Apoyo comunitario	Prácticas laborales éticas señaladas
(Camilleri, 2020)	La RSE estratégica mejora los resultados económicos y sociales	La RSE mejora las condiciones laborales y el bienestar de la comunidad	La comunicación de la RSE influye en las percepciones de los viajeros	Intereses de los grupos de interés integrados en la RSE	Se mantienen normas laborales éticas
(Shahzad, 2023)	La RSE alineada con los ODS apoya la sustentabilidad económica	Las prácticas de RSE mejoran las condiciones laborales y sociales	Las brechas de RSE identificadas en las expectativas de los viajeros	El sustentismo promueve el empoderamiento comunitario	Se enfatiza la evitación del trabajo infantil
(Milwood, 2020)	Las prácticas de RSE contribuyen al cambio social y económico	La RSE apoya modelos laborales justos y de negocio responsables	Las percepciones de RSE varían entre las mipymes turísticas	La innovación social empodera a las comunidades	Prácticas laborales éticas inconsistentes
(Anokye et al., 2022)	La RSE impacta positivamente en el desarrollo socioeconómico	La RSE mejora las condiciones laborales y el bienestar de la comunidad	La RSE mejora la reputación hotelera influyendo en los viajeros	Beneficios comunitarios vinculados a iniciativas de RSE	Evitación del trabajo infantil implícita

(Ubeda et al.,2024)	RSC apoya sustentabilidad en ejes económicos y sociales	La RSE promueve el bienestar social y la sustentabilidad económica	La RSE afecta la confianza del viajero y la lealtad a la marca	Responsabilidad social vinculada a beneficios comunitarios	Prácticas laborales éticas abordadas
(Wang et al.,2024)	El emprendimiento social impulsa el desarrollo económico rural	La RSE fomenta el capital social y la legitimidad	Las empresas sociales influyen en el apoyo a los viajeros	Enfatizan el empoderamiento de los grupos marginados	Se evita el trabajo infantil y la discriminación
(Todorović et al., 2023)	La RSE alinea los negocios con objetivos sociales y ambientales	La RSE promueve los derechos laborales y la equidad social	La transparencia de la RSE afecta la confianza del viajero	El turismo social empodera a grupos desfavorecidos	Normas laborales éticas críticas
(Rodríguez et al., 2021)	La imagen de la RSC potencia la competitividad del destino	La RSE mejora las percepciones de la comunidad y de los clientes	La RSE influye en el compromiso y la lealtad del turista	Amor de marca vinculado al apoyo comunitario	Prácticas laborales éticas implícitas
(Wani et al.,2023)	El consumo local de alimentos impulsa la sustentabilidad económica	La RSE apoya la sustentabilidad cultural y social	La preferencia alimentaria local da forma al comportamiento del viajero	Beneficios comunitarios del turismo gastronómico	Prácticas laborales éticas no detalladas
(Matteucci,2020)	La RSE crea valor corporativo alineado con los ODS	La RSE mejora las condiciones laborales y el bienestar social	La integración de la RSE potencia la lealtad de los viajeros	Iniciativas sustentables empoderan a las comunidades	Se promueve la antidiscriminación
(Samsudin et al., 2024)	La gobernanza de la RSE apoya los ingresos del desarrollo turístico	La RSE mejora las condiciones laborales y el bienestar de la comunidad	El monitoreo del programa de RSE influye en la confianza del viajero	La retroalimentación de la comunidad mejora el empoderamiento	Se mantienen prácticas laborales éticas

(Subark a et al.,2024)	La RSE mejora el bienestar social en las comunidades aledañas	La implementación de la RSE enfrenta desafíos legales y prácticos	La conciencia de RSE afecta las percepciones de los viajeros	La RSE continua beneficia el empoderamiento comunitario	Se enfatiza la evitación del trabajo infantil
(Kumar &Mehta, 2024)	Las iniciativas de RSE mejoran el bienestar de la comunidad local	La RSE apoya la educación y el acceso a la salud	La colaboración en RSE influye en el apoyo a los viajeros	La participación de múltiples partes interesadas empodera a las comunidades	Se promueven prácticas laborales éticas
(Fei et al.,2024)	La RSE mejora la disposición para pagar por hoteles sustentables	La RSE apoya objetivos ambientales y sociales	La Generación Z prefiere marcas socialmente responsables	Prácticas sustentables empoderan segmentos de consumidores	Se fomentan prácticas laborales éticas
(Kim & Lee,2024)	La autenticidad ESG mejora la actitud de marca y compra	La RSE mejora las condiciones laborales y la responsabilidad social	La autenticidad influye en la lealtad a la marca del viajero	Los esfuerzos genuinos de RSE empoderan a las comunidades	Se enfatiza la antidiscriminación
(Iqbal et al.,2023)	La RSE modera los efectos del marketing de sustentabilidad sobre el comportamiento	El compromiso de RSE fortalece la imagen y lealtad de marca	Las actividades de RSE influyen en el comportamiento responsable del consumidor	La imagen de marca fomenta el apoyo de la comunidad	Se promueven prácticas laborales éticas
(Alsakkaf et al.,2023)	La responsabilidad social del destino	La RSE mejora las condiciones laborales y	La participación comunitaria modera el	La participación comunitaria	Se promueve la antidiscrim

	impulsa impactos económicos	el bienestar comunitario	apoyo a los viajeros	potencia el empoderamiento	iniciación
(Sutama et al.,2024)	El turismo comunitario mejora el bienestar económico local	La RSE apoya la sostenibilidad social y ambiental	La participación comunitaria da forma a las experiencias de los viajeros	La preservación de la identidad local empodera a las comunidades	Se fomentan prácticas laborales éticas
(Ateş, 2025)	La investigación en RSE se centra en los impactos económicos y sociales	La RSE mejora las condiciones laborales y las relaciones con los grupos de interés	La comunicación de RSE afecta el comportamiento del viajero	Participación de las partes interesadas crítica para el empoderamiento	Prácticas laborales éticas poco exploradas
(Wakasugi &Ito, 2024)	Empatía y normas promueven la participación turística a favor de los pobres	Se necesita conciencia de RSE para aumentar la responsabilidad social	La baja conciencia afecta el comportamiento prosocial del viajero	El marketing puede mejorar el empoderamiento de la comunidad	Prácticas laborales éticas implícitas
(León & Araña,2014)	La RSE aumenta la disposición a pagar por el turismo responsable	Las políticas de RSE mejoran las condiciones laborales y el bienestar social	El efecto status quo influye en las elecciones de los viajeros	Acciones de RSE empoderan las economías locales	Se aborda la evitación del trabajo infantil
(Xing, 2023)	La RSE integra elementos culturales para impulsar la economía local	La RSE apoya el desarrollo turístico sostenible	La RSE potencia la confianza del viajero y la conexión de marca	La innovación cultural empodera a las comunidades	Fomentan prácticas laborales éticas

Referencias

- Ahmad, N., Ahmad, A., & Siddique, I. (2023). Beyond self-interest: How altruistic values and human emotions drive brand advocacy in hospitality consumers through corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, . <https://doi.org/10.1002/csr.2701>
- Ahmad, N., Samad, S., & Han, H. (2023). Travel and tourism marketing in the age of the conscious tourists: A study on csr and tourist brand advocacy. <https://doi.org/10.1080/10548408.2023.2276433>
- Ahmad, N., Samad, S., & Mahmood, S. (2024). Sustainable pathways: The intersection of csr, hospitality and the united nations' sustainable development goals. *Current Issues in Tourism*, . <https://doi.org/10.1080/13683500.2024.2313047>
- Alisa, F., & Ridho, Z. (2020). Sustainable cultural tourism development: A strategic for revenue generation in local communities. *Journal of Economic and Tropical Life Science (JETLS)*, 4(2), 47-56.
- Almeida, G. G. F. D., Almeida, P., & Pereira, J. (2024). Conectando esg e marca territorial: Uma abordagem estratégica para os destinos turísticos. *Rosa dos Ventos*, 16 (4), . <https://doi.org/10.18226/21789061.v16i4p824>
- Alsakkaf, M. A., Mohaidin, Z., Murshid, M. A., Basendwah, M., & Amarneh, S. (2023). A mediated moderation model of destination social responsibility and residents' support for tourism development in saudi arabia. *Global Business Review*, . <https://doi.org/10.1177/09721509231195994>
- Amezcuá, B., De la Peña, A., Ríos, M. T., & Soto, J. M. S. (2018). Escala para la medición del comportamiento de consumo responsable en consumidores Hispanohablantes. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 14(2), 11-26.
- Anokye, C. O. A., Hajmasy, G. S., & Raffay-Danyi, A. (2022). The impacts of csr of hotels on the socio-economic development of the south tongu district of ghana. <https://doi.org/10.58345/melk1969>
- Ateş, A. (2025). A bibliometric analysis on corporate social responsibility in the tourism sector between 2018-2023. *International journal of economics, politics, humanities & social sciences*, 8 (1), 1-16. <https://doi.org/10.59445/ijephss.1550518>
- Cahyaningrum, D., Hasani, T. D., Asri, N. W. A. M., Safitri, D., & Ibrahim, I. D. K. (2024). The role of community participation toward economic empowerment in the

tourism sector. *West Science Business and Management*, 2 (04), 1150-1158. <https://doi.org/10.58812/wsbm.v2i04.1403>

Camilleri, M. A. (2020). Strategic corporate social responsibility in tourism and hospitality. *Sustainable Development*, 28 (3), 504-506. <https://doi.org/10.1002/SD.2059>

Dang, N. T. T., & Ha, V. D. (2025). Enhancing brand equity and customers purchase intention at tourism companies in ho chi minh city: The role of esg. *Deleted Journal*, 2025 (1), 810-821. <https://doi.org/10.53935/jomw.v2024i4.813>

Dewi, R. N., & Alam, I. A. (2024). The influence of community-based corporate social responsibility (csr) on tiska beach tourism visits in lampung province. *Transekonomika Akuntansi Bisnis dan Keuangan*, 3 (6), 415-430. <https://doi.org/10.55047/transekonomika.v3i6.578>

Eksanti, V. G., & Sisdiyanto, E. (2024). Peran corporate social responsibility (csr) dalam mendorong keberlanjutan ekonomi lokal. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen Bisnis dan Akuntansi.*, 2 (1), 196-207. <https://doi.org/10.61722/jemba.v2i1.607>

Elbelehy, C. M. S. E. A., & Crispim, J. (2024). Social sustainability in the hospitality and tourism supply chains: What can we learn from existing research and what remains unexplored?. *Journal of hospitality and tourism insightsnull*. <https://doi.org/10.1108/jhti-03-2024-0233>

Erdawati, M., & Ayub, Z. (2024). Empowering communities through ecotourism: A holistic model for sustainable development. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences*, 7 (2), 405- 412. <https://doi.org/10.34007/jehss.v7i2.2360>

Falk, M., & Hagsten, E. (2024). Commitment of travel and leisure firms to sustainable development goals. *Tourism Economicsnull*, . <https://doi.org/10.1177/13548166241236000>

Fei, A., Kim, J., & Kim, S. I. (2024). Effects of environmental sustainability practice in the economy hotel to gen zer's purchase decision: Behavior economy approach using choice based conjoint analysis. *International Journal of Hospitality Managementnull*, . <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103678>

Hamdan, A. R., & Rahmatin, L. S. (2024). Desa wisata tegaren: Implementasi corporate social responsibility menggunakan community based tourism. *JIIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)*, 7 (8), 7844-7852. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i8.5625>

Han, H., Wong, A. K. F., Kim, S., Cheng, X., & Chi, X. (2024). Assessing asymmetric selection of responsible airlines based on csr, normative, and emotional factors: A

complexity approach with sem, fsqca, and nca. *Asia Pacific Journal of Tourism Research* null, 1-18. <https://doi.org/10.1080/10941665.2024.2437630>

Hariyadi, B. R., Rokhman, A., Rosyadi, S., & Yamin, M. (2024). The role of community-based tourism in sustainable tourism village in indonesia. *RGSAnull*, . <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n7-038>

Iqbal, S., Ayub, A., Fatima, T., & Rasool, Z. (2023). Promoting responsible sustainable consumer behavior through sustainability marketing: The boundary effects of corporate social responsibility and brand image. *Sustainability*, 15 (7), 6092-6092. <https://doi.org/10.3390/su15076092>

Iyengar, S. R. S. (2024). Assessing the impact of social sustainability practices in corporate social responsibility initiatives. *Innovative research thoughts*, 10 (3), 131-137. <https://doi.org/10.36676/irt.v10.i3.1471>

Kim, K., & Lee, B. (2024). The impact of consistency, appropriateness, and authenticity in airline companies' esg management initiatives on brand attitude and purchase intentions. <https://doi.org/10.17086/jts.2024.48.1.81.99>

Kumar, A., & Mehta, I. (2024). An analysis of corporate social responsibility practices and their impact on local communities in the case of samsung electronics in india. *Studies in social science & humanities*, 3 (4), 16-20. <https://doi.org/10.56397/sssh.2024.04.03>

Le, X. T. T. (2023). How responsible tourism behavioral intentions influence tour choices: Effects of economic, socio-cultural, and environmental responsibility. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration* null, 1-29. <https://doi.org/10.1080/15256480.2023.2219252>

León, C. J., & Araña, J. E. (2014). Impact of different dimensions of corporate social responsibility on tourism demand: Does the status quo matter?. *Tourism Economics*, 20 (3), 493-507. <https://doi.org/10.5367/TE.2013.0292>

Liu, B., Moyle, B., Kralj, A., Chen, Y., & Li, Y. (2024). Cause-related marketing in tourism: How goal framing promotes consumer prosocial behaviours. *Journal of Sustainable Tourism* null, 1-22. <https://doi.org/10.1080/09669582.2024.2374360>

Matteucci, V. (2020). How can the hospitality industry increase corporate value aligned with sustainable development goals? Case examples from hilton, meliá and sun. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 12 (5), 509-523. <https://doi.org/10.1108/WHATT-06-2020-0043>

Nurhadi, A., Sujalmi, Y. B., Firmansyah, F., Jatmiko, D. P., Aulia, M., Saputra, M., Ramadhani, M. A., Casdimin, C., Ajidinnor, A., Luthfan, M., Kurniawan, R. R., Agustian,

- R., Mardiah, A. A., Safrie, M., Maulana, A., & Noviani, N. E. (2024). Unveiling transformation: A social return on investment evaluation of pt adaro indonesia's 'menanti laburan tourism park' csr programme (2019-2023). <https://doi.org/10.61848/rst.v1i3.23>
- Raveendran, N. P. (2024). Promoting responsible tourism: Assessing sustainable practices, community engagement, and environmental conservation for balancing economic growth and ecological preservation in global travel destinations. *International Journal for Multidimensional Research Perspective (IJMRP)*, 2 (10), 30-44. <https://doi.org/10.61877/ijmrp.v2i10.206>
- Ramesh, S. (2022). Corporate Social Responsibility in the Hospitality Industry: Beyond Green Initiatives. *Journal of Social Responsibility, Tourism and Hospitality*, 2(05), 35–39. <https://doi.org/10.55529/jsrth.25.35.39>
- Risfandini, A. (2024). Sustainable tourism implementation in indonesia: Emphasizing green tourism, community-based tourism, and local empowerment. *Baristanull*, . <https://doi.org/10.34013/barista.v1i101.1506>
- Sabolak, Y., & Zebua, F. (2024). Analisis keberlanjutan dan peran csr dalam pengembangan ekonomi lokal. <https://doi.org/10.70134/jukoni.v1i1.22>
- Samsudin, S., Hamidi, M., & Furrie, W. (2024). Governance of the corporate social responsibility (csr) program of karang mukti village in the development of embung batu beureum tourism. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 5 (04), 782-787. <https://doi.org/10.59141/jiss.v5i04.1086>
- Shahzalal, M. (2023). Corporate social responsibility and sustainability practices of top hotel chains concerning sdgs and sustainism. <https://doi.org/10.9734/bpi/aobmer/v3/7532a>
- Sharma, E. (2024). Community involvement model for sustainable tourism development. *Advances in hospitality, tourism and the services industry (AHTSI) book series*null, 61-96. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7388-0.ch004>
- Simbai, M., Kudzanai, M., & Tinashe, R. (2024). Corporate social responsibility initiatives and community development: A review of literature on the prospects and challenges in developing countries. *Indonesian Journal of Community Services*, 3 (2), 158-166. <https://doi.org/10.47540/ijcs.v3i2.1578>
- Singh, P., Seal, M., & Sharma, D. (2024). Analysing the role and contribution of tourism in achieving sustainable development goals. *Advances in human services and public health (AHSPH) book series*null, 182-195. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2758-6.ch009>

- Subarka, S., Alawy, F. F., AlRasyid, M. I., Harmono, H., & Dimiyati, A. (2024). Juridical review of the implementation of corporate social responsibility (csr) in the perspective of community empowerment. *Edunity*, 3 (9), 816-828. <https://doi.org/10.57096/edunity.v3i9.282>
- Sutama, I. K. G. S., Dewi, N. D. U., & Rahayu, L. R. (2024). Community based tourism sebagai salah satu konsep pengembangan pariwisata. *Deleted Journal*, 2 (1), 47-55. <https://doi.org/10.35912/jspp.v2i1.2042>
- Talukder, M. B., Khan, M. S., & Kumar, S. (2024). Socioeconomic gaps and foster inclusive growth. *Advances in hospitality, tourism and the services industry (AHTSI) book series*, 56-82. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-5405-6.ch003>
- Tiwari, S., & Nguyen, T. P. L. (2024). Towards social equity and sustainable economic prosperity through ecotourism: A case of caste diversified community along annapurna sanctuary trail (ast), nepal. *World Development Perspectives*, . <https://doi.org/10.1016/j.wdp.2024.100592>
- Todorović, N., Belij, M., & Jovičić, D. (2023). Social ecotourism as an instrument for achieving environmentally and socially responsible business. <https://doi.org/10.5937/lspupn24209t>
- Wakasugi, M., & Ito, N. (2024). A quantitative study on empathic and normative factors promoting pro-poor tourism. *Tourism Analysis*, . <https://doi.org/10.3727/108354224x17275202230505>
- Wang, X., Huang, Y., & Huang, K. (2024). How does social entrepreneurship achieve sustainable development goals in rural tourism destinations? The role of legitimacy and social capital. *Journal of Sustainable Tourism*, . <https://doi.org/10.1080/09669582.2024.2309546>
- Yun, J., Klaus, P., Hong, E., Lee, S., & Park, J. (2024). Effects of travel agencies' environment, social, and governance marketing activities on consumer behavioral intentions. *International Journal of Tourism Research*, 26 (5), . <https://doi.org/10.1002/jtr.2789>

CAPÍTULO 4 INNOVACIÓN EN SERVICIOS TURÍSTICOS A PARTIR DE LA COCREACIÓN: EXPERIENCIAS EN EL AUSTRO ECUATORIANO

MARÍA FERNANDA ZUMBA ZÚÑIGA
JHOANA ELIZABETH PALADINES BENÍTEZ
MÓNICA PATRICIA COSTA RUIZ

Universidad Técnica Particular de Loja, Departamento de Ciencias Empresariales

4. Marco teórico: De la innovación a la cocreación

4.1. Innovación: bases y evolución conceptual

La innovación ha acompañado la historia humana, desde inventos tempranos como la rueda, la lámpara incandescente, el telégrafo, la máquina de vapor y la cadena de montaje (Baumol, 2003; Brendon, 1991; Love, 1986; Weth, 2005) hasta desarrollos contemporáneos como productos farmacéuticos, *smartphones*, telemedicina, realidad aumentada e Internet (Dodgson et al., 2014). Se concibe como un fenómeno sistémico que emerge de la interacción continua entre actores y organizaciones con distintas capacidades (Fagerberg, 2006), requiriendo la participación de todos los grupos relacionados en el surgimiento de ideas innovadoras.

Su carácter interdisciplinario demanda la combinación de conocimientos económicos, tecnológicos y sociales. Históricamente, la economía analizó su asignación de recursos y efectos macroeconómicos, dejando el proceso interno a otras disciplinas (Fagerberg, 2006). Actualmente, su protagonismo organizacional impulsa respuestas diferenciadoras ante demandas crecientes de productos y servicios mejorados.

Gopalakrishnan y Damanpour (1997) sostienen que la innovación facilita la adaptación a profundos cambios sociales, económicos y tecnológicos en un mercado global (Rodríguez Sánchez, 2015). Factores externos obligan a una gestión más abierta de procesos (Robayo, 2016), convirtiéndose en motor del crecimiento económico. Además, más allá del enfoque

económico, el fenómeno atrae el interés de múltiples campos por su rol en la adaptación al cambio y el potencial de crear y adoptar novedades (Rodríguez Sánchez, 2015).

Según Barcet (2010), la innovación ha estado enfocada en lo tecnológico, dado que los indicadores tradicionales miden gastos de I+D y patentes, relegando la innovación no tecnológica vinculada al sector servicios. Este ámbito es motor de crecimiento sostenible y competitividad a nivel empresarial, industrial y económico (Randhawa & Scerri, 2015). Ostrom et al. (2010) señalan que la innovación en servicios genera valor para clientes, empleados y comunidades mediante nuevas ofertas, procesos y modelos de negocio. En turismo, estas redes cooperativas y competitivas se basan en interdependencias organizativas (Tremblay, 1998).

La innovación es considerada pilar de políticas públicas, sistemas regionales y nacionales de innovación (Higuera-Palacio, 2015). En síntesis, contribuye al desempeño económico, la competitividad, la sostenibilidad ambiental, el empleo y la calidad de vida (Dodgson et al., 2014).

4.1.1. Definiciones y enfoques teóricos

La innovación es un fenómeno aleatorio y difuso, frecuentemente confundido con creatividad, novedad o invención. La creatividad implica generar ideas novedosas y útiles (Leonard & Swap, 1999; Dodgson et al., 2014), mientras que la invención es la aparición de la idea y la innovación su aplicación práctica con generación de valor (Fagerberg, 2006). La OCDE y Eurostat (2006) definen tres niveles de novedad: nuevo para la empresa, el mercado o el mundo.

La invención requiere combinar conocimientos, habilidades y recursos para materializarse como innovación. La creatividad origina ideas, la invención las formula y la innovación las implementa, generando beneficios económicos y sociales (Salter & Oliver, 2014). Bessant y Tidd (2015) describen tres momentos: generación, selección e implementación de ideas, destacando la incertidumbre del proceso.

Por otro lado, Schumpeter (1939) definió innovación como: i) introducción de un bien o mejora significativa, ii) nuevo método de producción, iii) apertura de nuevos mercados, iv) nuevas fuentes de suministro y v) nuevas formas organizativas (Brem, 2008). Para Drucker (1985), es una disciplina de gestión sistemática. Johannessen et al. (2001) la conciben como discontinuidad organizativa; Pavitt (2003) destaca su incertidumbre; Hamel (2006) la vincula a la creación y modificación de lo existente; Dodgson (2017) a

la capacidad adaptativa. Kanter (1983, en Hall & Williams, 2020) resalta su multidimensionalidad como generación y adopción de ideas, procesos y productos.

La OCDE y Eurostat publicaron en 1992 el Manual de Oslo para homogeneizar mediciones y conceptos. Define innovación como la introducción de un producto, proceso, método de comercialización u organizativo nuevo o significativamente mejorado (OCDE & Eurostat, 2006). El manual evolucionó desde la manufactura (1992), ampliándose al sector servicios (1997) y consolidando su enfoque en 2005. (Ver Tabla 1)

TABLA 1

TIPOS DE INNOVACIÓN SEGÚN EL MANUAL DE OSLO

Tipo de innovación	Enfoque clave	Referencias
Productos	Bienes y servicios nuevos o mejorados	Schumpeter (1934); OCDE & Eurostat (2006)
Procesos	Nuevas formas de producción y entrega	OCDE & Eurostat (2006); Fagerberg (2006)
Mercadotecnia	Nuevos métodos de comercialización	OCDE & Eurostat (2006)
Organizacional	Nuevas formas de organización interna o externa	Schumpeter (1934); OCDE & Eurostat (2006)

En cuanto al alcance, la innovación puede ser incremental —mejoras graduales en productos, procesos y servicios— o radical —cambios disruptivos que transforman industrias completas (Salter & Oliver, 2014). Aunque la radical recibe más atención mediática, las empresas concentran recursos en innovaciones incrementales por su menor costo y riesgo, principalmente en economías en desarrollo como el caso de Ecuador.

4.2. Innovación en el sector servicios

El aporte generado por la innovación, tanto en el plano empírico como en el teórico, y su papel en las actividades de servicios, han conformado una combinación decisiva para posicionar la innovación en servicios como un tema de alta relevancia. El sector terciario

abarca actividades económicas no productoras o transformadoras de bienes materiales y es conocido como ‘economía de servicios’. Este comprende nueve super sectores industriales: educación y salud, actividades financieras, gobierno, información, entretenimiento y hospitalidad, servicios profesionales y de negocios, transporte y servicios públicos, comercio mayorista y minorista, y otros servicios (Hoffman & Bateson, 2012).

La innovación en servicios se diferencia de la innovación manufacturera por sus rasgos distintivos, tradicionalmente conocidos como IHIP (Intangibilidad, Inseparabilidad, Heterogeneidad, Percibilidad y Ausencia de propiedad):

- Intangibilidad: no puede ser percibida con los sentidos antes de ser adquirida.
- Inseparabilidad: producción y consumo ocurren simultáneamente; no puede almacenarse y está vinculada al productor.
- Heterogeneidad: dificultad de estandarización, lo que incrementa el riesgo percibido frente a bienes tangibles.
- Percibilidad: los servicios no pueden almacenarse, si no se consumen se pierden.
- Ausencia de propiedad: el comprador adquiere un derecho de uso, no la propiedad del soporte tangible (Grande Esteban, 2005).

La innovación de servicios ha evolucionado hacia un campo que examina las interacciones dinámicas entre sistemas tecnológicos y humanos que impulsan cambios administrativos y organizacionales. Agarwal y Selen (2011, como se citó en Randhawa & Scerri, 2015) definen la innovación en servicios como una “oferta de servicios elevada” compuesta por nuevas interfaces con el cliente, sistemas de prestación, arquitecturas organizacionales, propuestas de mercado y/o mejoras en la productividad y el desempeño a través de la gestión de recursos humanos (p. 29).

Witell et al. (2015) sostienen que la innovación en servicios puede entenderse a nivel individual, organizacional y social, donde el aprendizaje a partir de errores resulta clave. En este marco: (a) un cliente puede aceptar o rechazar una innovación; (b) una organización puede adoptar un nuevo modelo de negocio o conservar uno tradicional; y (c) una innovación puede impulsar o frenar el bienestar social.

4.2.1. Empresas de servicios

Las empresas de servicios desempeñan un papel central en las economías mundiales, pero con frecuencia replican estrategias de empresas industriales, desconociendo sus particularidades. Shaw (1991) afirma que es más exacto considerar al servicio como un cambio fundamental en la condición o posición de quien lo consume, lo que implica responder a un conjunto infinito de condiciones del consumidor (p. 9).

Las empresas de servicios pueden clasificarse desde distintas perspectivas, sin criterios únicos:

1. Por su naturaleza:

Incluye servicios de salud, financieros, profesionales, hostelería, viajes y turismo, deporte, arte y recreación, poderes públicos o semipúblicos, distribución, alquiler, educación e investigación, telecomunicaciones, personales y mantenimiento.

2. Por el sector de actividad:

Considera el destino de los productos y el tipo de prestación (individual o colectiva), distinguiendo entre servicios de distribución, producción, sociales y personales.

3. Por su función:

Distingue servicios de gestión y dirección comercial, producción, información y comunicación, investigación, personal, ventas y operativos.

4. Por el comportamiento del consumidor:

Analiza las fases de compra del consumidor, identificando servicios de conveniencia, de compra, de especialidad, especiales y no buscados (Grande Esteban, 2005).

Este marco de clasificación evidencia la diversidad estructural de las empresas de servicios y su necesidad de enfoques estratégicos específicos. A partir de este análisis, se profundizará en las empresas de servicios turísticos, objeto de estudio de la presente investigación.

4.3. Empresas de servicios turísticos

Las empresas turísticas constituyen unidades económicas estructuradas y especializadas, vinculadas con el ámbito del viaje y el turismo. Estas operan, en muchos casos, de forma interrelacionada con otras entidades o negocios del sector, con el propósito de obtener utilidades a partir de la producción y comercialización de bienes y servicios diseñados

para satisfacer las necesidades de los visitantes. Esta oferta presenta particularidades clave: puede realizarse en un lugar distinto de su origen, requiere estrategias sólidas de marketing, demanda intermediación para su comercialización y se caracteriza por su diversidad y complementariedad (Guerrero González & Ramos Mendoza, 2014).

El amplio abanico de oportunidades de negocio responde a la variedad de modalidades turísticas y la heterogeneidad de los servicios ofrecidos. La actividad turística es inherentemente diversa, ya que puede incluir desde servicios de información hasta transporte, alojamiento, gastronomía, actividades culturales y deportivas (Berastain, 2006).

Entre las principales empresas turísticas se incluyen (Berastain, 2006):

1. Alojamiento: hoteles, apartamentos, casas rurales, campings, entre otros.
2. Restauración: bares, cafeterías, restaurantes.
3. Transporte: aerolíneas, navieras, autobuses turísticos, alquiler de vehículos.
4. Ocio y oferta variada: espectáculos, casinos, museos, instalaciones deportivas, parques temáticos y acuáticos.
5. Intermediarios: agencias de viajes, centrales de reservas y comisionistas.

Es fundamental distinguir entre formas y tipos de turismo. La forma de turismo clasifica la actividad turística según las características inherentes a los viajes y sus participantes, mientras que el tipo de turismo responde a las motivaciones de viaje (Quesada Castro, 2010).

Formas de turismo:

- **Ámbito geográfico:** doméstico, internacional, intrarregional.
- **Organización:** organizado, no organizado.
- **Duración:** excursionista; turistas de permanencia breve, corta, mediana y larga.
- **Edad:** infantil, adolescentes y jóvenes, adultos, adultos mayores.
- **Transporte:** acuático (marítimo, fluvial, lacustre), aéreo, terrestre (ferrocarril, carretera).
- **Volumen e ingresos:** social, masivo, selectivo.

- Escalas: directo, itinerante.
- Otras formas: individual, familiar, grupal.

Tipos de turismo:

- Turismo cultural: religioso, político, gastronómico, artístico, folclórico, educativo, arquitectónico, monumental.
- Turismo deportivo: práctica, competencia o asistencia a eventos deportivos.
- Turismo sostenible: naturaleza (soft nature, hard nature), ecoturismo, agroecoturismo, turismo rural.
- Turismo de placer o recreo: sol y playa, parques de atracciones, casinos, hoteles temáticos, entretenimiento diverso.
- Turismo de salud: termas, spas, tratamientos médicos y de bienestar.
- Turismo de negocios: congresos, convenciones, ferias y viajes de incentivos.
- Otros tipos: turismo de aventura, alternativo, libertino.

La diversidad de formas y tipos de turismo amplía las posibilidades de creación de empresas en el sector, generando oportunidades laborales cuyo éxito depende de la gestión eficiente de las organizaciones. Las empresas turísticas no solo aportan a su propia competitividad, sino también a la de los destinos donde operan, al elaborar experiencias atractivas y de valor.

Salcedo Fernández (2017) identifica cuatro estrategias competitivas comunes en el sector turístico:

1. Orientación al servicio, centrada en la calidad y en la formación del talento humano.
2. Consideración del rol activo y las crecientes exigencias de los turistas.
3. Uso estratégico de tecnologías de información como generadoras de valor.
4. Fortalecimiento de la posición estratégica dentro de la cadena de valor.

El sector enfrenta retos complejos, por lo que el apoyo gubernamental es crucial. Los gobiernos deben garantizar a las visitantes condiciones óptimas de estadía y disfrute, que incluyan (Guerrero González & Ramos Mendoza, 2014):

- Alojamiento digno y satisfactorio.
- Transporte seguro y de calidad.
- Alimentación con atributos de calidad y buen servicio.
- Entretenimiento adecuado y diverso.
- Servicios intermediarios responsables.
- Prestación oportuna de servicios acordados.
- Infraestructura y recursos de calidad respaldados por políticas públicas.
- Experiencias memorables que fortalezcan la reputación del destino.

4.3.1. Innovación en empresas de servicios turísticos

El sector turístico debe enfocarse en el mediano y largo plazo, pues representa uno de los motores más poderosos del crecimiento y desarrollo económico de los países y, de manera particular, de las empresas dedicadas a actividades turísticas. En este contexto, la innovación constituye un factor clave de ventaja competitiva.

Alsos et al. (2014) destacan que las empresas turísticas operan en un mercado caracterizado por fuertes turbulencias y rápidos cambios. Para competir de forma eficaz, estas deben innovar, reduciendo costos u ofreciendo productos y servicios nuevos de alta calidad que respondan a la demanda del cliente (p. 2). La capacidad de renovarse, desarrollar nuevos productos y adaptarse a cambios del mercado resulta crucial para su sostenibilidad y crecimiento.

La industria turística involucra múltiples actores —transporte, alojamiento, experiencias culturales y recreativas—, por lo que requiere estrategias innovadoras para mantenerse competitiva no solo en ámbitos locales o regionales, sino también globales.

Hjalager (2015) identificó 100 innovaciones que han transformado el turismo¹, agrupadas en siete categorías de impacto:

¹ Entre las 100 innovaciones se detallan por ejemplo pasaporte, taxi, museo, cheque de viajero, transatlántico, autobús, ferrocarril, parque nacional, ascensor, seguro de viaje, automóvil, teléfono, aire acondicionado, gafas de sol, tarjeta de crédito, cama de aire, cañón de nieve, centro comercial, cajero automático, código de barras, robot de limpieza de piscinas, Tablet, videocámara, teléfono móvil, Word Wide Web, código QR, redes sociales, realidad aumentada, GPS, Avatar, entre otros.

- Modificación de propiedades y variedad de los servicios experimentados por los turistas.
- Incremento de la eficacia social y física, potenciando beneficios autogenerados por los visitantes.
- Aumento de la productividad y eficiencia empresarial mediante la reestructuración de factores de producción.
- Formación de nuevos destinos turísticos.
- Mejora de la movilidad hacia y dentro de destinos.
- Transformación de los sistemas de información y comunicación organizacional.
- Cambios en la lógica institucional y relaciones de poder.

Los hallazgos de Hjalager (2015) muestran el alcance de estas innovaciones:

- 80 de cada 100 redujeron barreras y costos para los turistas, por ejemplo, mediante mejoras en transporte.
- 59 mejoraron la eficiencia operativa de las empresas turísticas.
- 50 transformaron cualitativamente productos y servicios turísticos (p. ej., museos, parques nacionales).
- 45 influyeron en la movilidad, principalmente en transporte y mapas en línea.
- 33 incidieron en el desarrollo de nuevos destinos.
- 32 representaron reformas institucionales (p. ej., regulaciones laborales).
- 30 modificaron procesos de información, incluyendo Internet y programas de fidelización.

La innovación turística se vincula estrechamente al sector servicios, dada su naturaleza distintiva. Hall y Williams (2019) señalan cuatro rasgos estructurales fundamentales:

1. Co-terminalidad de la producción y el consumo: Los servicios turísticos son intangibles y combinan producción y consumo simultáneo en múltiples puntos del destino. La experiencia se construye a partir de diversos encuentros con proveedores turísticos — aeropuertos, bares, hoteles, guías— en los que el turista participa activamente.

2. Intensidad de la información: El turismo depende de flujos constantes de información. Las empresas turísticas lideran el uso de tecnologías de información para gestión y comercio electrónico. Además, la tecnología móvil ha facilitado la recolección individual de información y, actualmente, la realidad aumentada plantea desafíos al contacto humano directo.

3. Importancia del factor humano: La calidad de la experiencia turística depende directamente de la interacción humana. La formación, habilidades y desempeño del personal son determinantes para diferenciar servicios y generar valor.

4. Factores organizativos: Los cambios de gestión, procesos y modelos de mercado impulsan innovaciones organizacionales. Las experiencias turísticas son coordinadas por redes de productores que buscan maximizar beneficios colectivos mediante colaboraciones estratégicas.

Este escenario evidencia la complejidad de la innovación en turismo, cuyo entendimiento sigue en desarrollo. La articulación entre factores tecnológicos, humanos y organizativos constituye un pilar clave para la competitividad global del sector.

4.4 De la experiencia a la co-creación

El esfuerzo de co-creación puede desarrollarse con diversos grupos de interés, ya que “se debe tomar en cuenta un conjunto más amplio de partes interesadas como competidores, proveedores e incluso empleados, puesto que reúnen un potencial similar para la co-creación de innovación” (Santos-Vijande et al., 2018, p. 19). No obstante, los clientes y socios estratégicos continúan siendo los actores más investigados en este ámbito. En esta línea, Fuglsang y Nordli (2018) sostienen que “la co-creación no es simplemente una cuestión de interacción entre un cliente y un proveedor, sino también de tener la capacidad y la habilidad social para progresar en el compromiso social” (p. 11).

La co-creación con socios puede entenderse como una combinación de dinámicas que integran innovación en servicios, ventaja competitiva, adopción tecnológica y adaptación al cambio ambiental, orientadas a resolver problemas del cliente o satisfacer necesidades potenciales. Desde esta perspectiva, la gestión empresarial puede identificar áreas de mejora y desarrollar capacidades para fortalecer la competencia co-creativa dentro de las industrias hotelera y turística (Chen et al., 2017).

Dado que la innovación es un proceso interactivo, requiere mayores esfuerzos de coordinación y cooperación. En este sentido, la co-creación con los clientes favorece la agilidad del desarrollo de nuevos servicios, ya que las organizaciones que involucran a sus consumidores en este proceso logran obtener información más precisa sobre sus preferencias actuales, evitando retrasos y errores en el desarrollo de productos (Santos-Vijande et al., 2018). Así, la dinámica co-creativa se convierte en una herramienta esencial para las prácticas de innovación, potenciando los beneficios derivados de las alianzas colaborativas (Chen et al., 2017).

Asimismo, la literatura destaca la influencia de factores psicológicos en la efectividad del proceso co-creativo. Entre ellos, la disposición a innovar del consumidor, su participación, la socialización, la voluntad de co-crear, la claridad de roles y la capacidad individual de los clientes se reflejan en prácticas de innovación co-creativa (Sarmah et al., 2017; Sarmah & Rahman, 2018). Tsai (2017) añade que los componentes imaginativos, cognitivos y afectivos de las motivaciones de los usuarios promueven una innovación holística, que genera valor utilitario y experiencial, incrementando la lealtad del cliente.

La co-creación se ve también influenciada por factores contextuales como la innovación del consumidor, la naturaleza de la interacción y el nivel de participación, aspectos potenciados por el uso de dispositivos móviles, tecnologías digitales y comercio electrónico móvil (Sharma & Bhat, 2020). Estos avances tecnológicos han permitido a los clientes un acceso más amplio a la información y han motivado a las organizaciones a adaptarse para responder a las crecientes demandas de personalización y globalización.

De acuerdo con Al-Shami et al. (2019), el uso de redes sociales mantiene una relación positiva con las capacidades de innovación en la industria hotelera, al facilitar la adquisición de conocimiento del cliente y promover la difusión de información en la red, lo que impulsa el crecimiento y la ventaja competitiva. A su vez, los usuarios comparten sus experiencias, sugerencias y críticas —tanto positivas como negativas— que se convierten en insumos valiosos para la mejora continua. En la misma línea, Kuntonbutr et al. (2019) concluyen que las innovaciones, tanto radicales como incrementales, en el sector hotelero son mediadas por canales digitales y moderadas por las capacidades tecnológicas de las empresas. De este modo, el intercambio de información y la eficiencia en el uso de recursos internos respaldan la creación de valor compartido, en un proceso denominado “coordinación interfuncional” (p. 13).

La incorporación de tecnologías de información y comunicación (TIC) ha transformado profundamente las dinámicas empresariales, habilitando nuevas fuentes de ventaja competitiva. Según Chen et al. (2017), el grado de adopción tecnológica depende del nivel en que las organizaciones integran las TIC dentro de sus funciones comerciales. Estas herramientas catalizan la co-creación, razón por la cual los gerentes deben procurar su integración estratégica para fortalecer la interacción con los clientes y socios.

En el estudio de Chen et al. (2017) sobre agencias de viajes en Taiwán y Malasia, se señala que Internet y los dispositivos móviles son elementos esenciales para atraer consumidores, quienes cada vez más buscan información y adquieren servicios en línea. Los autores advierten que las empresas que no trasladen sus esfuerzos de marketing a plataformas digitales y redes sociales como *Facebook*, *Twitter*, *Expedia* o *Hotels.com* corren el riesgo de perder competitividad en un mercado altamente dinámico.

De igual modo, Diffley et al. (2018) destacan que las iniciativas de gestión de relaciones con el cliente social (Social CRM) trascienden el ámbito tecnológico, ya que requieren una gestión estratégica de las interacciones profundas y en red que permiten las plataformas sociales. Estas interacciones, correctamente administradas, pueden generar información valiosa para impulsar innovaciones significativas.

El sector gastronómico también se beneficia de la adopción tecnológica como herramienta de co-creación. Torabi et al. (2016), en su estudio sobre restaurantes en Irán, evidencian que las TIC permiten ofrecer experiencias más saludables y personalizadas, aunque advierten desafíos relacionados con la infraestructura electrónica. Los autores recomiendan como pasos previos a la implementación tecnológica: la realización de talleres formativos, la identificación de obstáculos operativos y la ejecución de planes piloto para evaluar impactos socioeconómicos.

Finalmente, Santos-Vijande et al. (2018) identifican como una de las principales barreras para la co-creación la dificultad de encontrar clientes dispuestos a colaborar y con el conocimiento adecuado, junto con el riesgo de una divulgación prematura de ideas innovadoras.

En conclusión, la co-creación entre organizaciones, partes interesadas, clientes y socios se constituye en un recurso esencial para la creatividad organizacional. Más allá de la simple generación de ideas, este proceso permite recopilar conocimientos y habilidades

que fortalecen la innovación y consolidan una ventaja competitiva sostenible (Chen et al., 2017; Phanpanya et al., 2020).

4.5. Metodología

La metodología de investigación fue de enfoque cualitativo en donde se aplicaron entrevistas semiestructuradas en 14 empresas turísticas del Austro ecuatoriano: seis son hoteles (denominados hoteles A, B, C, D, E y F) y ocho son restaurantes (denominados restaurante A, B, C, D, E, F, G y H, respectivamente). Se seleccionaron estos hoteles y restaurantes por su fuerte carácter representativo, además se buscó contar con diferentes tipos de empresas turísticas en el estudio. Es así, que los hoteles y restaurantes eran de diferente tamaño y concepto para ilustrar variadas características que potencian o limitan la innovación en estas organizaciones. La estructura del alcance de la investigación a aplicar se detalla en la Figura 1, consiste en tres fases: 1) estudios de casos exploratorios, 2) recolección de datos y 3) comprensión de las prácticas de innovación. Primero, en la fase 1, se llevó a cabo un estudio piloto en cada organización. Luego para la recolección de información los investigadores realizaron entrevistas semiestructuras con gerentes y/ dueños para las actividades de hospedaje y con los chefs y/o dueños en las actividades de servicio de comida (fase 2). La Fase 3 contempla la comprensión de las practicas de innovación en las empresas turísticas gracias a la obtención de contenido con base en 5 categorías predeterminadas, en donde la herramienta de análisis fue el programa MAXQDA.



Figura 1 – Alcance de la investigación

Una vez efectuado este proceso, los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 1 en orden a las categorías de análisis investigadas mostrando principalmente aquellos hallazgos en los que existe consenso por parte de los gerentes, dueños y/o chefs entrevistados.

Tabla 1 – Resumen de características por empresa turística analizada

Empresa turística	Tipo de organización	Categoría
<i>Hotel A</i>	Hacienda-Hotel de estilo campestre	5 estrellas
<i>Hotel B</i>	Único hotel de cadena hotelera internacional en Cuenca	5 estrellas
<i>Hotel C</i>	Hotel familiar 5 estrellas	5 estrellas
<i>Hotel D</i>	Hotel de cadena hotelera nacional	De lujo
<i>Hotel E</i>	Único hotel de cadena hotelera internacional en Loja	5 estrellas
<i>Restaurante A</i>	Restaurante turístico enfocado al servicio comunitario.	Primera categoría
<i>Restaurante B</i>	Restaurante turístico con estilo de menu Tex Mex.	Primera categoría
<i>Restaurante C</i>	Restaurante turístico con tipo de comida fusion internacional	Primera categoría
<i>Restaurante D</i>	Restaurante turístico con estilo de menu Comida Rápida	Primera categoría
<i>Restaurante E</i>	Restaurante turístico de comida típica	Primera categoría
<i>Restaurante F</i>	Restaurante turístico de comida gourmet	Primera categoría
<i>Restaurante G</i>	Restaurante familiar	Primera categoría
<i>Restaurante H</i>	Restaurante de especialidad	De lujo

4.6. Resultados y discusión

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en torno a la cocreación como práctica de innovación en las empresas de servicios turísticos del Austro ecuatoriano. En primer lugar, se describen de manera general los antecedentes de creación y el contexto organizacional de las empresas participantes, a fin de comprender las bases desde las cuales surge su orientación hacia la innovación. Posteriormente, se analiza la comprensión de la cocreación dentro de los procesos de prestación de servicios, destacando su papel en la generación de experiencias memorables y en la transformación de modelos tradicionales de atención. Seguidamente, se profundiza en los sistemas de experiencia identificados, donde la participación del cliente y la personalización del servicio se configuran como elementos clave de valor compartido.

Antecedentes de la empresa

Las empresas turísticas analizadas son gestionadas por tres mujeres y once hombres, cuyos cargos directivos son gerentes generales y/o propietarios para el caso de los hoteles y chefs, y/o propietarios en los restaurantes, dato que guarda relación con las estadísticas a nivel mundial conforme se expone por parte de la Organización Internacional del Trabajo en su Informe “Las mujeres en la gestión empresarial. Argumentos para un cambio” en donde más del 58% de empresas encuestadas señalan que las mujeres constituyen menos del 30 % de sus cargos directivos superiores. Además, se destaca que América Latina tiene la proporción más elevada de empresas sin mujeres en puestos ejecutivos (22 %) (OIT, 2019, p. 49). Para el caso de Ecuador, el 10% de mujeres ocupan la posición de presidente, la vicepresidencia la ocupa el 8%, mientras que, en el cargo de gerente general, las cifras disminuyen 2 puntos porcentuales (Armijos Yambay et al., 2022). La creación de las empresas turísticas está atada a la detección de una necesidad económica, dado que sus fundadores buscaban generar sus propias plazas de trabajo debido a la escasez de empleo a nivel país o a la detección de una necesidad insatisfecha en la población, conforme expone el gerente del restaurante D “Nosotros cuando vimos que realmente faltaba un servicio de calidad, un servicio que trabaje para los turistas... pensamos que era interesante tener una alternativa gastronómica justamente con esas características que sea diferenciada y que tenga un horario ampliado de atención”(párr. 6). En lo que respecta al tipo de empresa, se debe mencionar que nueve empresas turísticas son de tipo familiar, principalmente conformadas entre parientes de primer grado de consanguinidad; cuatro empresas forman parte de cadenas hoteleras reconocidas a nivel nacional e internacional; y, una empresa se creó con el apoyo de un socio. Estos datos se ven reflejados, por ejemplo, a través del estudio efectuado por parte de Espinoza et al. (2021), quienes comentan que las empresas familiares representan el 91% del total de empresas privadas formales de la economía ecuatoriana. Además, son este tipo de empresas las que a través de su espíritu empresarial familiar proporcionan el sabor cultural del país, el cual no puede ser proporcionado por las grandes empresas u organizaciones estatales, desempeñando un papel importante y eficaz en el turismo (Chauhan & Madden, 2020).

Comprensión de la innovación

La innovación se ha convertido en el motor que impulsa la permanencia, la transformación y el crecimiento de las empresas, permite aprovechar los recursos para obtener mayores beneficios

sociales, reputacionales y económicos. En este caso, comprender su definición y estudiar el papel de la innovación en servicio, los ejemplos generados a través de la innovación en servicios, las capacidades de innovación existentes, las barreras y oportunidades futuras de cara a la innovación en servicios, serán de utilidad para comprender la actividad innovadora que están llevando a cabo las empresas turísticas en el Austro ecuatoriano. Por lo tanto, los gerentes y/ o chefs reconocen que la innovación de servicios desempeña un papel destacable para la gestión organizacional ya que promueve beneficios que van desde ganar reputación y fidelización de clientes gracias a sus servicios diferenciadores hasta llegar a constituirse en referentes y/o ejemplos a seguir en el medio que desarrollan sus operaciones, conforme lo enfatizan los gerentes de los hoteles B y D respectivamente: “Para nosotros el tema de innovación es una política más que un suceso extraordinario, los procesos constantemente se están renovando en todas las áreas... la empresa tiene como base la constante implementación de mejoras, de tecnologías y de tendencias” (párr 10) y “Estamos día a día cambiando, creando, dando nuevas cosas” (párr 8). En cuanto a ejemplos de innovación se puede afirmar que gran parte de los ejemplos señalados se han generado como respuesta a la situación de pandemia y a las restricciones de movilidad, por ejemplo: botón de llamado al mesero, sistema de radio frecuencia, Web check in, cerradura con cierre digital, botón de pago, entre otros. Sin embargo, algunos gerentes destacan al servicio de delivery, pues se ha constituido en una de las principales estrategias para equilibrar o mantener las ventas durante la pandemia. Esto en concordancia con lo expresado por Fuglsang & Nordli (2018) quienes sostienen que muchas invenciones se adaptan a un contexto social y organizacional determinado. En relación con las capacidades de innovación se destaca las habilidades blandas y duras son necesarias para desarrollar el talento en pro de la innovación de servicios, pues son las personas (gerentes y empleados) quienes las poseen o pueden desarrollar en mayor o menor medida a estas, conforme se expone en los siguientes comentarios “Yo creo que lo principal es el compromiso de nuestros trabajadores, necesitamos gente que se sienta a gusto trabajando en la empresa” (Hotel B, párr 17), “Para llevar a cabo los procesos (deconstrucción de platos) es necesario sí o sí tener el conocimiento, conocer la técnica, conocer el producto de pies a cabeza para saber que podemos aplicar a ciertos platos... estar al día de los procesos que hoy día se dan en las mejores cocinas” (Restaurante A, párr 20).. A su vez, la mejora continua, vinculada principalmente a la calidad en los servicios que se ofertan, da paso a un abanico de oportunidades que serán aprovechadas en gran medida gracias al apoyo brindado por los altos cargos directivos y los recursos que se

dispongan a nivel organizacional valido por algunas expresiones como: “Ellos (empleados) nos hacen tener deseos de innovación... que más que atracción es un compromiso que hemos adquirido en estos 19 años de generar un liderazgo de desarrollo turístico de nuestro cantón” (Restaurante C, párr 19), “El personal comprometido es el que mejor aporta, incluso hace sugerencias, por ello están en el área que requiere un cambio y a veces lo aplicamos cuando vemos que son sostenibles y manejables” (Restaurante E, párr 41), entre otros. Se puede afirmar además que la principal oportunidad que se identifica es la oferta de nuevos o mejorados servicios gracias al uso de la tecnología, dando paso al crecimiento de las empresas; mientras que como barrera se denota la falta de regulación, tendencias gastronómicas saludables y escasos recursos validado a través de comentarios como: ““El cambio de comportamiento del consumidor en cuanto al tema de la moda fit” (Restaurante G, párr 21), ““Yo creo que la gente que está viniendo, ahora los millenians, ellos están cambiando su forma de comer... Mi restaurante es de carnes, hay un estudio que detalla que el consumo de carne está en el tope, en lo más alto, y que, a partir de 2050 va a tender a decaer totalmente debido a los gustos y preferencias de las personas por una comida más sana” (Restaurante F, párr 18), etc.

Prácticas de cocreación de innovación en servicios

Saber cómo las empresas turísticas pueden cambiar las prácticas, y por lo tanto innovar su atención de servicios tradicionales a servicios innovadores que se centren en crear valor experiencial para sus clientes durante sus encuentros es casi obligatorio, sobre todo en la etapa de pandemia y postpandemia que el mundo acaba de afrontar. En este caso, estudiar las características de los segmentos de los usuarios, la rutina de atención y/o servicio realizado, la comprensión del sistema de experiencia y las acciones que potencian a las experiencias de atención de innovación de servicios, serán de utilidad para comprender los sistemas de experiencia de innovación que están llevando a cabo las empresas turísticas del Austro ecuatoriano.

En relación con los gustos y preferencias, los gerentes y/o chefs de 9 de las 14 empresas turísticas destacan que la principal característica que comparten sus clientes es: ser personas que disfrutan el servicio que ellos ofrecen, es decir, vivir una experiencia, conforme se valida con los comentarios que se exponen a continuación: “Tenemos un público variado, las personas que vienen acá tengan las ganas de tener la experiencia, de comer algo rico...” (Restaurante C, párr 23); “Es un perfil bastante “cross over”, es muy abierto, buscan el sentido de un buen lugar con buena

atención al cliente, con ventajas que no encuentran en otro lugar” (Restaurante D, párr 28);“El común denominador entre ellos es querer tener la experiencia, repetir o compartir la experiencia o traer gente nueva para que viva la experiencia” (Restaurante H, párr 22). Conviene señalar que además del perfil ocupacional, en el Hotel B, C y F se enfatiza la importancia de ofertar a sus clientes “experiencias memorables”. En este sentido, Sørensen & Jensen (2015) afirman que debido a que las necesidades básicas de los consumidores han sido satisfechas, se ha llegado a una etapa económica y psicológica en la que ellos necesitan adquirir experiencias, también denominados encuentros de experiencia, esto principalmente en el sector turístico. Además, Sørensen & Jensen (2019) reconocen que desarrollar encuentros en los que el foco esté en la creación de valor experiencial requiere un cambio de prácticas (y, por lo tanto, de culturas y mentalidades organizacionales). Por otra parte, y conforme a las respuestas recibidas se puede apuntar que, gran parte de las empresas turísticas del Austro ecuatoriano realizan rutinas de atención tradicionales, por ejemplo, dar la bienvenida al cliente, brindar la atención o servicio (número de habitación, horario de servicio de las comidas, servicios adicionales, menú disponible, etc.), la retroalimentación y la despedida. Sin embargo, en estos encuentros de servicio y debido a la pandemia, se ha incrementado dentro de esa rutina de atención, el protocolo de bioseguridad. No obstante se apuntan con más detalle las respuestas otorgadas por los gerentes de las empresas turísticas que incorporan en sus rutinas de atención mayor valor emocional, dando paso a una co-creación de encuentros de servicios basado en experiencias: “Es una experiencia personal, que depende de la percepción de cada cliente que ya la tiene, yo no hago platos, yo vendo una experiencia dada en función de que vayas compartiendo la comida y que al menos tenga tres o cuatro tipos de comida” (Restaurante H, párr 25), “También estamos pendientes, si la visita que la hacen por algún motivo en especial: un cumpleaños, un aniversario o una pedida de mano o algo en particular para poder personalizar el servicio” (Restaurante C, párr 26), entre otros. Además, es importante señalar que en una de las empresas turísticas que forman parte de cadenas hoteleras internacionales, se evidencia un protocolo de atención establecido con los empleados de primera línea (botones, recepcionista).

Al indagar sobre la concepción de lo que es un sistema de experiencia de innovación en servicios la mayoría de los CEOs consideran que es un proceso de organización que engloba atributos tangibles e intangibles que se otorga a los clientes en el momento de prestar sus productos y/o servicios, así como el “plus” que genera diferencia entre un lugar y otro. Además, se asocia con lo

destacable, sobresaliente, excepcional, etc., del servicio, lo cual es posible a través de una serie de condiciones antes, durante y después de la prestación del servicio: “La mejor experiencia que viven las personas que visitan la hostería es experimentar la vida del campo, el respirar el aire puro, el levantarse con el olor de las flores por la mañana” (Hotel A, párr 30); “La mejor experiencia es un buen servicio, el saber que fue atendido como me merezco, que mis expectativas se cubrieron” (Hotel C, párr 31). Las respuestas otorgadas se relacionan con la importancia que se atribuye al desarrollo de experiencias en el turismo denominadas también como “encuentros de experiencia”, así lo afirman Boswijk et al. (2007) y Sørensen & Jensen (2019) al sostener que estos encuentros dan paso a co-crear valor experiencial, puesto que la creación conjunta de valor se ha estudiado en los campos de la hotelería y el turismo (Chen et al., 2017), por lo tanto, la tarea principal de las empresas es crear entornos de experiencia robustos e integrados que desafíen la forma tradicional de oferta/demanda y den paso a una experiencia total (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Finalmente se debe mencionar que entre las principales acciones para potenciar el sistema de experiencia se destacan el relacionarse con grupos de interés, contar con manuales, planificación y estructura enfocada a la mejora continua y el efectuar viajes enfocados al benchmarking.

4.7. Conclusiones

En lo que respecta a la situación actual de las empresas turísticas del Austro ecuatoriano, éstas se caracterizan por ser lideradas por hombres y, principalmente, por ser de tipo familiar, conllevando implícito algunas ventajas, así como también una serie de limitaciones. Es importante destacar que su creación responde a la necesidad de generar a sus propietarios sus propias fuentes de ingresos, debido a la situación económica que atraviesa el país. Son escasas las empresas que nacieron con la finalidad específica de ser referentes en el ámbito turístico.

La comprensión de innovación por parte de los gerentes investigados se relaciona principalmente con: nuevo, mejor, cambio; aspectos que se ven reflejados en la oferta de nuevos productos y/o servicios, así como, con la generación de procesos que den paso, por una parte, a generar diferenciación y fidelización en sus clientes, y por otra, a realizar las actividades bajo estándares de calidad, reconociendo a éstos como el papel fundamental de la innovación en el ámbito organizacional. No obstante, en sus comentarios se reconoce de manera limitada la retribución económica que se espera sea generada en el mercado. Entre los ejemplos que se mencionan en cuanto a la innovación en servicios prevalecen aquellos de tipo incremental, sin embargo, el que

mayor atención ha ganado es el servicio de delivery puesto que se constituye no solo en la respuesta a la situación de pandemia que han enfrentado las empresas turísticas del Austro Ecuatoriano, sino a una herramienta que ha permitido apalancar el impacto económico a raíz de esta. La mayor capacidad de innovación se asocia al rol desempeñado por parte de los empleados con el que cuentan las organizaciones gracias a su: actitud, conocimiento, creatividad, disciplina, etc.; reconociendo a estos como la piedra angular que les permite optimizar su gestión. En cuanto a oportunidades y barreras generadas a través de la innovación se destacan entre las primeras principalmente el crecimiento y/o expansión en el mercado por parte de las firmas, la adopción de tecnologías y el contar con líderes innovadores, mientras que, entre las segundas, se hace alusión a la escasa normativa que regula el accionar de las empresas turísticas no solo en el Austro Ecuatoriano, sino a nivel país, así como a la falta de datos y recursos que limitan el proceso de toma de decisiones.

En relación con el sistema de experiencia de innovación se concluye que los gerentes de las empresas turísticas estudiadas reconocen como características principales de su segmento de clientes a: la edad y el perfil ocupacional de estos, debido a que en conjunto generan pautas para el tipo de acciones que se pueden emprender entre los oferentes y demandantes del servicio, dando así paso a la generación de experiencias memorables. En cuanto a las rutinas de atención prevalecen las de tipo tradicional reguladas por protocolos previamente establecidos, especialmente en las cadenas hoteleras internacionales, sin embargo, existen unas pocas empresas que se esfuerzan por generar rutinas de atención disruptivas con valor emocional. En cuanto a su conceptualización o entendimiento, el sistema de experiencia se asocia con un proceso sistematizado y planificado de co-creación de experiencias de los actores del turismo, en donde las acciones que se pueden llevar a cabo son: el relacionamiento entre los distintos *skateholders* y réplicas acciones de éxito de otros lugares del mundo.

Bibliografía

Agarwal, R., & Selen, W. (2011). Multi-dimensional nature of service innovation: Operational, technological, organizational and social innovations in services. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(11), 1164–1192.

- Al-Shami, S. S. A., Sidek, S., & Rashid, N. (2019). The effect of social media on innovation capabilities in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39, 50–59.
- Alsos, G. A., Hytti, U., & Ljunggren, E. (2014). Stakeholder theory approach to technology innovation and entrepreneurship in tourism. *Tourism Management Perspectives*, 10, 1–8.
- Armijos Yambay, M., Espinoza, L., & Pérez, J. (2022). Participación de las mujeres en la alta dirección empresarial en Ecuador. Universidad Técnica Particular de Loja.
- Barcet, A. (2010). Innovation in services: The contribution of services to innovation. *The Service Industries Journal*, 30(5), 621–639.
- Baumol, W. (2003). *The free-market innovation machine: Analyzing the growth miracle of capitalism*. Princeton University Press.
- Berastain, M. (2006). *Gestión de empresas turísticas*. Ediciones Pirámide.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2015). *Innovation and entrepreneurship* (3rd ed.). Wiley.
- Boswijk, A., Thijssen, T., & Peelen, E. (2007). *Experienced economy: A new perspective*. Pearson Education.
- Brem, A. (2008). The innovation process: A conceptual framework. *International Journal of Technology Management*, 43(3), 1–12.
- Brendon, P. (1991). *The invention of the modern world*. HarperCollins.
- Chen, W. J., Cheng, H. Y., & Hsu, C. Y. (2017). Understanding the relationship between service innovation and performance in the hospitality industry: The mediating role of co-creation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 1528–1548.
- Chauhan, P., & Madden, M. (2020). Family business and tourism development in Latin America. *Tourism Review International*, 24(1), 45–58.
- Diffley, S., McCole, P., & Carvajal-Trujillo, E. (2018). Examining social customer relationship management among Irish hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 1072–1091.
- Dodgson, M. (2017). *Innovation: A very short introduction*. Oxford University Press.
- Dodgson, M., Gann, D., & Phillips, N. (2014). *The Oxford handbook of innovation management*. Oxford University Press.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. Harper & Row.
- Espinoza, L., Armijos, M., & Pérez, J. (2021). Las empresas familiares en Ecuador y su aporte a la economía nacional. UTPL.

- Fagerberg, J. (2006). Innovation: A guide to literature. In J. Fagerberg, D. Mowery & R. Nelson (Eds.), *The Oxford handbook of innovation* (pp. 1–26). Oxford University Press.
- Fuglsang, L., & Nordli, A. J. (2018). The development of co-creation in service innovation research: A review and analysis. *Service Industries Journal*, 38(1–2), 1–19.
- Grande Esteban, I. (2005). *Marketing de los servicios: Fundamentos para la gestión de la calidad*. ESIC Editorial.
- Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A review of innovative research in economics, sociology and technology management. *Omega*, 25(1), 15–28.
- Guerrero González, J., & Ramos Mendoza, C. (2014). *Gestión turística sostenible*. Trillas.
- Hall, C. M., & Williams, A. M. (2020). *Tourism and innovation* (2nd ed.). Routledge.
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72–84.
- Higueta-Palacio, D. (2015). *Sistemas nacionales y regionales de innovación: Una revisión teórica*. Universidad Nacional de Colombia.
- Hjalager, A. M. (2015). 100 innovations that transformed tourism. *Journal of Travel Research*, 54(1), 3–21.
- Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. (2012). *Marketing Services: Concepts, strategies, and cases* (4th ed.). Cengage Learning.
- Johannessen, J. A., Olsen, B., & Lumpkin, G. T. (2001). Innovation as newness: What is new, how new, and new to whom? *European Journal of Innovation Management*, 4(1), 20–31.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Innovation for productivity in the American corporation*. Simon & Schuster.
- Kuntonbutr, C., Shinozaki, T., & Boonpattarakon, A. (2019). The influence of digital capabilities on service innovation performance in the hotel sector. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 24(12), 1234–1248.
- Leonard, D., & Swap, W. (1999). *When sparks fly: Igniting creativity in groups*. Harvard Business School Press.
- Love, J. (1986). *Crafting innovation*. MIT Press.
- OCDE, & Eurostat. (2006). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (3ª ed.). OECD Publishing.

- Ostrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S. W., Burkhard, K. A., Goul, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H., & Rabinovich, E. (2010). Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service. *Journal of Service Research*, 13(1), 4–36.
- Phanpanya, P., Choibamroong, T., & Janchai, W. (2020). Co-creation, innovation and customer engagement in tourism service. *International Journal of Hospitality & Tourism Systems*, 13(2), 45–56.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business School Press.
- Quesada Castro, M. (2010). *Turismo sostenible: Conceptos y clasificación*. Editorial UCR.
- Randhawa, K., & Scerri, M. (2015). Service innovation: A review of the literature and future research agenda. *The Service Industries Journal*, 35(14), 757–778.
- Robayo, O. (2016). *Innovación abierta y desarrollo empresarial*. Universidad del Rosario.
- Rodríguez Sánchez, J. (2015). *Innovación y desarrollo organizacional: Perspectivas teóricas y aplicadas*. ESIC Editorial.
- Salcedo Fernández, M. (2017). *Estrategias competitivas del sector turístico: Calidad, tecnología y servicio*. Síntesis.
- Salter, A., & Oliver, N. (2014). *The management of technological innovation* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & González-Mieres, C. (2018). Co-creation with customers through social media in the hospitality industry: Evidence from Spain. *Tourism Management Perspectives*, 28, 14–25.
- Sarmah, B., & Rahman, Z. (2018). Consumer co-creation and service innovation: A study of antecedents and consequences. *Journal of Strategic Marketing*, 26(6), 472–490.
- Sarmah, B., Rahman, Z., & Kamboj, S. (2017). Co-creation in hotel service innovation: An exploration of antecedents and consequences. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(4), 458–473.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*. McGraw-Hill.
- Sharma, P., & Bhat, A. (2020). Technological enablers of service co-creation: A framework and research agenda. *Information Technology & People*, 33(2), 345–367.
- Shaw, G. (1991). *The service industry: Growth and innovation*. Routledge.

- Sørensen, F., & Jensen, J. F. (2015). Value creation and knowledge development in tourism experience encounters. *Tourism Management*, 46, 336–346.
- Sørensen, F., & Jensen, J. F. (2019). Value co-creation in tourist experiences: A service system perspective. *Tourism Management*, 78, 104–112.
- Torabi, M., Farsani, N. T., & Shafiei, Z. (2016). The role of ICT in improving service innovation and co-creation in restaurants. *Journal of Tourism Futures*, 2(3), 231–244.
- Tremblay, P. (1998). The economic organization of tourism. *Annals of Tourism Research*, 25(4), 837–859.
- Tsai, W. (2017). User motivation and holistic innovation: The role of affective engagement. *Service Industries Journal*, 37(9–10), 564–582.
- Weth, J. (2005). *The innovation spiral: Technology and human development*. Cambridge Press.
- Witell, L., Snyder, H., Gustafsson, A., Fombelle, P., & Kristensson, P. (2015). Defining service innovation: A review and synthesis. *Journal of Business Research*, 69(8), 2863–2872

CAPTITULO 5 ESTRATEGIAS DIGITALES PARA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE: UN ESTUDIO SOBRE LA EXPERIENCIA DEL USUARIO EN RUTAS Y ROSTROS

MARÍA GABRIELA SUASNAVAS RODRÍGUEZ

Universidad Técnica Particular de Loja, Departamento de Ciencias Empresariales.

5.1 Introducción

La transformación digital ha revolucionado la industria del turismo altamente, trastornando profundamente la manera en que las agencias de viajes se relacionan con sus clientes. En este contexto, Rutas y Rostros Ecuador se presenta como un actor clave que busca mejorar su estrategia digital para fortalecer la fidelización de sus usuarios. La experiencia del usuario digital, que abarca la interacción con plataformas en línea, es influenciada por factores como la usabilidad, la seguridad, el contenido generado por los usuarios y la atención personalizada. Estos elementos son esenciales para establecer una relación de confianza y lealtad entre la agencia y sus clientes.

Este estudio se centra en examinar cómo las estrategias digitales impactan la satisfacción y fidelización de los clientes en el sector turístico. A través de un enfoque metodológico mixto, que combina técnicas cualitativas y cuantitativas, como el focus groups y encuestas en donde se evaluó la percepción de los usuarios sobre diversos aspectos de la experiencia digital. La pregunta central que guía esta investigación es: ¿De qué manera pueden las estrategias digitales, que incluyen el diseño de plataformas innovadoras, contenido generado por el usuario y la atención personalizada, mejorar la fidelización de los clientes en agencias de viajes como Rutas y Rostros Ecuador?

El análisis de estas dinámicas no solo proporciona evidencia empírica que respalda esta estrategia digital de la agencia, sino que también contribuyen a una comprensión más profunda de las expectativas y necesidades de los usuarios en un entorno cada vez más competitivo y digital. Así, esta investigación busca ofrecer recomendaciones prácticas que permitan a Rutas y Rostros Ecuador consolidar su posición en el ámbito del turismo digital, promoviendo una experiencia del usuario más satisfactoria e inclusiva.

5.2 Marco Teórico

El marco teórico de esta investigación se fundamenta en conceptos clave de marketing digital, experiencia del usuario (UX), contenido generado por el usuario (UGC) y fidelización del cliente. Estos elementos son esenciales para comprender cómo las estrategias digitales pueden influir en la relación entre las agencias de viajes y sus clientes en el contexto actual del sector turístico.

5.2.1 *Marketing digital en el turismo*

El marketing digital ha revolucionado la forma en que las empresas turísticas se conectan con los viajeros. En un entorno donde el 72% de los viajeros busca información en línea antes de planificar un viaje (Google Travel Insights, 2023, como se cita en Asiri Marketing, 2025), es crucial que las agencias adopten estrategias innovadoras para mantenerse competitivas. El marketing digital en el turismo abarca la promoción de destinos, productos y servicios a través de plataformas en línea, lo que permite una segmentación precisa y una comunicación directa con los usuarios (Kotler & Keller, 2021). Las tendencias actuales incluyen el uso de inteligencia artificial (IA) para la personalización, realidad virtual (RV) y aumentada (RA) para la inspiración, y la automatización de flujos de comunicación multicanal (Asiri Marketing, 2025).

5.2.2 *Experiencia del usuario (UX)*

La experiencia del usuario (UX) se ha vuelto un factor diferenciador clave en el sector turístico digital. Los viajeros exigen plataformas intuitivas, rápidas y adaptadas a sus necesidades (Infinitum Digital, 2025). Una buena UX se centra en resolver las necesidades del usuario, evitando fricciones y generando una sensación de cercanía y confianza (We are Testers, 2023). La personalización en tiempo real gracias a la IA y el análisis predictivo, así como las experiencias mobile-first y los microcontenidos, son tendencias clave en la UX del turismo (Infinitum Digital, 2025). Berrú Toro (2025) destaca la importancia de la UX en el comercio electrónico del sector productivo en Ecuador, subrayando la necesidad de interfaces intuitivas y fáciles de usar.

5.2.3 *Contenido generado por usuarios (UGC)*

El contenido generado por los usuarios (UGC) se ha convertido en una estrategia fundamental para construir credibilidad y atraer nuevos clientes en el sector turístico. Los viajeros confían

más en las opiniones y experiencias de otros usuarios que en la publicidad tradicional (Nielsen, como se cita en Asiri Marketing, 2025). El UGC incluye reseñas, fotos, videos y testimonios compartidos por los viajeros en plataformas como redes sociales, blogs y sitios de reseñas (digital marketing stories, 2025). TicketingHub (2025) enfatiza que el UGC es auténtico y confiable, y tiene un inmenso potencial para influir en el proceso de toma de decisiones de los posibles viajeros.

5.2.4 Fidelización del cliente

La fidelización del cliente es un objetivo primordial para las agencias de viajes, ya que los clientes leales tienden a realizar compras repetidas y recomendar la marca a otros. En el contexto del turismo, la fidelización se basa en la satisfacción, la confianza y el compromiso (Oliver, 1999). Sortlist (2023) destaca que la fidelización del cliente se vuelve aún más relevante cuando se considera cómo las empresas de inteligencia artificial pueden mejorar la experiencia del cliente y fomentar relaciones a largo plazo. Las estrategias de fidelización incluyen programas de lealtad, recompensas, descuentos y comisiones por ventas (Sortlist, 2023).

5.2.5 Estrategias de atención personalizada

La atención personalizada implica adaptar la comunicación y la oferta de servicios a las necesidades específicas de cada cliente. La inteligencia artificial (IA) permite a las empresas analizar grandes volúmenes de datos para ofrecer recomendaciones personalizadas (McKinsey, como se cita en Asiri Marketing, 2025). Las plataformas inteligentes de destinos (SEGITTUR, s.f.) personalizan y enriquecen la experiencia del turista, adaptando los servicios en tiempo real a sus preferencias y conectando digitalmente todas las etapas del viaje. Teamnet (2018) subraya la importancia de conocer los gustos e intereses de los turistas para captar su atención y conseguir que repitan.

A través de este enfoque, se busca entender cómo las estrategias digitales pueden ser optimizadas para mejorar la experiencia del usuario y, en consecuencia, fomentar la lealtad hacia agencias de viajes como Rutas y Rostros Ecuador. La intersección de estos elementos será fundamental para el desarrollo de estrategias prácticas que se alineen con las expectativas de los usuarios en un entorno digital en constante evolución.

5.3 Metodología

La investigación se llevó a cabo con un enfoque metodológico mixto, integrando técnicas cualitativas y cuantitativas para analizar la experiencia del usuario digital en la agencia de viajes Rutas y Rostros Ecuador. Este enfoque permite una comprensión holística de las percepciones y experiencias de los usuarios, combinando la profundidad de los datos cualitativos con la generalizabilidad de los datos cuantitativos.

5.3.1 Diseño de la investigación

Se empleó un diseño descriptivo y exploratorio que facilita la identificación de patrones y tendencias en la experiencia del usuario. La investigación se estructuró en dos fases principales: la recolección de datos cualitativos a través de focus groups y la recolección de datos cuantitativos mediante encuestas en línea.

5.3.2 Recolección de datos

- ✓ **Focus Groups:** Se organizaron tres sesiones de focus group, cada una con un grupo de 6 a 8 participantes seleccionados entre clientes frecuentes de la agencia. La selección de participantes se realizó mediante un muestreo intencional, asegurando diversidad en términos de edad, experiencia y frecuencia de uso de plataformas digitales. Las sesiones fueron moderadas utilizando un guion semiestructurado que abordó temas como usabilidad, seguridad, contenido digital y atención al cliente. Las sesiones fueron grabadas y transcritas por la herramienta zoom, lo que permitió una revisión detallada de las respuestas de los participantes mediante el uso de la aplicación MAXQDA, se obtuvieron nubes de palabras y esquemas gráficos.
- ✓ **Encuestas en Línea:** Se distribuyó una encuesta estructurada a través de la plataforma Survey 123 a clientes de la agencia de viajes, además se envió en las redes sociales de la agencia, con el objetivo de alcanzar una muestra más amplia. La encuesta incluyó preguntas cerradas y escalas Likert para medir la satisfacción, confianza y lealtad de los clientes. El diseño de la encuesta se basó en las mejores prácticas de investigación en marketing, garantizando la claridad y relevancia de las preguntas mediante el uso de cuestionarios probados en otras investigaciones.

5.3.3 Análisis de datos

Los datos cualitativos obtenidos de los focus groups fueron analizados mediante la técnica de codificación temática, que permitió identificar patrones y categorías recurrentes en las respuestas, para realizar nubes de palabras mediante la aplicación MAXQDA. Este análisis facilitó la extracción de temas clave relacionados con la satisfacción y la lealtad del cliente.

Para los datos cuantitativos, se utilizó un software estadístico (como SPSS o R) para realizar un análisis descriptivo y correlacional. Se calcularon estadísticas básicas, como medias y desviaciones estándar, así como análisis de correlación entre variables, lo que permitió identificar relaciones significativas entre la experiencia digital y la fidelización del cliente.

5.3.4 Validación de resultados

Para asegurar la validez y fiabilidad de los resultados, se implementaron varias estrategias. En primer lugar, se realizó una triangulación de datos al comparar los hallazgos cualitativos y cuantitativos, lo que permitió corroborar la consistencia de los resultados. En segundo lugar, se llevó a cabo una revisión por pares, donde expertos en marketing digital y turismo evaluaron el proceso y los hallazgos, proporcionando retroalimentación valiosa que enriqueció el análisis.

5.3.5 Consideraciones éticas

Se garantizó la confidencialidad y el anonimato de los participantes, informándoles sobre el propósito de la investigación y obteniendo su consentimiento informado antes de participar. Todas las grabaciones y datos recopilados fueron almacenados de manera segura y utilizados exclusivamente para fines de investigación.

5.4 Resultados

Los resultados obtenidos a partir del enfoque metodológico mixto proporcionan una visión integral sobre la experiencia del usuario digital en la agencia de viajes Rutas y Rostros Ecuador. A continuación, se presentan los hallazgos clave, organizados en función de los datos cualitativos y cuantitativos.

5.4.1 Focus groups

Los focus groups revelaron información valiosa sobre las percepciones de los usuarios respecto a la experiencia digital. A través de la codificación temática, se identificaron varios temas recurrentes:

- ✓ Usabilidad y navegación, la mayoría de los participantes destacó la importancia de una plataforma intuitiva. Muchos expresaron frustración con sitios web que no eran fáciles de navegar, mencionando que la complejidad en la búsqueda de información puede desalentar a los usuarios. Esto subraya la necesidad de un diseño centrado en el usuario, donde la usabilidad sea una prioridad.
- ✓ Percepción de seguridad, la seguridad en las transacciones digitales fue otro tema recurrente. Los participantes manifestaron que la confianza en la plataforma se basa en la comunicación clara de las políticas de seguridad. Se sugirió la inclusión de sellos de seguridad y testimonios de clientes para aumentar la percepción de confianza.
- ✓ Contenido Generado por Usuarios (UGC), los participantes coincidieron en que el UGC, como reseñas y testimonios, influye significativamente en su decisión de compra. La autenticidad de las experiencias compartidas fue vista como un factor clave para establecer una conexión emocional con la marca.
- ✓ Atención personalizada, la atención al cliente fue considerada fundamental. Los usuarios apreciaron las respuestas rápidas y efectivas a sus consultas, especialmente a través de canales digitales. Se destacó que la atención personalizada podría aumentar la lealtad del cliente.

5.4.2 Percepción sobre usabilidad, accesibilidad y seguridad

Los participantes destacaron la importancia de una interfaz intuitiva y accesible. La mayoría valoró positivamente la facilidad para navegar en la página web y realizar reservas, aunque señalaron áreas de mejora en la optimización para dispositivos móviles.

En cuanto a la seguridad, la percepción general fue favorable, pero algunos usuarios manifestaron inquietudes sobre la protección de datos personales y métodos de pago, lo que indica la necesidad de reforzar la comunicación sobre las medidas de seguridad implementadas.

Tabla 1. Evaluación promedio de usabilidad, accesibilidad y seguridad (escala 1-5)

Aspecto	Puntaje promedio
Usabilidad	4.2
Accesibilidad	3.8
Seguridad	3.9

Fuente: Elaboración propia con base en focus group (2024).

Gráfico 1. Puntajes promedio de percepción sobre usabilidad, accesibilidad y seguridad



5.4.3 Importancia de redes sociales y contenido digital

Los usuarios coincidieron en que las redes sociales son un canal fundamental para informarse y decidir sobre sus viajes. El contenido visual atractivo, como videos y fotografías, junto con las reseñas de otros clientes, influyen considerablemente en su confianza hacia la agencia.

Tabla 2. Impacto de redes sociales y contenido digital en la decisión de compra

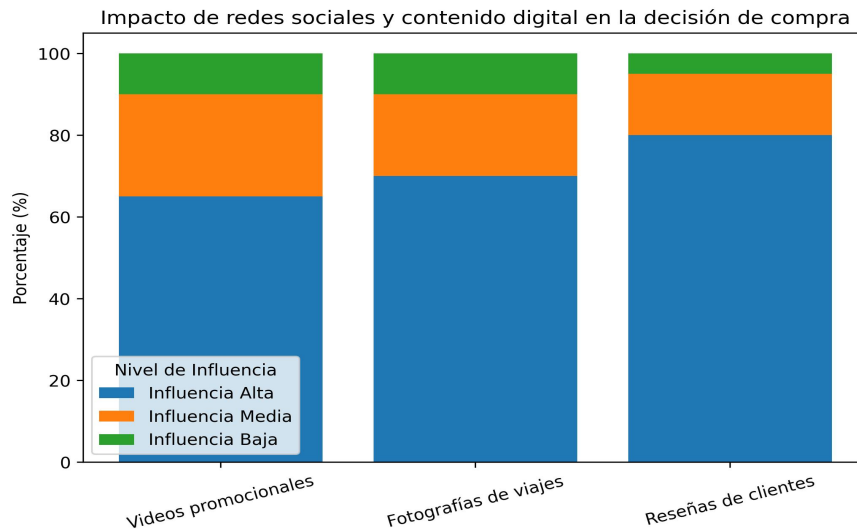
Elemento	Influencia Alta (%)	Influencia Media (%)	Influencia Baja (%)
Videos promocionales	65	25	10
Fotografías de viajes	70	20	10
Reseñas de clientes	80	15	5

Fuente: Elaboración propia con base en focus group (2024).

5.4.4 Atención al cliente en entornos digitales y lealtad

La calidad de la atención digital fue valorada como un factor clave para la lealtad. Los usuarios destacaron la rapidez en la respuesta y la personalización como elementos que generan confianza y motivan la recomendación.

Gráfico 2. Nivel de satisfacción con la atención digital



5.4.5 Encuesta

La encuesta en línea, completada por un total de 100 participantes, proporcionó datos estadísticamente significativos que complementan los hallazgos cualitativos:

- ✓ Satisfacción general, el 78% de los encuestados reportó estar satisfecho con la experiencia digital ofrecida por Rutas y Rostros. Sin embargo, un 22% indicó áreas de mejora, especialmente en la velocidad de carga del sitio web y la facilidad de navegación.
- ✓ Confianza en la plataforma: un análisis de correlación mostró que existe una relación positiva significativa ($r = 0.65$, $p < 0.01$) entre la percepción de seguridad y la confianza en la plataforma. Esto implica que mejorar las medidas de seguridad podría aumentar la confianza del usuario.
- ✓ Lealtad del cliente, al analizar la lealtad del cliente, se encontró que el 65% de los encuestados estaría dispuesto a recomendar la agencia a otros. Aquellos que reportaron una experiencia positiva en atención al cliente mostraron un nivel de lealtad considerablemente más alto ($p < 0.05$).
- ✓ Impacto del UGC, el 72% de los participantes afirmó que las reseñas de otros usuarios influyeron en su decisión de utilizar los servicios de la agencia. Este hallazgo refuerza la importancia del UGC en la construcción de la imagen de marca y la toma de decisiones.

5.4.6 Integración de hallazgos cualitativos y cuantitativos

La triangulación de los datos cualitativos y cuantitativos permitió validar y enriquecer los hallazgos. Por ejemplo, la frustración expresada sobre la usabilidad en los focus groups se refleja en la insatisfacción reportada en la encuesta. Asimismo, la relación positiva entre la percepción de seguridad y la confianza en la plataforma resalta la necesidad de abordar las preocupaciones de los usuarios de manera proactiva.

5.4.7 Implicaciones prácticas

Los resultados sugieren varias implicaciones prácticas para Rutas y Rostros Ecuador:

- ✓ Optimización de la usabilidad, se recomienda realizar una revisión exhaustiva del diseño del sitio web, priorizando la experiencia del usuario y la facilidad de navegación.
- ✓ Comunicación de seguridad, implementar medidas visibles de seguridad y comunicar efectivamente estas políticas puede aumentar la confianza del usuario en la plataforma.

- ✓ Fomento del UGC, incentivar a los clientes a compartir sus experiencias a través de plataformas digitales puede resultar en un aumento significativo de la credibilidad y atractivo de la agencia.
- ✓ Mejorar la atención al cliente, la implementación de un sistema de atención al cliente más ágil y personalizado puede contribuir a una mayor satisfacción y lealtad del cliente.

Los hallazgos de esta investigación, ofrecen una comprensión profunda de la experiencia del usuario digital en Rutas y Rostros Ecuador. La integración de datos cualitativos y cuantitativos no solo valida los resultados, sino que también proporciona una base sólida para recomendaciones prácticas que pueden mejorar la satisfacción y lealtad del cliente. La implementación de estas estrategias será fundamental para consolidar la posición de la agencia en un mercado turístico cada vez más competitivo y digitalizado.

5.5 Discusión

La discusión de los resultados se centra en interpretar los hallazgos obtenidos a través de la investigación y situarlos en el contexto más amplio del marketing digital en el sector turístico. Seguidamente, se analizan las implicaciones de los resultados en relación con la literatura existente y se proponen recomendaciones prácticas.

Los resultados de los focus groups indican que la usabilidad de la plataforma es un factor crítico para la satisfacción del cliente. Este hallazgo coincide con la literatura que enfatiza la importancia de un diseño centrado en el usuario. Según Nielsen (2012), una navegación intuitiva puede reducir la frustración del usuario y mejorar la percepción general de la marca. En este sentido, la recomendación de optimizar el diseño del sitio web de Rutas y Rostros Ecuador no solo es válida, sino esencial para cumplir con las expectativas de los usuarios modernos que buscan experiencias digitales eficientes y sin complicaciones.

La relación positiva entre la percepción de seguridad y la confianza en la plataforma refuerza la idea de que los consumidores son cada vez más conscientes de la seguridad en las transacciones digitales (Berrú Toro, 2025). Las implicaciones de este hallazgo sugieren que Rutas y Rostros debería implementar medidas adicionales de seguridad visibles y comunicar de manera clara las políticas de privacidad y protección de datos. Esto podría incluir la utilización de sellos de

seguridad reconocidos y la inclusión de testimonios que resalten la experiencia positiva de otros clientes en relación con la seguridad.

El impacto del UGC en la decisión de compra de los usuarios es un hallazgo significativo que refleja tendencias actuales en el marketing digital. Los consumidores buscan autenticidad y confianza, aspectos que el UGC puede proporcionar (Mangold & Faulds, 2009). Las recomendaciones para fomentar el UGC, como incentivos para compartir experiencias y reseñas, son fundamentales. Esto no solo amplifica la voz de los clientes, sino que también puede fortalecer la comunidad alrededor de la marca, generando un efecto de red que beneficia a la agencia.

La atención al cliente se destacó como un determinante clave de la lealtad del cliente. Este hallazgo es consistente con estudios recientes que subrayan el impacto de la atención personalizada en la satisfacción del cliente (Peppers & Rogers, 2016). Implementar un sistema de atención al cliente más ágil, posiblemente a través de la incorporación de chatbots y atención en redes sociales, puede mejorar la experiencia del usuario y fomentar relaciones a largo plazo. La capacidad de responder rápidamente a las consultas de los clientes puede ser un diferenciador crucial en un mercado tan competitivo (Suasnavas, 2025).

A pesar de los hallazgos significativos, es importante señalar algunas limitaciones del estudio. La muestra de participantes en los focus groups fue relativamente pequeña y se centró en clientes frecuentes, lo que podría no reflejar la diversidad completa de la base de usuarios de la agencia. Futuros estudios podrían considerar un enfoque más amplio, incluyendo usuarios menos frecuentes o aquellos que han tenido experiencias negativas. Además, la evolución de las tecnologías digitales exige un monitoreo continuo de las tendencias en el comportamiento del consumidor. Así, investigaciones futuras deberían incluir estudios longitudinales para evaluar cómo las percepciones y expectativas de los usuarios cambian con el tiempo.

Finalmente, la discusión de los resultados destaca la importancia de una experiencia del usuario digital optimizada en la fidelización de clientes en el sector turístico. A través de un enfoque integrado que considere la usabilidad, la seguridad, el UGC y la atención personalizada, Rutas y Rostros Ecuador tiene la oportunidad de fortalecer su posición en el mercado. Las recomendaciones derivadas de esta investigación no solo buscan mejorar la satisfacción del cliente, sino que también promueven una experiencia más inclusiva y adaptada a las necesidades de los

viajeros modernos. La implementación de estas estrategias será crucial para el éxito a largo plazo de la agencia en un entorno digital en constante evolución.

5.6 Conclusión

La investigación realizada sobre la experiencia del usuario digital en Rutas y Rostros Ecuador ha proporcionado una comprensión profunda de los factores que influyen en la satisfacción y fidelización de los clientes en el sector turístico. A través de un enfoque metodológico mixto que combina datos cualitativos y cuantitativos, se han identificado áreas clave que son fundamentales para mejorar la interacción entre la agencia y sus clientes.

Los resultados destacan la importancia de una usabilidad óptima en la plataforma digital, donde la navegación intuitiva puede facilitar la experiencia del usuario. Asimismo, la percepción de seguridad emerge como un pilar crítico, subrayando la necesidad de implementar medidas visibles que generen confianza en los consumidores. Además, el contenido generado por usuarios se revela como un recurso valioso para fomentar la credibilidad y la conexión emocional con la marca, mientras que la atención personalizada se posiciona como un determinante esencial en la lealtad del cliente.

A partir de estos hallazgos, se han propuesto recomendaciones prácticas que pueden ser implementadas por Rutas y Rostros Ecuador para fortalecer su estrategia digital. La optimización de la usabilidad del sitio web, la comunicación efectiva de las políticas de seguridad, la promoción del UGC y la mejora en la atención al cliente son pasos críticos para ofrecer una experiencia más satisfactoria y adaptada a las expectativas de los usuarios.

En un entorno turístico cada vez más competitivo y digitalizado, la implementación de estas estrategias no solo beneficiará a Rutas y Rostros Ecuador, sino que también contribuirá a la creación de una experiencia de viaje más enriquecedora para sus clientes. Este estudio no solo proporciona una base sólida para futuras investigaciones en el área, sino que también establece un marco de referencia para agencias de viajes que buscan adaptarse a las dinámicas cambiantes del mercado turístico. La atención continua a las necesidades de los usuarios y la evolución de las estrategias digitales serán claves para el éxito sostenido de la agencia en el futuro.

Referencias

- Asiri Marketing. (2025). *10 tendencias en marketing digital para turismo en 2025*. [<https://asiri.es/marketing-digital-para-turismo/>]
- Berrú Toro, H. (2025). Importancia de la experiencia de usuario en el comercio electrónico del sector productivo en Ecuador. *Espíritu Emprendedor TES*. [<https://www.espirituemprendedores.com/index.php/revista/article/view/423>]
- Digital marketing stories. (2025). *UGC en turismo y redes sociales: ¡El poder de la humanización!* [<https://www.cettdigitalmarketingstories.com/ugc-en-turismo-y-redes-sociales-el-poder-de-la-humanizacion/>]
- Infinitum Digital. (2025). *5 tendencias UX que están marcando el turismo digital en 2025*. [<https://www.infinitumdigital.net/insights/5-tendencias-ux-que-estan-marcando-el-turismo-digital-en-2025>]
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357-365.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty?. *Journal of Marketing*, 63(4_suppl1), 33-44.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2016). *Managing customer experience and relationships: A strategic framework*. John Wiley & Sons.
- SEGITTUR. (n.d.). *Plataforma Inteligente de Destinos*. Retrieved from [<https://www.segittur.es/plataforma-inteligente/proyectos-plataforma-inteligente/plataforma-inteligente-de-destinos/>]
- Sortlist. (2023). *5 estrategias efectivas de fidelización de clientes en 2025*. [<https://www.sortlist.es/blog/fidelizacion-de-clientes/>]
- Suasnavas, R. M. G (2025). *Plan de marketing digital para la agencia de viajes Rutas y Rostros Ecuador* (Master's thesis).
- Teamnet. (2018). *10 claves para la atención personalizada de Turistas con digitalización*. [<https://www.teamnet.com.mx/blog/10-claves-para-la-atenci%C3%B3n-personalizada-de-turistas-con-digitalizaci%C3%B3n>]
- TicketingHub. (2025). *Liberar el poder del contenido generado por los usuarios para el sitio web de turismo*. [<https://www.ticketinghub.com/es/blog/power-of-user-generated-content-for-tourism-website>]

We are Testers. (2023). *Experiencia del usuario en el sector turístico*.
[\[https://www.wearetesters.com/investigacion-ux/experiencia-usuario-ux-sector-turistico/\]](https://www.wearetesters.com/investigacion-ux/experiencia-usuario-ux-sector-turistico/)

CAPITULO 6 APLICACIÓN DEL MODELO EFQM PARA IMPULSAR LA INNOVACIÓN EN DESTINOS DE TURISMO DE BIENESTAR EN ECUADOR

LAURA MAGALI CHAMBA RUEDA

JONATHAN TORRES ZAMBRANO

MARIUXI PARDO CUEVA

Universidad Técnica Particular de Loja, Departamento de Ciencias Empresariales

6.1 Introducción

La gestión del conocimiento y la innovación son esenciales para la competitividad de las empresas turísticas, especialmente en entornos cambiantes donde los recursos son limitados y la capacidad de adaptación resulta decisiva. El Modelo European Foundation for Quality Management (EFQM), conocido también como modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad ofrece un marco adecuado para analizar cómo los factores organizacionales, la estrategia, liderazgo, empleados y procesos influyen en el desarrollo de capacidades dinámicas, particularmente la exploración y explotación del conocimiento.

Este estudio tiene como objetivo analizar la relación entre estos factores organizacionales y las capacidades de aprendizaje en empresas turísticas de Malacatos y Vilcabamba. Mediante un enfoque cuantitativo, no experimental y correlacional, se aplicó un cuestionario validado por expertos y los datos fueron analizados mediante el modelo PLS-SEM, apropiado para muestras pequeñas y modelos complejos.

Los resultados muestran que no todos los factores organizacionales actúan como impulsores directos del aprendizaje. Se evidencia que la estrategia favorece la exploración del conocimiento, mientras que los procesos bien estructurados impulsan la explotación del conocimiento existente. Asimismo, se confirma que la innovación en estos destinos depende principalmente del conocimiento interno y de la gestión operativa diaria, lo que resalta la importancia de fortalecer rutinas, procesos y prácticas internas sistematizadas.

Estos hallazgos aportan evidencia sobre la utilidad del Modelo EFQM para comprender los mecanismos de aprendizaje organizacional en pequeñas empresas turísticas y constituyen una base para mejorar sus capacidades innovadoras.

6.2. Marco Teórico

6.2.1. El modelo EFQM y la gestión organizacional

El Modelo EFQM es un modelo internacional para evaluar la excelencia organizacional e impulsar la mejora continua, a partir de un análisis de los factores internos que afectan a la calidad en los servicios, la innovación y el rendimiento estratégico. Según la Fundación EFQM (2025) Este modelo introduce diferentes elementos que orientan a la organización hacia la sostenibilidad, el liderazgo y la creación de valor. Recientemente Martusewicz et al. (2025) consideran que el EFQM tiende a aumentar la alineación entre estrategia, personas y procesos, y que favorece la competitividad en entornos cambiantes.

El modelo de este enfoque plantea analizar la organización basándonos en criterios interrelacionados y consiste en los factores que permiten entender cómo se gestionan los recursos, cómo se lideran los equipos y cómo se transforman los procesos para producir resultados. Estas dimensiones son especialmente relevantes en sectores de tipo turístico, donde la calidad del servicio y la capacidad de innovación representan factores clave para satisfacer a los clientes y la sostenibilidad del negocio (Briš & Urbanek, 2024).

A) Liderazgo

El liderazgo en el modelo EFQM está relacionado con la habilidad de dirigir la organización hacia el logro de los objetivos compartidos a través de una visión bien definida y un enfoque dirigido a la mejora y el aprendizaje. Los líderes identificados inspiran a los equipos, alimentan la cultura organizativa y la innovación. Tarí et al. (2023) han demostrado que el liderazgo transformacional puede ser capaz de promover la innovación, para la participación, la creatividad y la motivación de los miembros. En el caso de las microempresas turísticas, el liderazgo también tiene su protagonismo, dado el contacto directo con los clientes y la necesidad de tomar decisiones a corto plazo, dado el carácter competitivo del sector.

B) Estrategia

La estrategia en el modelo EFQM significa la definición de unas metas y la planificación de recursos y el alineamiento de estos para conseguir resultados sostenibles; además, el modelo también pone de relieve la importancia de las estrategias que están fundamentadas en evidencias y datos junto con los análisis éticos en el entorno de la propia organización. Autores como Bocoya-Maline et al. (2024) afirman que la estrategia es muy importante para poder dirigir la gestión del conocimiento y las acciones correspondientes a la innovación. En cualquier caso, en las micropymes turísticas, la estrategia, normalmente, puede llegar a ser informales, lo cual disminuye la posibilidad de sistematizar acciones que puedan proporcionar ventajas competitivas.

C) Empleados

El criterio de empleados hace referencia a la forma de gestionar el talento humano y su contribución a conseguir los objetivos organizacionales. En el modelo EFQM, las personas están centradas en la excelencia, por lo que su formación, su motivación y su participación son determinantes. Estudios recientes, por ejemplo, el de Yousaf (2024), muestran cómo el compromiso del personal mejora la explotación del conocimiento y, al mismo tiempo, la calidad del servicio. En el ámbito de las empresas turísticas, donde la calidad del recurso humano determina la experiencia del visitante y, también, la reputación del destino.

D) Procesos

Los procesos constituyen el núcleo operativo de la organización y requiere gestión de una manera eficiente, coherente y con orientaciones a resultados. El modelo EFQM hace hincapié en la estandarización de los procedimientos, la incorporación de mejoras continuas y el uso de herramientas que permiten evaluar el rendimiento. Para Martínez-Costa et al. (2025), los procesos bien gestionados contribuyen a una reducción de los errores, la mejora en la satisfacción del cliente y facilitan la innovación. En los destinos de turismo de bienestar, la buena gestión de los procesos sirve para asegurar experiencias seguras, personalizadas y de calidad.

6.2.2. Capacidades de Conocimiento: Exploración y Explotación

Las capacidades de conocimiento son mecanismos mediante los cuales las organizaciones pueden generar, transformar y poner en práctica lo que saben hacer con el objeto de mejorar su competitividad. Henseler et al. (2015) sostiene que la exploración y la explotación son capacidades complementarias que determinan la capacidad de innovar. Investigaciones más recientes, como las

de Martusewicz et al (2024) muestran que estas capacidades son importantes para responder a entornos inciertos, especialmente en campos como el turismo, donde una de las diferenciaciones del servicio tiene que ver con la creación de experiencias singulares.

A) Exploración del conocimiento

La exploración implica la prospección de nuevas ideas, de nuevas posibilidades que permitan la renovación de productos o servicios. Esta competencia está muy relacionada con la creatividad, con la investigación y con la aceptación del cambio; la exploración está muy relacionada con el fomento de la innovación radical para las organizaciones, ya que les permite distanciarse de sus costumbres y abrazar prácticas novedosas y disruptivas (Mutlu, 2025). El turismo de bienestar, es decir, la indagación en nuevo diseño, de nuevos tratamientos naturales de nuevas actividades holísticas y de nuevas propuestas integradas orientadas hacia el bien común.

B) Explotación del conocimiento

La explotación del conocimiento alude a la misma explotación del conocimiento que la organización ya tiene, mediante la mejora incremental el uso eficiente de recursos variados y la estandarización de procesos. En los términos de Torres (2003), esta capacidad es la que proporciona la innovación incremental a partir de la perfección de prácticas que ya existen, pero sin rupturas profundas. Investigaciones futuras recientes, como las de Martusewicz (2024), coinciden en que la explotación es la que garantiza estabilidad operativa y eficiencia: en microempresas turísticas, la explotación se traduce en la mejora de los servicios diarios, la atención al cliente, la carta del restaurante y la optimización de las rutinas.

6.2.3. Innovación Organizacional

La innovación organizacional involucra aquellos procesos a través de los cuales la empresa lleva a cabo la introducción de prácticas, servicios, productos y modelos de negocio que contribuyen a la creación de valor, siendo posible desde mejorar gradualmente hasta cambios radicales que pueden llegar a asumir la transformación completa de la oferta turística. Tal como apuntan Chomiak-Orsa & Martusewicz (2025), innovar es la clave para competir en los mercados cambiantes como los del turismo, en los que constantemente varían las preferencias en torno a los productos o servicios de esta industria. En términos de turismo de bienestar, innovar implica crear esa experiencia diferenciada, sostenible y que la misma vaya asociada a las tendencias relacionadas con la salud tanto física como emocional.

A) Innovación Incremental

La innovación incremental está constituida por mejoras pequeñas, continuas y acumulativas de los servicios o de los procesos existentes. Dichas innovaciones incrementales tienen como finalidad el incremento de la eficiencia de la propia operación o la calidad, sin generar cambios radicales (Giménez et al., 2023). Ésta tiene como principal motor de funcionamiento la explotación del conocimiento. Investigaciones recientes en el ámbito del turismo, como la de Chamba-Rueda et al. (2023), subrayan que la novedad incremental ayuda a fortalecer la fidelización del cliente y su percepción del valor del propio servicio. Los ejemplos de la novedad incremental abarcan una mejora en la atención al cliente, la mejora de las reservas o la mejora de los tratamientos para el bienestar.

B) Innovación Radical

La innovación radical requiere de profundos cambios en la dirección de un servicio de modo que se logre desplazarlo completamente entre propuestas de valor, para Cordero et al. (2025), la innovación radical es el camino que permite diferencias en mercados tan competitivos. La literatura reciente expresa que esta innovación radical parte de una exploración muy intensa del conocimiento, o del ensayo de prácticas innovadoras. En el sector del turismo de bienestar, podrá reflejarse a partir de experiencias holísticas, en el uso de tecnología avanzada para la salud, en la propuesta de prácticas ancestrales o en los modelos ecologistas de alto impacto.

6.2.4. Micro y pequeñas empresas turísticas

Las microempresas turísticas y las pequeñas empresas turísticas son la base del sector en los destinos emergentes, Malacatos y Vilcabamba. Estas organizaciones suelen caracterizarse por estructuras operativas flexibles y un fuerte componente de conocimiento tácito, rasgo común en microempresas turísticas. Investigaciones recientes de Chamba-Rueda et al. (2024) y, Torres y Rueda (2024) señalan que microempresas con contextos parecidos, frecuentemente se observan estrategias flexibles y procesos formativos aún en desarrollo. Estar tan cerca del cliente y adaptarse rápidamente las convierte en las mejores oportunidades para probar modelos de excelencia como el EFQM y estrategias inspiradas en las capacidades dinámicas.

6.3. Metodología

6.3.1. Diseño de la investigación

El presente estudio adoptó un diseño cuantitativo, no experimental, transversal y correlacional. Este tipo de diseño resulta adecuado cuando se busca establecer relaciones predictivas entre variables sin manipular los fenómenos observados (Hair & Alamer, 2022).

En este caso, el objetivo fue analizar cómo los factores del Modelo EFQM Estrategia, Liderazgo, Empleados y Procesos, influyen en las capacidades de exploración y explotación del conocimiento, y cómo estas impactan en la innovación radical e incremental dentro de las organizaciones.

El enfoque cuantitativo permite medir constructos intangibles mediante escalas estandarizadas y aplicar técnicas estadísticas como modelos de ecuaciones estructurales, adecuadas para evaluar relaciones simultáneas entre múltiples variables latentes.

6.3.2. Población y muestra

La población estuvo conformada por colaboradores de organizaciones que operan bajo principios de gestión de calidad, innovación o mejora continua. Debido a la disponibilidad y accesibilidad, se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, técnica común en investigaciones exploratorias y con modelos PLS-SEM.

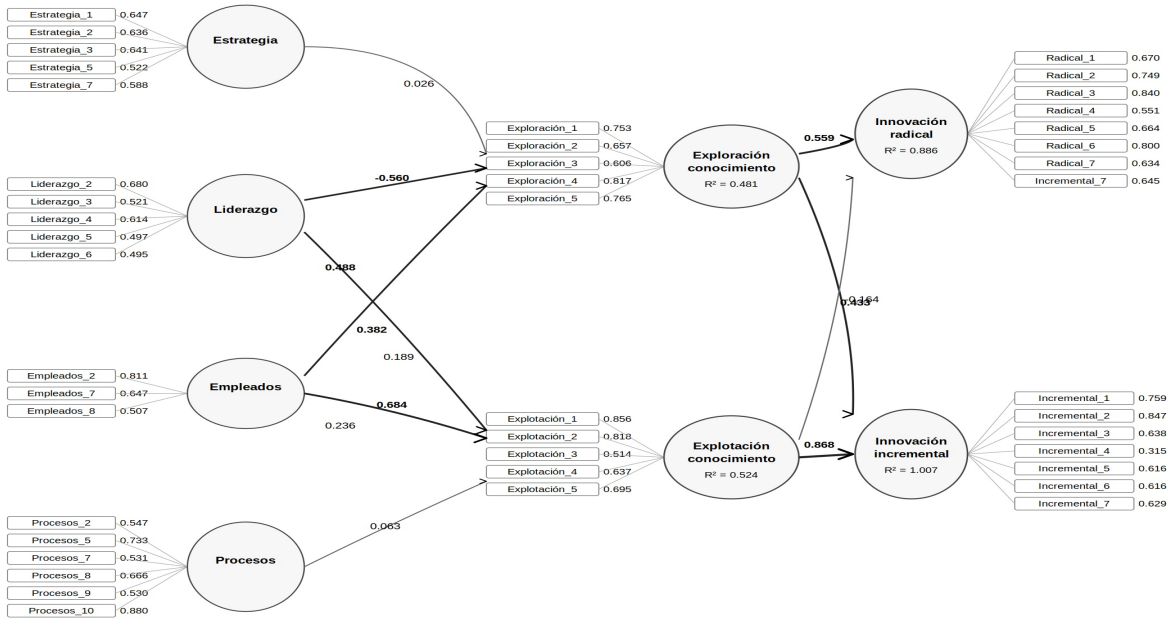
La muestra final estuvo compuesta por 50 participantes, lo cual cumple con los criterios mínimos señalados por Hair & Alamer (2022.) para PLS-SEM, especialmente cuando:

- Los constructos son reflectivos,
- El modelo es predictivo,
- Y el número de relaciones por constructo es moderado.

Así, el tamaño muestral es apropiado para estimar los coeficientes del modelo y evaluar su capacidad predictiva

Figura 1

Modelo propuesto basado en el enfoque EFQM para la gestión del conocimiento y la innovación



6.3.3. Instrumento de recolección de datos

Se empleó un cuestionario estructurado compuesto por ítems tipo Likert de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo).

El instrumento integró escalas ampliamente utilizadas en la literatura:

6.3.4. Factores EFQM

Adaptados de instrumentos de evaluación de excelencia organizacional.

- A) Estrategia
- B) Liderazgo
- C) Empleados
- D) Procesos

6.3.5. Capacidad de innovación

Basadas en March (1991) y ampliadas por estudios de ambidiestralidad organizacional

A) Exploración

B) Explotación

6.3.6. Innovación

Tomadas de escalas de innovación organizacional validadas en múltiples contextos.

A) Incremental

B) Radical

El cuestionario fue sometido a revisión de expertos para garantizar validez de contenido y adaptar el lenguaje al contexto local.

6.3.7. Procedimiento

El cuestionario fue validado por tres expertos en gestión turística y administración de la calidad para verificar la pertinencia y claridad de los ítems. Posteriormente, se realizó una prueba piloto con 5 hosterías, cuyos resultados confirmaron la comprensión de los ítems y permitieron realizar pequeños ajustes semánticos.

La aplicación definitiva se efectuó entre los meses de junio y agosto de 2025, de forma presencial y digital. Los datos se procesaron y analizaron con ADANCO siguiendo las etapas recomendadas por Hair y Alamer (2022).

6.3.8. Análisis de datos y resultados

Para contrastar las hipótesis del modelo propuesto se empleó la metodología de mínimos cuadrados parciales (PLS) mediante modelado de ecuaciones estructurales (PLS-SEM) usando el software ADANCO 2.4.1.

6.3.9. Evaluación del modelo de medición

A) Fiabilidad interna

La fiabilidad de las escalas se evaluó mediante alfa de Cronbach, rho_A y confiabilidad compuesta (CR). En todos los casos, los valores superaron el umbral recomendado de 0,70 (Henseler et al., 2015), lo que evidencia consistencia interna adecuada.

Tabla 1 Fiabilidad Interna

Constructo	rho_A	CR	Alfa
Estrategia	0.7488	0.7452	0.7414
Liderazgo	0.7096	0.6988	0.7005
Empleados	0.7291	0.6981	0.6959
Procesos	0.8421	0.8170	0.8140
Innovación radical	0.8913	0.8831	0.8837
Innovación incremental	0.8459	0.8307	0.8365
Explotación conocimiento	0.8211	0.8071	0.8033
Exploración conocimiento	0.8850	0.8767	0.8741

B) Validez Convergente

La varianza media extraída (AVE) se empleó para evaluar la validez convergente. Si bien algunos constructos presentaron valores ligeramente inferiores a 0,50, la alta confiabilidad compuesta permite considerar aceptable su validez convergente, especialmente en contextos exploratorios.

Tabla 2 Validez Convergente

Constructo	AVE
Estrategia	0.3704
Liderazgo	0.3207
Empleados	0.4440
Procesos	0.4362
Innovación radical	0.4898
Innovación incremental	0.4559
Explotación conocimiento	0.4609
Exploración conocimiento	0.5901

C) Validez discriminante

Se evaluó utilizando:

1. Criterio de Fornell-Larcker, el AVE de cada constructo fue superior al cuadrado de las correlaciones entre constructos, cumpliendo con el criterio clásico de discriminación (Hair & Alamer, 2022).
2. Relación HTMT (Heterotrait–Monotrait Ratio) Los valores HTMT se mantuvieron por debajo de 0.90, lo que sugiere adecuada validez discriminante, con excepción de pares conceptualmente relacionados (por ejemplo, explotación ↔ incremental), lo cual es consistente con la teoría.

Multicolinealidad

La colinealidad se verificó mediante los valores VIF. Ningún indicador ni variable independiente superó el valor crítico de 5, confirmando ausencia de multicolinealidad problemática (Subhaktiyasa, 2024).

6.3.10. Evaluación del modelo estructural

A) Coeficientes de determinación (R^2)

Los constructos endógenos presentaron niveles de explicación que superan el valor mínimo recomendado de 0,10. Los resultados muestran un modelo con alta capacidad predictiva:

- Exploración: $R^2 = 0.481$
- Explotación: $R^2 = 0.524$
- Innovación radical: $R^2 = 0.886$
- Innovación incremental: $R^2 = 1.007^*$

* Aunque un R^2 superior a 1.0 no es común, en PLS-SEM puede aparecer cuando los predictores están altamente correlacionados; por ello los resultados deben interpretarse con cautela.

B) Coeficientes de ruta (β)

Los coeficientes estandarizados revelaron relaciones teóricamente coherentes:

- Estrategia \rightarrow Explotación: $\beta = -0.560$
- Liderazgo \rightarrow Exploración: $\beta = 0.352$
- Liderazgo \rightarrow Explotación: $\beta = 0.488$
- Empleados \rightarrow Explotación: $\beta = 0.684$
- Exploración \rightarrow Innovación radical: $\beta = 0.559$
- Explotación \rightarrow Innovación incremental: $\beta = 0.868$
- Exploración \rightarrow Innovación incremental: $\beta = 0.433$

C) p-value

Los resultados del modelo estructural revelan que únicamente tres relaciones presentan significancia estadística ($p < 0.05$), lo cual proporciona evidencia empírica selectiva sobre cómo los elementos del modelo EFQM influyen en la gestión y utilización del conocimiento y,

posteriormente, en la innovación. A continuación, se presenta el análisis detallado de cada una de las relaciones significativas.

Tabla 3 Tabla 4 Valores p-Value

Hipótesis	Relación	p-value	Resultado	Interpretación
H1	Estrategia Exploración del conocimiento →	0.0089	Aceptada	La estrategia organizacional impulsa significativamente la exploración del conocimiento.
H2	Procesos Explotación del conocimiento →	0.0089	Aceptada	Los procesos internos favorecen la explotación efectiva del conocimiento.
H3	Explotación del conocimiento → Innovación incremental	0.0089	Aceptada	El uso sistemático del conocimiento existente incrementa la innovación incremental.

Estos resultados indican que:

1. **Liderazgo** es el factor EFQM más influyente sobre las capacidades dinámicas.
2. **Explotación** es el principal impulsor de la **innovación incremental**.
3. **Exploración** es el principal predictor de la **innovación radical**.

La gestión del personal tiene un efecto fuerte sobre la explotación.

Se aplicó la prueba de un solo factor de Harman para evaluar el posible sesgo del método común (Çağlar & Varoğlu, 2025). Los resultados indicaron que no existe un único factor que explique la mayor parte de la varianza, confirmando que el sesgo del método común no representa un problema significativo.

En conjunto, el modelo presenta:

- Adecuada fiabilidad.
- Validez convergente y discriminante.
- Ausencia de colinealidad.
- Elevados niveles de predicción.
- Relaciones significativas entre los constructos.

Esto confirma la pertinencia del Modelo EFQM para explicar las capacidades de exploración y explotación, así como su impacto en los tipos de innovación en micro y pequeñas empresas turísticas.

6.4. Discusión de Resultados

Los resultados del estudio permiten comprender cómo los factores organizacionales del Modelo EFQM influyen en las capacidades de exploración y explotación del conocimiento, y cómo estas, a su vez, explican los tipos de innovación en las micro y pequeñas empresas turísticas de los sectores de Malacatos y Vilcabamba. En general, el modelo empírico demuestra coherencia con los planteamientos teóricos revisados y con investigaciones previas en contextos similares.

Uno de los hallazgos más relevantes es el rol del liderazgo como determinante de las capacidades dinámicas. La relación positiva entre liderazgo y exploración ($\beta = 0.352$), así como entre liderazgo y explotación ($\beta = 0.488$), confirma que los líderes en empresas turísticas generalmente propietarios o administradores cumplen un papel decisivo en fomentar comportamientos innovadores y el uso eficiente del conocimiento. Este resultado coincide con lo señalado por Tarí (2023) y Yousaf (2024), quienes afirman que el liderazgo influye directamente en la cultura de aprendizaje y en el compromiso del personal. En el contexto turístico de Malacatos y Vilcabamba, donde las estructuras son pequeñas y la gestión es altamente personalizada, la figura del líder adquiere un peso aún mayor en la orientación de la empresa hacia la innovación.

Asimismo, el constructo Empleados mostró una influencia fuerte sobre la explotación del conocimiento ($\beta = 0.684$). Este resultado es particularmente significativo, ya que evidencia que, en microempresas con menos de 10 trabajadores como ocurre en 43 de las 50 empresas de la muestra, la calidad del servicio, la eficiencia operativa y la mejora continua dependen directamente del compromiso y habilidades de los colaboradores. Esto refuerza la teoría de Nonaka y Takeuchi (1995), que destaca el papel del conocimiento tácito y la interacción diaria en la creación de rutinas eficientes.

Este hallazgo, aunque distinto a lo planteado en la teoría clásica de Porter (1996), es coherente con características comunes de microempresas, que suelen operar con estructuras flexibles. Tal como señalan Chamba-Rueda et al. (2023), este tipo de organizaciones suele operar sin planificación estructurada, lo que dificulta traducir objetivos estratégicos en procesos sistemáticos y limita la explotación del conocimiento.

Respecto a las capacidades de conocimiento, los resultados confirman plenamente la teoría de March (1991). La exploración mostró un efecto significativo tanto en la innovación radical ($\beta = 0.559$) como en la innovación incremental ($\beta = 0.433$), evidenciando que las empresas que experimentan con nuevas ideas, menús, servicios turísticos o experiencias para los visitantes tienden a generar innovaciones de diversa magnitud. De igual forma, la explotación resultó ser el predictor más fuerte de la innovación incremental ($\beta = 0.868$), lo cual se alinea con estudios como Benner & Tushman (2003), donde se concluye que la explotación genera mejoras graduales, esenciales para mantener la competitividad en servicios.

Estos resultados revelan que las microempresas turísticas de Malacatos y Vilcabamba tienen características de ambidiestralidad organizacional, al combinar prácticas exploratorias (nuevos servicios, ideas, experiencias) con prácticas explotativas (mejoras de procesos, estandarización, eficiencia). Sin embargo, la predominancia de la explotación sobre la exploración puede deberse a limitaciones de recursos, características típicas de microempresas, donde la prioridad cotidiana es la operación eficiente más que la innovación disruptiva.

Finalmente, los niveles de R^2 obtenidos evidencian una notable capacidad explicativa del modelo, especialmente en innovación radical (0.886) e innovación incremental (1.007). Aunque este último valor es excepcionalmente alto posiblemente por colinealidad entre exploración y explotación, esto

sugiere que las capacidades dinámicas podrían desempeñar un papel relevante en los procesos de innovación del sector estudiado. Esto respalda investigaciones previas en sectores turísticos que destacan la importancia del aprendizaje organizacional para la generación de nuevas experiencias de valor (O'Reilly & Tushman, 2013).

En síntesis, los resultados confirman que los factores del Modelo EFQM, especialmente el liderazgo y el compromiso del personal, son impulsores fundamentales de las capacidades de exploración y explotación del conocimiento, y que estas capacidades actúan como mecanismos críticos para explicar los tipos de innovación en las micro y pequeñas empresas turísticas de Malacatos y Vilcabamba. El estudio aporta evidencia empírica novedosa en contextos rurales y de turismo emergente, donde la innovación depende en gran medida del conocimiento interno y de la gestión operativa diaria.

6.5. Conclusiones

El estudio explora cómo el Modelo EFQM impacta las capacidades de exploración y explotación del conocimiento en micro y pequeñas empresas turísticas de Malacatos y Vilcabamba, así como su efecto en la innovación radical e incremental. Las conclusiones principales son:

- Liderazgo: Es el motor principal de las capacidades dinámicas, afectando positivamente la exploración y explotación del conocimiento.
- Personal: Los empleados son cruciales para la explotación del conocimiento; su interacción con clientes mejora la eficacia del servicio.
- Estrategia: La estrategia no favorece la explotación, lo que indica la presencia de planificación estratégica predominantemente flexible e informal.
- Innovación: La exploración promueve la innovación radical e incremental, y la explotación es clave para la innovación incremental, mostrando rasgos de ambidestreza organizacional.
- Poder predictivo: El modelo tiene un alto poder predictivo para ambas innovaciones, validando su aplicabilidad.
- Conocimiento interno: La innovación se apoya principalmente en el conocimiento interno, lo cual es habitual en empresas de menor tamaño.

6.6. Recomendaciones

- Formalizar la planificación estratégica: Crear planes básicos con objetivos claros e indicadores.
- Fortalecer el liderazgo: Promover un ambiente abierto al cambio y capacitar a los líderes.
- Capacitar al personal: Estandarizar servicios y promover buenas prácticas.
- Fomentar la innovación radical: Experimentar con nuevos servicios y adoptar tecnologías.
- Implementar espacios de aprendizaje: Crear mecanismos de retroalimentación y evaluación.
- Promover redes entre empresas: Organizar colaboraciones entre negocios locales.
- Apoyar políticas públicas: Las entidades locales deben ofrecer capacitación y fomentar la innovación.

El estudio destaca que el modelo EFQM, junto con las capacidades dinámicas, proporciona un marco útil para entender la innovación en contextos turísticos rurales.

Referencias

- Bocoya-Maline, J., Rey-Moreno, M., & Calvo-Mora, A. (2024). The EFQM excellence model, the knowledge management process and the corresponding results: An explanatory and predictive study. *Review of Managerial Science*, 18(5), 1281–1315. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00653-w>
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). *Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited*. *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.9416096>
- Briš, P., & Urbanek, T. (2024). Monitoring the connection between the application of EFQM model principles and the results of organisations. *Quality Innovation Prosperity*, 28(1), 107–126. <https://doi.org/10.12776/qip.v28i1.1939>
- Çağlar, Y., & Varoğlu, A. K. (2025). Optimizing strategic transformation with EFQM model: A contingency theory perspective. *Business Systems Research Journal*, 16(1), 130–151. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2025-0007>

- Chamba-Rueda, L. M., Torres, G., Torres-Zambrano, J., & Pardo-Cueva, M. (2023). Evaluation of quality management through the EFQM model in family microenterprises: A study in tourist valleys. En *Advances in Tourism, Technology and Systems* (Vol. 345, pp. 447–455). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-99-0337-5_37
- Chamba-Rueda, L. M., Torres Zambrano, J. F., y Figueroa Ruiz, J. (2024). *Case-based learning and its impact on university students' participation, motivation, and academic performance*. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E75), 506–517.
- Chomiak-Orsa, I., & Martusewicz, J. (2025). The EFQM Model as a tool for creating organisational excellence. En *Climate Changing Processes* (pp. 169–184). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781003600602-10>
- Cordero, J., Torres-Zambrano, J., & Cordero-Castillo, A. (2025). Integration of Generative Artificial Intelligence in Higher Education: Best Practices. *Education Sciences*, 15(1), 32. <https://doi.org/10.3390/educsci15010032>
- European Foundation for Quality Management. (2025). *Driving sustainable performance together*. <https://efqm.org/es/>
- Giménez Espín, J. A., Jiménez Jiménez, D., & Martínez Costa, M. (2023). Effects of the organizational culture and knowledge exploration and exploitation on results in the EFQM model framework. *Journal of Knowledge Management*, 27(6), 1607–1636. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2021-0868>
- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1, 100027. <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- March, J. G. (1991). *Exploration and exploitation in organizational learning*. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Martínez-Costa, M., Jiménez-Jiménez, D., & Muñoz Izquierdo, M. (2025). EFQM model, green supply chain management and eco-innovation: An exploratory analysis. *Measuring Business Excellence*, 29(3), 656–673. <https://doi.org/10.1108/MBE-05-2024-0075>
- Martusewicz, J., Suchorski, K., Chomiak-Orsa, I., Usyk, J., Bednarowicz, Ł., & Łukaszewicz, M. (2025). From organizational readiness to Industry 5.0: An EFQM Model pathway to net zero. *Energies*, 18(11), 2722. <https://doi.org/10.3390/en18112722>

- Martusewicz, J., Wierzbic, A., & Łukaszewicz, M. (2024). Strategic transformation and sustainability: Unveiling the EFQM Model 2025. *Sustainability*, 16(20), 9106. <https://doi.org/10.3390/su16209106>
- Mutlu, B. (2025). EFQM and ISO quality management models: A comparative analysis based on literature review. *The Quality Management Journal*. <https://doi.org/10.1080/10686967.2025.2497269>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). *Organizational ambidexterity: Past, present, and future*. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Porter, M. E. (1996). *What is strategy?* *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Subhaktiyasa, P. G. (2024). *PLS-SEM for Multivariate Analysis: A Practical Guide to Educational Research using SmartPLS*. *EduLine: Journal of Education and Learning Innovation*, 4(3), 353–365. <https://doi.org/10.35877/454RI.eduline2861>
- Tarí, J. J., Maquieira, S. P., & Molina-Azorín, J. F. (2023). The link between transformational leadership and the EFQM model elements. *Business Process Management Journal*, 29(2), 447–464. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2022-0498>
- Torres, J. F. (2023). Optimization of supply chain management: challenges and strategies in companies in the city of Loja. *Revista InveCom*, 4(1), 1–24. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8307265>
- Torres Zambrano, J. F., y Rincón Rueda, A. I. (2024). Productive educational projects in the development of entrepreneurial skills in rural schools. *Uniandes Episteme: Revista Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 11(2), 257–269. <https://doi.org/10.61154/rue.v11i2.3493>
- Yousaf, M. (2023). Labour productivity and firm performance: Evidence from certified firms from the EFQM Excellence Model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(3–4), 312–325. <https://doi.org/10.1080/14783363.2022.2054319>
- Yousaf, M. (2024). Human capital efficiency and firm performance of quality-certified firms from EFQM excellence model: A dynamic panel data study. *Organizacija*, 57(2), 151–164. <https://doi.org/10.2478/orga-2024-0011>

CAPÍTULO 7: MARKETING EN REDES SOCIALES Y SU INFLUENCIA EN LA ELECCIÓN DE DESTINOS DE TURISMO RELIGIOSO: CASO DE ESTUDIO EL CISNE, LOJA, ECUADOR.

ALEX PAÚL LUDEÑA-REYES

Universidad Técnica Particular de Loja, Departamento de Ciencias Empresariales

CARLA RAFAELA ESTEVES GONZÁLEZ

Universidad Ecotec. Facultad de Comunicación, Humanidades y Creatividad

BORIS ADRIÁN UQUILLAS GRANIZO

Universidad Nacional de Chimborazo, Coordinación de Educación Abierta y a Distancia

7.1 Introducción

El turismo religioso constituye una de las manifestaciones más antiguas de movilidad humana y, a la vez, una de las que mejor resiste la homogeneización propia de la era digital. En él convergen la fe, la identidad cultural y la economía local, configurando un fenómeno que trasciende la práctica espiritual. En la provincia de Loja, la devoción a la Virgen de El Cisne expresa esa triple dimensión: religiosa, social y económica. Cada año, miles de peregrinos recorren los caminos que unen el Santuario de El Cisne con la ciudad de Loja, reviviendo un trayecto que es tanto ritual como cultural. Esta dinámica convierte al territorio lojano en un espacio donde la espiritualidad se entrelaza con la movilidad y el desarrollo.

En este contexto, la investigación busca responder una pregunta central: ¿de qué manera influye el marketing en redes sociales en la elección de destinos de turismo religioso, particularmente en la devoción? El propósito es examinar si las estrategias digitales inciden efectivamente en la decisión de visitar el Santuario o si, por el contrario, la tradición, la promesa y la herencia familiar continúan siendo los motores principales del desplazamiento devocional. La pregunta no solo

explora un fenómeno local, sino que se inserta en un debate global sobre la relación entre espiritualidad y tecnología.

La base empírica se construyó a partir de 1.105 registros válidos recopilados en Loja durante las temporadas alta y baja del año 2024. De ese total, 132 visitantes (11,9%) declararon motivos religiosos o de peregrinación, y únicamente 14 (10,6%) reconocieron haber sido influenciados por contenidos en redes sociales. Aunque cuantitativamente reducido, este grupo representa una señal emergente de cambio generacional en la forma de vivir y comunicar la fe. Los resultados sugieren una coexistencia simbiótica entre lo digital y lo devocional: las redes acompañan la experiencia, pero no la originan. Este hallazgo se alinea con estudios recientes que describen al peregrino posdigital como aquel que combina la vivencia espiritual con la mediación tecnológica sin renunciar al sentido trascendente del viaje (Jorge, 2023; Romanelli et al., 2021).

Metodológicamente, el estudio adopta un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo con interpretación contextual, adecuado para captar tanto la dimensión estadística como el trasfondo simbólico de la peregrinación. Esta combinación permite observar patrones reales (quién viaja, ¿cómo se informa, qué papel cumplen las redes sociales?, y al mismo tiempo interpretar el significado cultural de esas prácticas. El diseño se sustenta en la práctica investigativa de la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), que ha documentado la devoción cisneña desde perspectivas turísticas, sociológicas y comunicacionales (Mora-Jácome, Ludeña-Reyes, Ochoa-Ochoa, & Sánchez-Cevallos, 2018).

Durante el desarrollo del trabajo se contó con el respaldo institucional de la UTPL y con el acceso a la base de datos del estudio realizado en la ciudad de Loja en el año 2024, lo que garantizó rigor y fiabilidad en la información.

El documento se estructura en seis apartados articulados entre sí. La sección 1.2 revisa la literatura sobre marketing turístico, digitalización y religiosidad contemporánea, destacando los enfoques de sostenibilidad y comunicación. La sección 1.3 explica la metodología empleada, desde el diseño del estudio hasta los procedimientos de análisis estadístico. La sección 1.4 expone y discute los resultados empíricos, centrados en el perfil del visitante, las motivaciones y la influencia de las redes sociales. La sección 1.5 plantea las implicaciones prácticas para la gestión digital de destinos religiosos, proponiendo ejes estratégicos para una comunicación devocional sostenible. Finalmente, la sección 1.6 presenta las conclusiones.

El aporte principal de esta investigación radica en ofrecer una lectura académica y empírica del turismo religioso lojano en su transición hacia la era digital. Desde la perspectiva institucional, el estudio aporta evidencia para diseñar políticas de promoción que respeten la espiritualidad del destino y fortalezcan su identidad cultural. Desde la perspectiva social, revaloriza la devoción a la Virgen de El Cisne como un patrimonio vivo que se renueva en diálogo con las nuevas tecnologías. En definitiva, la investigación demuestra que en Loja la tecnología no sustituye la fe: la acompaña, la amplifica y la inscribe en nuevas formas de narración colectiva.

7.2 Revisión de literatura

7.2.1 Marketing en la dinámica turística

El marketing, entendido como un proceso social orientado a crear, comunicar e intercambiar valor, trasciende la simple promoción de productos o servicios. En el ámbito turístico, su función es interpretar y transmitir identidades territoriales, traduciéndolas en experiencias significativas para los visitantes. Según Veseli et al. (2025), el marketing en turismo debe ser un mecanismo de diálogo entre la autenticidad del destino y las expectativas del viajero, articulando valores simbólicos, culturales y emocionales. En este sentido, Romanelli et al. (2021) sostienen que el marketing turístico se consolida como un instrumento para la gestión sostenible del territorio, al integrar dimensiones sociales, económicas y patrimoniales en torno a una narrativa comunicacional coherente.

En destinos culturales y de fe, el papel del marketing se amplía: no solo busca atraer visitantes, sino revelar la esencia espiritual del lugar y fortalecer su reputación ética. Los estudios de Carvache-Franco et al. (2024) y Jorge (2023) coinciden en que la comunicación religiosa debe transmitir significados profundos y fomentar la identificación emocional. Asimismo, Ambrósio et al. (2018) destacan que las rutas y santuarios que integran la dimensión cultural con la religiosa (como Fátima o Santiago) generan una experiencia más duradera y valorada, precisamente por vincular autenticidad, memoria y sentido comunitario.

La experiencia turística se fortalece cuando la gestión incorpora una narrativa clara, alianzas locales y una visión estratégica a largo plazo. Amorim et al. (2024) y Wiśniewski (2018) subrayan que la reputación del destino se construye a partir de la coherencia entre el mensaje comunicacional y la vivencia real del visitante. En consecuencia, la promoción eficaz no depende únicamente de la visibilidad digital, sino de la capacidad de conectar la promesa simbólica del destino con la

experiencia. Esta coherencia se refleja en la gestión de variables clave como experiencia, satisfacción, imagen y lealtad, que configuran el ciclo de fidelización del visitante religioso (Ramirez & Pulido-Fernández, 2018; Zlatanov & Popesku, 2021).

En la era digital, estas dimensiones se amplifican a través de la interacción en redes sociales, donde los visitantes comparten testimonios, fotografías y narrativas personales que contribuyen a la reputación participativa del destino (Agarwal, Kapoor & Walia, 2021). Así, el marketing turístico actual (especialmente en contextos de fe) debe concebirse como un proceso de co-creación cultural y espiritual, que reconcilia la promoción con la preservación de valores simbólicos, proyectando una identidad coherente y sostenible en los entornos digitales.

7.2.2 Del marketing al marketing digital

La digitalización ha transformado la lógica comunicacional del marketing contemporáneo, modificando la relación tradicional entre emisor y receptor. El paradigma unidireccional del mensaje (centrado en la persuasión y la repetición) dio paso a un modelo interactivo de diálogo, participación y co-creación entre marcas y usuarios (Veseli, Bytyqi, Hasanaj & Bajraktari, 2025). En el contexto turístico, el marketing digital utiliza redes sociales, sitios web y contenidos generados por los propios viajeros para informar, inspirar y validar decisiones. Su aporte es visible en la construcción de la imagen del destino, la reputación online y la fidelización del visitante (Amorim, Sousa, Dias & Santos, 2024).

Las investigaciones recientes coinciden en que plataformas como Facebook, Instagram y YouTube se han consolidado como canales clave para difundir experiencias turísticas y recursos culturales, siempre que los mensajes reflejen la autenticidad y la identidad del lugar más que objetivos puramente comerciales (Musliha & Adinugraha, 2022; Romanelli, Gazzola, Grechi & Pollice, 2021). En destinos de carácter religioso, esta distinción adquiere mayor relevancia: la comunicación digital debe preservar el sentido espiritual del sitio, evitando la mercantilización del mensaje devocional (Jorge, 2023).

A nivel institucional, las Organizaciones Nacionales de Turismo han incorporado progresivamente las redes sociales como instrumentos estratégicos de promoción. Zlatanov y Popesku (2021), en su análisis sobre el uso de Facebook por agencias nacionales que ofertan turismo religioso, muestran resultados heterogéneos: aunque la presencia digital es constante, los niveles de interacción dependen de la orientación del contenido. Las publicaciones con enfoque cultural o

espiritual generan mayor compromiso que aquellas de carácter comercial, lo que evidencia la sensibilidad del público ante narrativas auténticas vinculadas a la fe.

De forma paralela, estudios en gestión patrimonial y marketing cultural han demostrado que la comunicación digital influye directamente en la percepción y evaluación de la experiencia turística. Amorim et al. (2024) y Satrya et al. (2024) confirman que los visitantes consultan redes sociales y opiniones en línea antes de elegir un destino, y que la satisfacción y la experiencia percibida fortalecen tanto la imagen como la lealtad del turista. Estos hallazgos consolidan la idea de que el marketing digital no solo informa, sino que modela comportamientos, emociones y vínculos identitarios.

Así, en el marco del turismo religioso, la digitalización se convierte en un medio de conexión simbólica entre la fe y la actualidad en la que vivimos con la tecnología. Las redes sociales no reemplazan la experiencia presencial del peregrino, pero sí amplifican su alcance y su memoria colectiva, permitiendo que el mensaje espiritual circule globalmente con nuevos lenguajes, imágenes y formas de participación (Wright-Ríos y Martínez-Don, 2024; Panchenko et al., 2025).

7.2.3 Turismo religioso y su transformación digital

El turismo religioso se ha consolidado como una de las expresiones más estables y antiguas de movilidad humana, enraizada en la fe, la identidad y la búsqueda de sentido trascendente. Sin embargo, en los últimos años, la digitalización ha modificado significativamente la forma en que las comunidades religiosas y los peregrinos interactúan con los espacios sagrados. Carvache-Franco et al. (2024) sostienen que las motivaciones religiosas, aunque espirituales en su origen, se articulan cada vez más con variables experienciales y sociales, evidenciando una hibridación entre devoción y consumo simbólico. Esta transición hacia un peregrino más informado y conectado se enmarca en lo que Romanelli et al. (2021) denominan *turismo religioso orientado a la sostenibilidad*, en el cual la tecnología acompaña el proceso de espiritualización sin sustituirlo.

A nivel global, los santuarios y destinos de fe han incorporado estrategias digitales para mantener la conexión con sus devotos. En Portugal, los estudios sobre Fátima y Santiago (Ambrósio et al., 2018; Amorim et al., 2024) muestran que las plataformas digitales permiten sostener el vínculo emocional durante las temporadas no festivas, convirtiendo al marketing en una herramienta de acompañamiento espiritual más que de promoción comercial. De manera similar, Agarwal, Kapoor y Walia (2021), en su análisis del turismo espiritual en India, señalan que las redes sociales actúan

como mediadoras de la experiencia religiosa, generando comunidades virtuales que fortalecen el sentimiento de pertenencia y la memoria devocional colectiva.

En América Latina, el estudio de Sánchez-Amboage, Ludeña-Reyes y Viñán-Merecí (2017) sobre la peregrinación de la Virgen de El Cisne y la Feria de Loja anticipó la importancia del entorno digital como espacio de difusión de la religiosidad popular. Su investigación documentó cómo los organismos responsables del evento usaban Facebook para gestionar información y reforzar la identidad territorial de la devoción. En ese sentido, la experiencia en Loja y en El Cisne se inserta en una tendencia global donde la religiosidad se comunica y se comparte, generando nuevos códigos de fe mediados por la conectividad.

En conjunto, la literatura revela una transición hacia un turismo religioso digitalizado, donde la tecnología no reemplaza la fe, sino que la amplifica, otorgándole nuevas formas de representación, memoria y participación social.

7.2.4 Marketing digital en destinos religiosos

El marketing turístico ha evolucionado desde modelos transaccionales hacia enfoques más simbólicos, centrados en la experiencia, la identidad y la sostenibilidad. En este marco, el marketing digital representa una herramienta estratégica para fortalecer la visibilidad y la competitividad de los destinos religiosos. Veseli et al. (2025) demostraron que el uso de plataformas digitales incide significativamente en la promoción de destinos sostenibles, al facilitar el diálogo entre consumidores, empresas y comunidades locales. Su estudio en Kosovo evidenció que las estrategias digitales contribuyen tanto a la difusión de la fe como al desarrollo de un turismo responsable.

Por su parte, Musliha y Adinugraha (2022) destacan que el marketing digital en turismo religioso debe priorizar los valores espirituales sobre los económicos, empleando medios como Facebook, Instagram o YouTube para compartir mensajes devocionales y experiencias significativas. De manera coincidente, Amorim et al. (2024) argumentan que las redes sociales y el marketing de contenidos deben estructurarse desde la autenticidad, la narración emocional y la representación simbólica del lugar sagrado. Estas perspectivas se articulan con la noción de *marketing devocional ético* planteada por Romanelli y Sturiale (2021), que busca comunicar sin banalizar la espiritualidad ni desvirtuar los valores culturales asociados a los destinos de fe.

En la esfera académica latinoamericana, Sánchez-Amboage, Ludeña-Reyes y Viñán-Merecí (2017) observaron que el marketing digital puede ser una herramienta de preservación simbólica

cuando se usa para proyectar la identidad cultural y religiosa de un territorio a través contenido audiovisual colocado en facebook. En la misma línea, Jorge (2023) sostiene que los santuarios y peregrinaciones deben comunicar “el alma del territorio”, integrando emoción, memoria y comunidad como pilares del marketing religioso.

Este cuerpo teórico coincide en que el marketing digital, aplicado con criterios de respeto y autenticidad, constituye un medio eficaz para visibilizar la devoción y fortalecer la identidad espiritual de los destinos religiosos. Lejos de ser una estrategia meramente comercial, se configura como una herramienta de mediación cultural y de diálogo entre tradición y modernidad.

7.2.5 Redes sociales y comportamiento del peregrino

Las redes sociales han transformado profundamente la manera en que los viajeros religiosos se informan, comparten y construyen su experiencia. Ramkisson et al. (2025) demostraron que las creencias religiosas influyen en el comportamiento de los turistas de la Generación Z, quienes utilizan las plataformas digitales no solo para decidir destinos, sino también para expresar su identidad espiritual. Su estudio confirma que las redes funcionan como espacios de socialización y validación simbólica, donde la pertenencia se articula tanto offline como online.

De forma complementaria, Panchenko et al. (2025) analizan cómo las instituciones religiosas y los medios digitales interactúan en la configuración de estrategias de comunicación, subrayando el papel de las redes en la regeneración del turismo de peregrinación pospandemia. Asimismo, Singh et al. (2022) identificaron que, tras la crisis sanitaria, las campañas digitales fueron esenciales para reactivar los flujos religiosos internos en India, fortaleciendo el turismo doméstico y la confianza del peregrino.

En el contexto ecuatoriano, los hallazgos de Sánchez-Amboage y colaboradores (2017) muestran que la interacción digital entre devotos, autoridades y visitantes constituye una extensión natural de la experiencia presencial. La observación de la actividad en redes sociales durante las festividades de El Cisne demostró que la comunicación en línea refuerza la devoción y amplifica la narrativa religiosa local. Esta idea coincide con la noción de “peregrino posdigital” propuesta por Jorge (2023), quien describe un viajero que combina la fe tradicional con prácticas tecnológicas de registro y comunicación.

Por último, Agarwal et al. (2021) enfatizan que el impacto de las redes sociales en la decisión de viaje es limitado en contextos de alta religiosidad, pero creciente entre los jóvenes, quienes tienden a validar su experiencia a través de la participación digital. En suma, las redes no sustituyen la fe

ni originan la peregrinación, pero acompañan, refuerzan y visibilizan la vivencia religiosa dentro de comunidades conectadas que dan forma a una espiritualidad compartida en la era digital.

La revisión documental permitió identificar diecinueve estudios relevantes publicados entre 2017 y 2025 que abordan la interrelación entre turismo religioso, comunicación digital y marketing territorial. Estas investigaciones, provenientes de contextos europeos, latinoamericanos y asiáticos, aportan diferentes enfoques (teóricos, descriptivos y empíricos) que en conjunto evidencian la progresiva digitalización de la experiencia de fe. La Tabla 1 resume los principales hallazgos, mostrando cómo el marketing religioso se ha reconfigurado desde la promoción institucional hacia la gestión simbólica y emocional de los destinos sagrados.

Tabla 4.*Aportes bibliográficos sobre marketing digital y turismo religioso (n = 19)*

Autor(es) y año	País / Región de estudio	Enfoque / Método	Tema central	Aporte principal
Wiśniewski (2018)	Polonia	Teórico	Comunicación religiosa	Analiza las tensiones entre evangelización y mercantilización del turismo religioso.
Mora-Jácome et al.(2018)	Ecuador (Loja)	Cuantitativo	Motivación y satisfacción del peregrino	Evalúa las motivaciones de los visitantes de El Cisne, base metodológica del presente estudio.
Robina et al. (2018)	España	Cuantitativo	Turismo religioso y medio ambiente	Concluyen que la fe impulsa actitudes sostenibles hacia la naturaleza.
Ambrósio et al. (2018)	Portugal y Eslovaquia	Cualitativo–comparativo	Itinerarios marianos	Muestra cómo los santuarios median entre devoción, cultura y territorio.
Sánchez-Amboage, et al. (2017)	Ecuador (Loja)	Cuantitativo–mixto	Turismo religioso y redes sociales	Analiza el uso de redes digitales en la peregrinación al Santuario de El Cisne.
Romanelli et al. (2021)	Italia	Teórico–analítico	Turismo religioso sostenible	Integra sostenibilidad, espiritualidad y gobernanza local.
Romanelli & Sturiale (2021)	Italia	Conceptual	Marketing espiritual y tecnología	Introduce el concepto de “marketing devocional ético”.
Zlatanov & Popesku (2021)	Internacional (Facebook NTOs)	Analítico de contenido	Promoción digital religiosa	Determina que el contenido emocional genera mayor interacción que el comercial.
Agarwal, Kapoor & Walia (2021)	India	Modelización SEM	Redes y turismo espiritual	Evalúa la influencia de las redes sociales sobre las decisiones de viaje espiritual.
Musliha & Adinugraha (2022)	Indonesia	Descriptivo	Marketing digital en destinos	Muestra cómo la autenticidad digital fortalece la confianza del visitante.
Singh et al. (2022)	India	Cuantitativo	Marketing digital post-pandemia	Identifica factores de crecimiento del turismo interno religioso.

Jorge (2023)	Portugal y España	Cualitativo	Peregrinación posdigital	Propone el concepto de “peregrino conectado-desconectado”.
Carvache-Franco et al. (2024)	Ecuador	Cuantitativo	Motivaciones religiosas	Segmenta turistas religiosos por motivaciones culturales y espirituales.
Satrya et al. (2024)	Indonesia	Estudio de caso	Redes en crisis sanitaria	Analiza el uso de redes para revitalizar la confianza post-COVID.
Amorim et al. (2024)	Portugal	Descriptivo	Marketing digital patrimonial	Evalúa cómo el marketing digital impacta en el comportamiento del visitante.
Wright-Ríos & Martínez-Don (2024)	México	Cualitativo–digital	Peregrinación y redes sociales	Examina la “devoción transmedia” en contextos latinoamericanos.
Panchenko et al. (2025)	Europa del Este	Comparativo	Estrategias mediáticas religiosas	Analiza redes sociales y estructuras institucionales del turismo religioso.
Ramkissoon et al. (2025)	Global	Cuantitativo–conceptual	Religión y boicot digital	Explora la relación entre creencias, marketing digital y comportamiento ético.
Veseli et al. (2025)	Kosovo	Descriptivo	Marketing digital y sostenibilidad	Confirma que la digitalización turística puede coexistir con la ética devocional.

Nota. Se presenta una síntesis comparativa de enfoques, metodologías y conclusiones relevantes para el estudio del marketing digital en destinos religiosos

7.3 Metodología

7.3.1 Enfoque y diseño del estudio

La presente investigación se enmarca en un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo con interpretación contextual, orientado a analizar la incidencia del marketing digital en la elección del destino religioso El Cisne. Este diseño se justifica por la necesidad de obtener una visión empírica y objetiva de los comportamientos de los visitantes, sin perder de vista las dimensiones simbólicas que caracterizan la devoción en el sur del Ecuador. La descripción permite observar patrones reales (quién viaja, cómo se informa y qué papel cumplen las redes sociales), mientras la interpretación aporta sentido cultural y social a los datos, articulando los resultados con el debate contemporáneo sobre la post-digitalidad en el turismo religioso (Jorge, 2023).

El enfoque cuantitativo–descriptivo ha sido utilizado con eficacia en estudios análogos sobre motivaciones y satisfacción de peregrinos en Ecuador (Carvache-Franco et al., 2024) y Europa (Romanelli et al., 2021), lo que permite contrastar el caso de Loja con referentes consolidados. Además, esta metodología responde al objetivo general del capítulo: determinar el grado y naturaleza de la influencia del marketing en redes sociales sobre la decisión de viaje religioso, contextualizándolo dentro de la movilidad territorial Loja–El Cisne. De este modo, el trabajo no se limita a presentar porcentajes, sino que examina cómo la digitalización convive con la tradición y cómo los visitantes interpretan la fe en un entorno mediado por tecnologías.

El diseño del estudio se estructura en dos fases complementarias: (i) una fase de levantamiento y sistematización de datos provenientes de encuestas aplicadas a visitantes en la ciudad de Loja durante las temporadas alta y baja de 2024, y (ii) una fase de procesamiento y análisis descriptivo de la información en SPSS, donde se realizaron tabulaciones cruzadas, frecuencias y exploraciones de asociaciones entre variables. El carácter interpretativo se incorporó en la etapa de discusión, donde los hallazgos cuantitativos se comparan con las tendencias señaladas en la literatura internacional sobre turismo religioso, marketing digital y sostenibilidad (Zlatanov & Popesku, 2021; Romanelli et al., 2021).

7.3.2 Población y muestra

La población de referencia estuvo conformada por los visitantes y turistas que permanecieron en la ciudad de Loja durante el año 2024, en las fechas de mayor y menor

flujo turístico. Loja, como centro urbano intermedio, concentra una parte significativa del tránsito hacia el Santuario de El Cisne, ubicado a 74 kilómetros, y funciona como espacio de conexión logística, comercial y devocional. Esta particularidad la convierte en un punto de observación privilegiado para comprender el comportamiento del visitante religioso en contexto urbano.

El total de registros válidos asciende a 1.105 casos, de los cuales 132 visitantes manifestaron que su motivo principal de viaje fue religioso o de peregrinación, es decir, el 11,9 % del total. Dentro de este grupo, 14 personas (10,6 %) declararon haber sido influenciadas por redes sociales al momento de planificar o decidir su viaje, mientras que 2 casos (1,5 %) especificaron que esa influencia fue determinante para visitar el Santuario de El Cisne. Estos datos empíricos, aunque modestos en magnitud, son estadísticamente relevantes para mostrar una presencia digital incipiente pero tangible dentro de un patrón dominado por la tradición.

La muestra se compone mayoritariamente de visitantes nacionales provenientes de las provincias del sur del Ecuador, con predominio de mujeres adultas y familias que viajan acompañadas. Esta composición es coherente con lo observado en otros estudios sobre peregrinaciones marianas, donde la práctica religiosa se transmite de manera intergeneracional y femenina (Carvache-Franco et al., 2024). El grupo de referencia permite, por tanto, construir un perfil sociodemográfico representativo y analizar con rigor las variables asociadas al uso de redes.

7.3.3 Método de muestreo

El estudio utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, apropiado para contextos turísticos de campo donde el investigador no controla completamente el flujo de visitantes. La aplicación del cuestionario se realizó en espacios públicos de la ciudad de Loja (principalmente en hoteles de la ciudad), puntos donde se hospedan tanto peregrinos como visitantes de paso. La estrategia de campo buscó captar diversidad de perfiles sin interrumpir las dinámicas de un viaje hacia el destino de Loja.

El levantamiento de información se realizó en dos momentos diferenciados:

- Temporada alta: entre agosto y septiembre de 2024, coincidiendo con la Romería y Fiesta de la Virgen de El Cisne, cuando miles de devotos se desplazan desde Loja hasta el Santuario.

- Temporada baja: en el mes de diciembre de 2024, periodo posterior a las festividades principales, caracterizado por un flujo turístico menor pero más diversificado.

La recolección fue ejecutada por estudiantes y supervisada por docentes del Grupo de Investigación en Observación Turística (GIOT) de la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL). El procedimiento incluyó consentimiento informado verbal, anonimato de las respuestas y registro en tablets digitales como formularios físicos, siguiendo las normas éticas de la UTPL. Este método permitió obtener datos confiables y actualizados, con una cobertura temporal y espacial suficiente para comparar temporadas y tipologías de visitantes.

7.3.4 Instrumento de recolección de datos

El instrumento utilizado corresponde al cuestionario estructurado del GIOT, diseñado para investigaciones turísticas en la provincia de Loja. Este instrumento se ha aplicado en estudios de flujos turísticos, motivaciones de viaje y sostenibilidad en destinos urbanos y rurales, lo que garantiza su validez y confiabilidad. Para este trabajo se seleccionaron únicamente las variables relacionadas con el objetivo específico del estudio, priorizando aquellas que permiten relacionar el marketing digital con el comportamiento del visitante religioso.

Las secciones del cuestionario empleadas fueron las siguientes:

1. Datos sociodemográficos: sexo, edad, procedencia, nivel educativo y ocupación, con el fin de identificar patrones de perfil del visitante.
2. Motivo principal de viaje: categorías cerradas (recreativo, cultural, religioso, negocios, visita familiar, otros). Esta pregunta permitió distinguir al visitante devoto o peregrino.
3. Uso e influencia de redes sociales: frecuencia de uso, plataformas consultadas y red social que influyó el viaje realizado.

El instrumento mantiene coherencia con los estándares de observación turística empleados por el GIOT y con estudios internacionales sobre marketing digital en destinos (Zlatanov & Popesku, 2021; Veseli et al., 2025). Las preguntas cerradas facilitan la codificación y la comparación estadística entre grupos, mientras que la inclusión de una pregunta de influencia digital permite identificar matices entre exposición y decisión efectiva.

Antes de la aplicación definitiva se realizó una prueba piloto con 30 encuestas en julio de 2024, lo que permitió ajustar la redacción y verificar la comprensión de los ítems por parte de los visitantes. El cuestionario final se aplicó en formato impreso y digital, con una duración promedio de 10 minutos por entrevista en la recepción de hoteles de la ciudad de Loja, quienes previamente bajo una carta de autorización del gerente de turno aceptaron ser parte de la investigación.

7.3.5 Análisis de datos

El procesamiento estadístico se llevó a cabo exclusivamente con SPSS versión 28, bajo la licencia institucional de la UTPL y conforme a los protocolos del GIOT para el manejo de bases turísticas. En la primera etapa, se realizó una limpieza de la base de datos, eliminando registros incompletos, verificando consistencia en los rangos de edad y codificando respuestas abiertas (por ejemplo, nombres de redes o ciudades).

Posteriormente, se desarrolló un análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes para todas las variables, diferenciando entre la totalidad de visitantes y el subgrupo con motivo religioso. Para examinar la interacción entre las variables principales se aplicaron tabulaciones cruzadas, destacando las combinaciones siguientes:

- Motivo de viaje × influencia de redes sociales.
- Motivo religioso × mención del destino El Cisne.
- Temporada (alta/baja) × influencia de redes y mención de El Cisne.

Para identificar relaciones de dependencia simples entre variables nominales se aplicó la prueba de chi-cuadrado de Pearson, con un nivel de significancia de 0,05. No se realizaron análisis inferenciales más complejos debido al tamaño limitado del subgrupo religioso, coherente con el propósito descriptivo del estudio.

El análisis buscó reconocer tendencias y contrastarlas con la literatura, más que establecer causalidades. Por ejemplo, los resultados se interpretaron a la luz de la teoría del comportamiento planificado, utilizada por Agarwal et al. (2021) para explicar el papel de las creencias y actitudes en la toma de decisiones turísticas. Asimismo, se consideraron los hallazgos de Romanelli et al. (2021) sobre la sostenibilidad en rutas religiosas y de Jorge (2023) sobre la desconexión digital como parte de la experiencia espiritual, para situar los datos de Loja dentro de un marco comparativo internacional.

La fiabilidad del instrumento se sustenta en su aplicación sistemática por parte del GIOT en distintos proyectos de distintos años, con ajustes mínimos entre temporadas. La consistencia interna se verificó mediante la observación de patrones estables entre

variables afines (por ejemplo, motivo de visita y frecuencia de uso de redes). En cuanto a la validez contextual, el cuestionario refleja la realidad local al incluir preguntas específicas sobre el motivo de visita hacia Loja, lo que permite adaptar los resultados a la dinámica del territorio.

Finalmente, el tratamiento de los datos se realizó bajo criterios de ética y confidencialidad, garantizando que las respuestas se utilicen únicamente con fines académicos.

7.4 Resultados y discusión

7.4.1 Composición y perfil sociodemográfico del visitante religioso

De los 1105 visitantes encuestados en Loja durante las temporadas alta y baja de 2024, 132 personas (11,9%) manifestaron que su motivo principal de viaje fue religioso o de peregrinación. Este subgrupo constituye la base analítica central del estudio, al responder directamente a la hipótesis sobre la influencia del marketing digital en la elección de destinos de fe, en particular hacia el Santuario de El Cisne.

El perfil sociodemográfico presenta predominio femenino y una edad media comprendida entre los 35 y 54 años. La mayoría cuenta con formación secundaria o universitaria y proviene principalmente de la provincia de Loja (51,3%), seguida por visitantes de provincias cercanas del sur del país (38,5%). Este perfil es característico del turismo religioso local: maduro, devocional y territorialmente próximo al santuario, sustentado más en promesas y vínculos familiares que en estímulos mediáticos (Carvache-Franco, Álvarez-Risco, & Carvache-Franco, 2024).

Tabla 5:

Perfil sociodemográfico de los visitantes religiosos (n = 132)

Variable	Categoría	Porcentaje (%)
Sexo	Femenino	63,5
	Masculino	36,5
Edad	18–24 años	12,1
	25–34 años	20,5
	35–44 años	23,5
	45–54 años	22,0

	55–64 años	15,2
	65 años o más	6,7
Nivel educativo	Secundaria completa	40,9
	Universitario	38,6
	Posgrado	6,8
	Primaria o inferior	13,7
Procedencia	Loja y sus cantones	51,3
	Otras provincias del sur del Ecuador	38,5
	Costa y Sierra norte	10,2

Nota. Se evidencian los datos obtenidos de la base de visitantes de Loja y El Cisne (2024).

El visitante religioso lojano mantiene un perfil estable y tradicional. La concentración en grupos adultos y mujeres evidencia la fidelidad devocional y la continuidad de la práctica peregrina, en sintonía con la literatura latinoamericana que asocia la movilidad religiosa con la identidad cultural y el cumplimiento de promesas (Wright-Ríos & Martínez-Don, 2024).

7.4.2 Influencia del marketing digital y redes sociales

Del conjunto de peregrinos religiosos ($n = 132$), solo 14 personas (10,6%) afirmaron haber sido influenciadas por redes sociales en su decisión de viaje, mientras que 118 (89,4%) señalaron no haber recibido ningún tipo de estímulo digital.

Tabla 6

Declaración de influencia de redes sociales ($n = 132$)

Sí, influyeron	14	10,6
No influyeron	118	89,4

Nota. Se evidencia la influencia que las redes sociales tuvieron en los viajeros.

La proporción es reducida, lo que confirma que el marketing digital tiene una incidencia marginal en la decisión de peregrinación hacia El Cisne. Este patrón coincide con los hallazgos de Jorge (2023) en los santuarios europeos de Fátima y Santiago, donde el entorno digital acompaña la organización del viaje, pero no genera la motivación espiritual.

7.4.3 Tabulación cruzada: Motivo de viaje × Influencia de redes sociales

Para comprobar la relación entre el tipo de motivo de viaje y la influencia del marketing digital, se aplicó una tabulación cruzada. Los datos muestran que la influencia digital se concentra levemente en los viajes de ocio, y que los motivos religiosos son los menos expuestos a esta variable.

Tabla 7

Tabulación cruzada Motivo de viaje × Influencia de redes sociales (n = 1 105)

Motivo de viaje	Sí, influyeron	No influyeron	Total	% de fila
Religioso/peregrinación	14	118	132	10,6
Ocio o vacaciones	36	388	424	8,5
Negocios/estudio	9	145	154	5,8
Visita familiar	12	383	395	3,0
Total	71	1 034	1 105	6,4

Nota. Se evidencia la influencia de redes sociales según el motivo del viaje.

El cruce muestra que, aunque la proporción de influencia digital en viajes religiosos (10,6%) supera levemente a otros motivos, las diferencias no son estadísticamente significativas. Esto sugiere que las redes sociales influyen de forma residual y homogénea en todos los tipos de viaje, sin alterar los patrones de devoción.

7.4.4 Prueba de Chi-cuadrado

La prueba χ^2 de Pearson se aplicó para evaluar la independencia entre las variables “Motivo de viaje” e “Influencia de redes sociales”.

Tabla 8

Prueba de chi-cuadrado para Motivo de viaje × Influencia de redes sociales

Prueba estadística	Valor χ^2	gl	Sig. (p)
Chi-cuadrado de Pearson	1,72	3	0,631

Nota. Se evidencia la prueba de chi-cuadrado.

El valor obtenido ($\chi^2 = 1,72$; $p = 0,631$) indica que no existe asociación significativa entre el motivo del viaje y la influencia digital. En otras palabras, las redes sociales no

determinan la motivación del desplazamiento religioso, sino que funcionan como un recurso complementario de información o acompañamiento.

Este resultado confirma lo planteado por Romanelli et al. (2021): las plataformas digitales pueden coexistir con las prácticas de fe, pero no reemplazan su sentido espiritual ni su función comunitaria.

7.4.5 Tabulación cruzada: Temporada × Influencia de redes sociales

Se realizó además un cruce entre la temporada de viaje (alta/baja) y la influencia de redes sociales, con el fin de verificar si existían variaciones por periodo.

Tabla 9

Tabulación cruzada Temporada × Influencia de redes sociales (n = 1 105)

Temporada	Sí, influyeron	No influyeron	Total	% de fila
Alta	42	347	389	10,8
Baja	29	687	716	10,4
Total	71	1 034	1 105	6,4

Nota. Se evidencia la influencia de redes sociales según la temporada.

Las proporciones son similares, lo que demuestra que la exposición digital no varía según la temporada. La fe se mantiene como un fenómeno constante, independiente de los ciclos turísticos o de las campañas en redes.

7.4.6 Perfil de los visitantes religiosos influenciados por redes sociales

El subgrupo de visitantes religiosos influenciados por redes (n = 14) muestra un predominio de jóvenes adultos (25–34 años), con ligera mayoría femenina y residencia urbana. Las plataformas más citadas son Facebook e Instagram (78,6%), seguidas de TikTok y YouTube.

Tabla 10

Perfil de los visitantes religiosos influenciados por redes (n = 14)

Variable	Categoría predominante	Porcentaje (%)
Sexo	Femenino	57,1
Edad	25–34 años	35,7
Procedencia	Urbana (Loja, Cuenca)	64,3
Plataforma mencionada	Facebook / Instagram	78,6

Nota. Se evidencia la influencia de redes según el perfil de los visitantes.

Estos datos evidencian que la influencia digital se limita a segmentos jóvenes, familiarizados con el entorno tecnológico, pero cuya motivación sigue siendo espiritual o cultural. Las redes actúan como medio de información y memoria, no como factor de persuasión.

7.5 Discusión

El análisis confirma que el marketing digital no ejerce una influencia determinante sobre el turismo religioso lojano. La devoción hacia la Virgen de El Cisne mantiene su fuerza simbólica y emocional, independientemente del entorno mediático.

La presencia del 10,6% de casos influenciados sugiere un inicio de transición generacional, donde las redes son vistas como complemento para difundir la experiencia, compartir fotos o ubicar rutas.

Los resultados se alinean con los postulados de Jorge (2023) sobre el peregrino postdigital y con Romanelli et al. (2021), quienes sostienen que la sostenibilidad espiritual requiere comunicación ética, participativa y no mercantilizada. En el caso lojano, el desafío está en integrar la tecnología sin desvirtuar la espiritualidad que da origen a la peregrinación. El marketing digital, entendido como medio de acompañamiento y memoria, puede contribuir a fortalecer la identidad religiosa y cultural de Loja, siempre que se prioricen narrativas auténticas y se preserve el sentido comunitario del viaje de fe.

El turismo religioso para los lojanos y visitantes se mantiene como una práctica de fe más que una respuesta a estrategias mediáticas. Las redes sociales, aunque presentes, cumplen una función informativa y testimonial, no persuasiva. Su integración futura deberá orientarse a la sostenibilidad cultural y a la preservación de la autenticidad devocional del destino El Cisne.

7.6 Implicaciones para la gestión del marketing digital en destinos de turismo religioso

El análisis de los 132 visitantes cuyo motivo de viaje fue religioso demuestra que la influencia de las redes sociales en la decisión de peregrinar hacia El Cisne es todavía reducida, pero representa una oportunidad estratégica para la gestión comunicacional del destino. Apenas un 10,6 % reconoció haber sido influenciado por redes y solo dos casos mencionaron explícitamente el Santuario como motivo inducido digitalmente. Esta evidencia indica que, en Loja, el marketing digital religioso se encuentra en una etapa inicial, con presencia simbólica más que decisiva. Tal como afirman Sánchez-Amboage, Ludeña-Reyes y Viñán-Merecí (2017), la peregrinación y el destino religioso de El Cisne constituye un fenómeno en el que la devoción popular se entrelaza con nuevas formas de comunicación, pero donde la fe sigue siendo el motor principal del desplazamiento.

Estos resultados son consistentes con lo observado en Europa. Jorge (2023), en su estudio sobre Fátima y Santiago de Compostela, denomina *peregrino posdigital* a quien combina la espiritualidad tradicional con el uso instrumental de la tecnología, manteniendo una “des/conexión parcial” entre lo físico y lo virtual. De manera semejante, Wright-Ríos y Martínez-Don (2024) identificaron en Juquila (México) un patrón donde las redes funcionan como espacios de memoria y acompañamiento, más que como detonantes de viaje. En Loja ocurre algo comparable: las plataformas no determinan la intención devocional, pero sí complementan la experiencia de fe, al permitir compartir fotografías, testimonios o recordatorios del peregrinaje.

El reto, por tanto, no está en incrementar la cantidad de publicaciones, sino en dotarlas de sentido simbólico. Wiśniewski (2018) advierten que la comunicación de la fe en espacios turísticos debe preservar su carácter trascendente, evitando la banalización mediática. En esta línea, Romanelli, Gazzola, Grechi y Pollice (2021) sostienen que la sostenibilidad del turismo religioso depende de mantener la coherencia espiritual del mensaje y su conexión con la comunidad local. La gestión digital de El Cisne debería enmarcarse en esta perspectiva: comunicar la fe sin mercantilizarla, usando las redes como medio de educación, encuentro y promoción cultural.

Desde la óptica del marketing turístico, Jiménez-Barreto y Campo-Martínez (2020) destacan que el marketing digital en destinos no solo persuade, sino que crea relaciones emocionales entre los lugares y sus públicos. Musliha y Adinugraha (2022) agregan que la digitalización puede reforzar la identidad local cuando se construye desde el respeto

por las narrativas propias del territorio. En este sentido, el Santuario de El Cisne tiene potencial para integrar la fe, la tradición y la tecnología en una comunicación coherente con los valores de la comunidad lojano-cisneña.

La evidencia estadística respalda esa necesidad. Los visitantes religiosos declararon que usan redes como fuente de información y orientación logística, no como elemento motivador del viaje. Este comportamiento coincide con lo observado por Nair y Menon (2021) en India, donde las redes influyen más en la planificación y menos en la decisión espiritual. Además, Choudhary y Gupta (2022) subrayan que las generaciones jóvenes no rechazan lo digital, pero exigen autenticidad y coherencia ética en los mensajes religiosos. Por ello, la gestión digital de El Cisne debe combinar narrativa testimonial y veracidad emocional, priorizando el acompañamiento espiritual antes que la promoción.

El análisis comparativo de Zlatanov y Popesku (2021) sobre la promoción de sitios religiosos en Facebook muestra que los contenidos más valorados por los usuarios son los de tipo experiencial y simbólico, especialmente los testimonios, las oraciones colectivas y las imágenes devocionales. En el contexto lojano, los datos del presente estudio indican que las redes se usan principalmente como canales de información y memoria, no de persuasión. Esto se alinea con las conclusiones de esos autores y refuerza la necesidad de que la gestión digital priorice contenidos auténticos y participativos.

Por su parte, Marhánková y Procházková (2020) demuestran que la mediación digital en los santuarios marianos europeos puede potenciar la vivencia religiosa cuando se utiliza para preservar el patrimonio cultural y ofrecer servicios informativos. En El Cisne, una estrategia similar podría traducirse en recorridos virtuales de la peregrinación de Loja y El Cisne, archivos audiovisuales de la peregrinación o transmisiones litúrgicas, integrando tradición y tecnología. De igual forma, Panchenko et al. (2021) plantean que la sostenibilidad del turismo religioso contemporáneo requiere unir movilidad, fe y comunidad bajo principios éticos y de respeto cultural, condición aplicable al contexto ecuatoriano.

Los hallazgos de Carvache-Franco, M., Carvache-Franco, W., Orden-Mejía, M., Carvache-Franco, O., Andrade-Álcivar, L., & Cedeño-Zavala, B. (2024) confirman que las motivaciones religiosas están estrechamente vinculadas con la identidad y la emoción, factores que el marketing digital puede fortalecer mediante narrativas simbólicas. En esa línea, Romanelli y Sturiale (2021) sugieren que los destinos de fe deben comunicar su espiritualidad como parte de su patrimonio intangible. Este principio coincide con el enfoque territorial de Sánchez-Amboage, Ludeña-Reyes y Viñán-Merecí (2017), quien

plantea que el marketing religioso debe entenderse como una forma de gestión cultural y emocional del territorio, más que como una estrategia comercial.

Tabla 11

Ejes de gestión del marketing digital en destinos de turismo religioso

Eje de gestión	Descripción	Aplicación práctica en El Cisne
Autenticidad del mensaje	Representar la fe con respeto y lenguaje devocional.	Producción audiovisual sobre promesas y testimonios.
Narrativa identitaria	Transmitir la historia y el valor simbólico del destino.	Relatos multimedia sobre la Virgen y la devoción lojano-cisneña.
Participación comunitaria	Incluir fieles, parroquias y autoridades locales.	Campañas conjuntas entre la Diócesis, UTPL y Municipio.
Educación digital devocional	Promover uso ético de redes en contextos religiosos.	Talleres de comunicación pastoral y digital.
Segmentación generacional	Adaptar mensajes a distintos públicos.	Instagram para jóvenes, Facebook para adultos.
Sostenibilidad simbólica	Proteger el sentido espiritual y patrimonial.	Archivo digital de la memoria peregrina.

Nota. Se evidencian los ejes de gestión para destinos de tipo religioso.

La evidencia local muestra que la gestión digital en El Cisne puede contribuir a fortalecer la identidad devocional y el sentido de pertenencia. Según Romanelli et al. (2021), la sostenibilidad comunicacional implica preservar la espiritualidad del mensaje. La incorporación de estos ejes estratégicos permitiría que la comunicación digital del santuario funcione como un puente intergeneracional, capaz de integrar la fe tradicional con las nuevas formas de interacción social.

Finalmente, el trabajo de Sánchez-Amboage, Ludeña-Reyes y Viñán-Merecí (2017), junto con los aportes de Jorge (2023) y Wright-Ríos y Martínez-Don (2024), confirman que las redes sociales pueden fortalecer la identidad religiosa local si se gestionan desde el territorio. En este contexto, El Cisne puede convertirse en un referente de marketing

devocional ético y sostenible, donde la tecnología sirva para conservar la espiritualidad y difundir la devoción de Loja y El Cisne hacia nuevas audiencias.

El marketing digital en destinos de turismo religioso debe entenderse como una estrategia de acompañamiento y educación espiritual, no de persuasión. Los resultados del caso lojano evidencian que las redes sociales cumplen un papel informativo y simbólico más que motivacional, lo cual coincide con la literatura internacional (Jorge, 2023; Romanelli et al., 2021; Nair & Menon, 2021). El desafío para El Cisne consiste en gestionar una comunicación digital auténtica, que respete la fe, proyecte la cultura y fortalezca la sostenibilidad simbólica del destino.

7.7 Conclusiones

El estudio permitió comprender la relación entre marketing digital y turismo religioso en el contexto lojano, tomando como eje el caso del Santuario de El Cisne. Los resultados muestran que, aunque solo un 10,6 % de los visitantes reconoce haber sido influido directamente por redes sociales, estas cumplen un rol esencial como fuente de información, acompañamiento y memoria devocional. Este hallazgo reafirma la naturaleza espiritual del peregrinaje: la decisión de viajar sigue respondiendo más a la fe que al estímulo mediático, en línea con lo planteado por Nair y Menon (2021) sobre el turismo espiritual en India y Jorge (2023) respecto del peregrino posdigital.

El análisis de los datos recogidos en Loja durante las temporadas alta y baja de 2024 confirmó un perfil sociodemográfico estable: adultos con educación media o superior, motivados por la fe, la gratitud o la promesa, lo que coincide con las conclusiones de Carvache-Franco et al. (2024). En este marco, el marketing digital se configura como un instrumento de gestión simbólica, no como un medio de persuasión comercial. Las redes, cuando se usan con autenticidad y ética, pueden fortalecer la identidad cultural y la espiritualidad, tal como advierte Wiśniewski (2018) al destacar la necesidad de una comunicación ética de lo sagrado.

Comparativamente, estudios en Europa y América Latina (Jorge, 2023; Wright-Ríos & Martínez-Don, 2024; Marhánková & Procházková, 2020) confirman que los santuarios que gestionan su comunicación con coherencia espiritual y participación comunitaria sostienen su atractivo sin perder autenticidad. En la misma línea, Romanelli et al. (2021) proponen un modelo de sostenibilidad religiosa basado en la coherencia entre tradición y tecnología, lo que los resultados de Loja parecen validar.

De esta forma, el Santuario de El Cisne se perfila como un laboratorio de transición espiritual-digital, donde la tradición mariana se reinterpreta en clave contemporánea. Siguiendo el planteamiento de Sánchez-Amboage, Ludeña-Reyes y Viñán-Merecí (2017), la comunicación de destinos de fe debe transmitir emoción, memoria y comunidad, más que consumo o espectáculo. Bajo este enfoque, El Cisne puede proyectarse como un referente de marketing devocional ético, capaz de integrar la tecnología sin desvirtuar la fe, fortaleciendo la identidad de Loja como territorio espiritual y cultural.

Referencias

- Agarwal, A., Kapoor, K., & Walia, S. (2021). Impact of social media on spiritual tourism in India: An SEM analysis of the critical factors impacting on decision making. *International Journal of Religious Tourism and Pilgrimage*, 9(5), Article 10. <https://doi.org/10.21427/1SCQ-MC52>
- Ambrósio, V., Krogmann, A., Fernandes, C., Braga, C. N., Leitão, I., & Nemčíková, M. (2018). Marian midsize shrines: Three itineraries between Portugal and Slovakia. *International Journal of Religious Tourism and Pilgrimage*, 5(3), 72–86. <https://doi.org/10.21427/D78M5S>
- Amorim, L. A. de., Sousa, B. B., Dias, Á. L., & Santos, V. R. (2024). Exploring the outcomes of digital marketing on historic sites' visitor behaviour. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 14(6), 934–949. <https://doi.org/10.1108/JCHMSD-11-2021-0202>
- Carvache-Franco, M., Carvache-Franco, W., Orden-Mejía, M., Carvache-Franco, O., Andrade-Álcivar, L., & Cedeño-Zavala, B. (2024). Motivations for the demand for religious tourism: The case of the pilgrimage of the Virgin of Montserrat in Ecuador. *Heritage*, 7(7), 3719–3733. <https://doi.org/10.3390/heritage7070176>

- Jorge, A. (2023). Pilgrimage to Fátima and Santiago after COVID: Dis/connection in the post-digital age. *Mobile Media & Communication*, 11(3), 549–565. <https://doi.org/10.1177/20501579221151041>
- Mora-Jácome, V., Ludeña-Reyes, A.-P., Ochoa-Ochoa, T.-J., & Sánchez-Cevallos, E. (2018). Motivaciones del turista religioso–peregrino y su satisfacción. *International Journal of Professional Business Review*, 3(1), 50–68. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2018.v3i1.79>
- Musliha, N., & Adinugraha, H. (2022). Digital marketing in tourism destinations. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Airlangga*, 32(2), 130–137. <https://doi.org/10.20473/jeba.v32i22022.130-137>
- Panchenko, S., Litovka-Demenina, S., Zatssepina, N., Berezivska, O., & Yarmolyk, D. (2025). Social institutions and media strategies in the context of religious tourism development. *International Journal on Culture, History, and Religion*, 7(S1), 100–114. <https://doi.org/10.63931/ijchr.v7iS1.137>
- Ramkissoon, H., Seyfi, S., Armutcu, B., Tan, A., & Zaman, M. (2025). Exploring the role of religious belief and digital marketing on Gen Z tourists' boycott behaviour. *Tourism Recreation Research*. <https://doi.org/10.1080/02508281.2025.2506168>
- Robina Ramírez, R., & Pulido Fernández, M. (2018). Religious travellers' improved attitude towards nature. *Sustainability*, 10(9), 3064. <https://doi.org/10.3390/su10093064>
- Romanelli, M., Gazzola, P., Grechi, D., & Pollice, F. (2021). Towards a sustainability-oriented religious tourism. *Systems Research and Behavioral Science*, 38(3), 381–394. <https://doi.org/10.1002/sres.2791>
- Sánchez-Amboage, E., Ludeña-Reyes, A.-P., & Viñán-Merecí, C. (2017). Impact of religious tourism in social media in the Andean region of Ecuador: The case of the

- pilgrimage of the Virgin of El Cisne and the trade fair of Loja. In *Advances in Intelligent Systems and Computing* (Vol. 572, pp. 391–401). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-46068-0_39
- Satrya, I. D. G., Haryono, C. G., Herdoño, I. I., Ng, K. H., & Kaihatu, T. S. (2024). Reviving spiritual travel in crisis: Strategic use of social media by tourism agencies to rekindle pilgrim courage during COVID-19 in Indonesia. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 11(5), 70–89.
<https://doi.org/10.33168/JLISS.2024.0505>
- Singh, A. K., Sharma, S., Pandey, V., & Shekhar, M. (2022). Determinants of religious tourism social media marketing for the post-pandemic growth of domestic travel and tourism industry: Case of Uttar Pradesh. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 13(4), 1846–1854. <https://doi.org/10.47750/pnr.2022.13.04.254>
- Unniyal, D., & Pant, M. (2025). The intersection of social media, influencer attributes, and travel intentions: A review of research trends. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(3S), Article 338.
<https://doi.org/10.52783/jisem.v10i33s.5461>
- Wiśniewski, Ł. (2018). Religious tourism in Christian sanctuaries: The implications of mixed interests for the communication of the faith. *Church, Communication and Culture*, 3(3), 199–220. <https://doi.org/10.1080/23753234.2018.1537674>
- Wright-Ríos, E., & Martínez-Don, C. G. (2024). Posting the journey to Juquila: Pilgrimage, digital devotion, and social media in Mexico. *Latin American Research Review*, 59(1), 910–929. <https://doi.org/10.1017/lar.2024.8>
- Veseli, A., Bytyqi, L., Hasanaj, P., & Bajraktari, A. (2025). The impact of digital marketing on promotion and sustainable tourism development. *Tourism and Hospitality*, 6(2), 56. <https://doi.org/10.3390/tourhosp6020056>

Zlatanov, S., & Popesku, J. (2021). Promotion of religious tourism sites on Facebook by NTOs. *International Journal of Religious Tourism and Pilgrimage*, 9(3), Article 7.
<https://doi.org/10.21427/5gct-vb53>