



UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CUENCA

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO TURÍSTICO  
SOSTENIBLE BASADO EN EL TURISMO CULTURAL Y  
COMUNITARIO EN EL CANTÓN EL TAMBO, PROVINCIA DEL  
CAÑAR**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: ALEN FERNANDO RODRIGUEZ CHOGLLO**

**DIRECTORA: ING. DEISY CASTILLO CASTILLO, MGS**

**CAÑAR - ECUADOR**

**2025**

**DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO TURÍSTICO SOSTENIBLE  
BASADO EN EL TURISMO CULTURAL Y COMUNITARIO EN EL  
CANTÓN EL TAMBO, PROVINCIA DEL CAÑAR**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: ALEN FERNANDO RODRIGUEZ CHOGLLO**

**DIRECTORA: ING. DEISY CASTILLO CASTILLO, MGS**

**CAÑAR - ECUADOR**

**2025**

**PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO**

**DECLARATORIA DE AUTORÍA Y RESPONSABILIDAD**

**ALEN FERNANDO RODRIGUEZ CHOGLLO**, portador(a) de la cedula de ciudadanía No. 0302114830. Declaro ser el autor de la obra: **Diseño de un modelo de negocio turístico sostenible basado en el turismo cultural y comunitario en el cantón El Tambo, provincia del Cañar** sobre la cual me hago responsable sobre las opiniones, versiones e ideas expresadas. Declaro que la misma ha sido elaborada respetando los derechos de propiedad intelectual de terceros y eximo a la Universidad Católica de Cuenca sobre cualquier reclamación que pudiera existir al respecto. Declaro finalmente que mi obra ha sido realizada cumpliendo con todos los requisitos legales, éticos y bioéticos de investigación, que la misma no incumple con la normativa nacional e internacional en el área específica de investigación, sobre la que también me responsabilizo y eximo a la Universidad Católica de Cuenca de toda reclamación al respecto.

Cañar, **15 de octubre de 2025**

F:  .....

**ALEN FERNANDO RODRIGUEZ CHOGLLO**  
C.I. 0302114830



Universidad  
Católica  
de Cuenca

## CERTIFICADO DEL TUTOR

### CERTIFICADO DEL TUTOR

Certifico que el presente trabajo denominado: **Diseño de un modelo de negocio turístico sostenible basado en el turismo cultural y comunitario en el cantón El Tambo, provincia del Cañar** realizado por **ALEN FERNANDO RODRIGUEZ CHOGLLO** con documento de identidad No. **0302114830**, previo a la obtención del título profesional de licenciada en Administración de Empresas, ha sido asesorado, supervisado y desarrollado bajo mi tutoría en todo su proceso, cumpliendo con la reglamentación pertinente que exige la Universidad Católica de Cuenca y los requisitos que determina la investigación científica.

Cañar, 15 de octubre de 2025



FINANZIAMENTO PER  
DEISY CAROLINA  
CASTILLO CASTILLO  
CANTON DEL CAÑAR

.....  
**Ing. Deisy Castillo Castillo, Mgs.**  
DIRECTOR/TUTOR

## **DEDICATORIA**

A mis padres, Fernando Rodríguez y Maritza Choglo, por ser mi ejemplo de amor, esfuerzo y perseverancia. Gracias por su apoyo incondicional, por enseñarme a no rendirme y por estar siempre presentes en cada paso de mi vida.

A mis hermanos, Dilán y Juanfer, por su cariño, por las risas compartidas y por ser una parte fundamental de mi motivación.

Y con todo mi corazón, a mi pequeño sobrino Benjamín, la luz más alegre de nuestra familia, que con su inocencia y ternura me motiva a ser mejor cada día.

Este logro es tan suyo como mío, porque sin el amor y la presencia de cada uno de ustedes, nada de esto habría tenido el mismo sentido.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradezco a Dios, por ser mi guía y fortaleza en todo momento. Por darme la vida, la salud y la sabiduría necesarias para culminar esta etapa tan importante. Sin Su amor y bendición, este logro no habría sido posible.

A mis amados padres, Fernando Rodríguez y Maritza Chogllo, gracias por su amor incondicional, por sus sacrificios, por creer en mí incluso cuando yo dudaba. Todo lo que soy se lo debo a su ejemplo, paciencia y apoyo constante.

A mis hermanos, Dilan y Juanfer, por su compañía, comprensión y las palabras de ánimo que siempre me impulsaron a seguir.

Y a mi querido sobrino Benjamín, por ser mi mayor alegría, la sonrisa que iluminó mis días y me recordó siempre el valor de la familia.

A todos ustedes, gracias por ser mi motivo y mi inspiración. Este logro no es solo mío, sino también de cada uno que formó parte de este camino.

**Diseño de un modelo de negocio turístico sostenible basado en  
el turismo cultural y comunitario en el cantón El Tambo,  
Provincia del Cañar**

**AUTORES:** ALEN FERNANDO RODRIGUEZ CHOGLLO

Correo: alen.rodriguez@est.ucacue.edu.ec

Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar - Ecuador

Código ORCID del estudiante: 0009-0001-7499-8075

Ing. Deisy Castillo Castillo, Mgs.

Correo electrónico: dccastilloc@ucacue.edu.ec

Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar - Ecuador

Código ORCID: 0000-0002-9274-1724

## RESUMEN

El presente trabajo propone un modelo de negocio turístico sostenible para el cantón El Tambo, provincia del Cañar, fundamentado en el turismo cultural y comunitario. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, integrando encuestas a comunidades rurales y emprendedores, así como entrevistas a funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural El Tambo y el Ministerio de Turismo, con el fin de identificar fortalezas, limitaciones y oportunidades turísticas dentro del cantón. Los resultados evidencian lugares turísticos habilitados y un alto interés de la población local en participar en proyectos turísticos, aunque persisten brechas en infraestructura, capacitación y promoción. El modelo propuesto se basa en el esquema Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC), que articula dimensiones económicas, ambientales y sociales, integrando a los actores locales en la prestación de servicios turísticos mediante una gestión tercerizada con ingresos por tarifas diferenciadas y comisiones. Con ello se busca dinamizar la economía local, revalorizar la identidad cultural y garantizar un desarrollo inclusivo y sostenible, posicionando a El Tambo como un destino competitivo y replicable en otros territorios rurales.

***Palabras clave:*** turismo sostenible, emprendiendo comunitario, modelo de negocios, canvas.

## ABSTRACT

This paper proposes a sustainable tourism business model for the El Tambo Canton, Cañar Province, based on cultural and community tourism. The research was developed using a mixed approach, integrating surveys to rural communities and entrepreneurs, as well as interviews with officials from the Intercultural Decentralized Autonomous Government El Tambo and the Ministry of Tourism, in order to identify strengths, limitations, and tourism opportunities within the canton. The results show operational tourist sites and a high level of interest among the local population in participating in tourism projects, although gaps in infrastructure, training, and promotion persist. The proposed model is based on the Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC) scheme, which articulates economic, environmental, and social dimensions, integrating local actors into the provision of tourist services through third-party management with income from differentiated rates and commissions. This seeks to boost the local economy, revalue cultural identity, and guarantee inclusive and sustainable development, positioning El Tambo as a competitive and replicable destination in other rural territories.

**Keywords:** sustainable tourism, community entrepreneurship, business model, canvas.



## Tabla de contenido

|  |    |
|--|----|
| .....  | 3  |
| DECLARATORIA DE AUTORÍA Y RESPONSABILIDAD .....  | 3  |
| CERTIFICADO DEL TUTOR.....   | 4  |
| CERTIFICADO DEL TUTOR .....  | 4  |
| DEDICATORIA .....  | 5  |
| AGRADECIMIENTO .....   | 6  |
| RESUMEN.....   | 8  |
| ABSTRACT .....   | IX |
| Introducción .....   | 11 |
| REFERENCIAL TEÓRICO .....  | 12 |
| Turismo Sostenible .....   | 12 |
| Modelo de Negocios en el turismo sostenible. ....  | 17 |
| Beneficios y Limitaciones del modelo Canvas .....  | 19 |
| Metodología .....  | 25 |
| Enfoque de la investigación .....  | 25 |
| Nivel de la investigación.....   | 25 |
| Población.....   | 25 |
| Técnicas e instrumentos de recolección.....  | 26 |
| Resultados .....   | 26 |
| Propuesta de Modelo de Negocios para el desarrollo de turismo sostenible en el cantón El Tambo.<br>..... | 29 |
| 1. Capa Económica: Estructura de ingresos y modelo de operación .....                                    | 31 |
| 2. Capa Ambiental: Sostenibilidad operativa.....   | 33 |
| 3. Capa Social: Desarrollo comunitario .....   | 33 |
| 4. Conclusión .....  | 33 |
| CONCLUSIONES.....  | 36 |
| Bibliografía .....   | 37 |

## **Introducción**

En América Latina el turismo sostenible se ha convertido en un eje clave para diversificar la economía y fortalecer a las comunidades locales, sobre todo en los entornos rurales que conservan una riqueza cultural y natural notable (Cardoso et al, 2021).

El cantón El Tambo, en la provincia de Cañar, se distingue por su herencia histórica, tradiciones ancestrales y un paisaje natural muy privilegiado, factores que le brindan un alto potencial para desarrollar un turismo cultural y comunitario atractivo. Sin embargo, la ausencia de un plan estratégico claro, la falta de un modelo de negocio sólido y la débil coordinación entre los actores locales han sitiado que esta actividad se convierta en un auténtico motor de desarrollo sostenible para el Cantón (García, 2024).

En la actualidad el turismo cultural y comunitario aparece como una alternativa fresca que según Fernández-Rodríguez et al (2024) fomenta la salvaguarda del patrimonio empodera a las comunidades y genera empleo inclusivo. Sin embargo, múltiples experiencias indican que el éxito de estos proyectos depende de construir modelos económicos adaptados a las condiciones sociales y financieras de cada localización e integrar criterios de sostenibilidad en todas las fases del desarrollo turístico (ONU Turismo, 2024). La investigación que realizó García (2024) destaca que para mejorar la capacidad de incrementar la durabilidad de los destinos rurales, es fundamental aplicar metodologías participativas, introducir normativas en la gestión y establecer alianzas estratégicas efectivas.

La ONU, por su parte, reitera que todo modelo de turismo sostenible debe encontrar un equilibrio entre el crecimiento económico, la conservación del entorno y el bienestar social de quienes reciben a los turistas, poniendo énfasis en la participación activa de los actores locales y en una repartición justa de los beneficios obtenidos (ONU Turismo, 2024).

Dado este panorama, la creación de un modelo de negocio turístico sostenible para el cantón "El Tambo" se presenta como una oportunidad para estimular la economía local, reforzar la identidad cultural e impulsar la integración social a través de prácticas responsables y colaborativas.

De acuerdo a los desafíos identificados en la literatura y en el diagnóstico local, el presente estudio se orienta a proponer un modelo de negocio turístico sostenible basado en el turismo cultural y comunitario, considerando las particularidades del territorio como las tendencias internacionales en sostenibilidad, gestión participativa e innovación empresarial. De esta manera, se busca contribuir al desarrollo integral del cantón El Tambo y ofrecer un referente replicable para otros territorios con características similares.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

En los últimos años, la creación de proyectos turísticos sostenibles en zonas rurales de América Latina ha ganado espacio sobre todo porque el turismo cultural y comunitario puede impulsar el desarrollo local y cuidar el patrimonio. Varios trabajos recientes destacan que, para que estos modelos funcionen, es clave unir metas económicas, sociales y ambientales, contar con la participación real de las comunidades y apoyarse en herramientas novedosas como el modelo Canvas (Lozano et al., 2019). El presente marco teórico repasa los principales aportes académicos sobre turismo cultural, turismo comunitario, negocios turísticos sostenibles, uso del Canvas y dimensiones de la sostenibilidad, tomando como referencia trabajos y tesis realizadas en Ecuador y el resto de América Latina.

### **Turismo Sostenible**

Según World Tourism Organization (2019) el turismo sostenible es aquel turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas (pág. 1)

### **Principios y dimensiones del turismo sostenible.**

El turismo sostenible se fundamenta en principios que buscan armonizar la actividad turística con el respeto al entorno natural, cultural y social. La Organización Mundial del Turismo señala la necesidad de optimizar el uso de los recursos ambientales, asegurar la conservación

de los ecosistemas y proteger la biodiversidad; respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades receptoras, promoviendo la valoración de sus tradiciones y patrimonio material e inmaterial; y garantizar la viabilidad económica de las actividades turísticas a largo plazo, con una distribución equitativa de beneficios (OMT, 2013) citado en (Amador-Mercado, 2021). Además, se resalta que estos principios deben estar acompañados por prácticas de gestión que refuercen la equidad social y la participación comunitaria, contribuyendo al fortalecimiento de la identidad local y a la construcción de un desarrollo más justo y equilibrado (Barros, 2021).

El turismo sostenible integra de manera interdependiente las dimensiones ambiental, económica y social. La dimensión ambiental promueve la conservación de los recursos naturales y el respeto por los límites ecológicos, mientras que la económica busca garantizar ingresos estables, empleo digno y el crecimiento inclusivo de los destinos. Por su parte, la dimensión social se vincula con la cohesión comunitaria, el respeto a los derechos culturales y la mejora de la calidad de vida de las poblaciones receptoras (Amador-Mercado, 2021). A esto se suma la visión de que estas dimensiones deben abordarse de manera articulada, evitando el predominio de una sobre otra, y considerando que solo a través de este equilibrio es posible construir un modelo turístico capaz de responder a los desafíos globales como el cambio climático, la desigualdad y la pérdida de patrimonio cultural (Moral & Orgaz, 2017).

### **Importancia del turismo sostenible en comunidades rurales**

El turismo sostenible actúa como un catalizador clave para el desarrollo rural integral, fortaleciendo el tejido social, activando economías locales y preservando patrimonio natural y cultural. Un estudio sobre turismo rural en Ecuador destaca que, iniciativas como la Finca Ecoturística El Arbolito en la comunidad San Miguel de Llandia, revitalizan territorios afectados por la migración y el declive productivo, al favorecer la conservación del entorno y las tradiciones étnicas (Guacho-Tipán & Chuquimarca-Guacho, 2024). De manera similar, investigaciones realizadas en Ecuador entre 2022 y 2024 muestran que el turismo sostenible funciona como actividad estratégica para promover el desarrollo económico y social, especialmente en contextos de fragilidad ecológica o desigualdad (Ferie & Ortega, 2024).

Por otra parte, el turismo rural moderno está emergiendo como una alternativa sólida para generar empleo y dinamizar las comunidades anfitrionas. Esto se observa en contextos como Soria (España), donde el desarrollo turístico genera fidelidad entre visitantes y promueve el progreso sustentable de los territorios rurales, impulsando ingresos adicionales o incluso constituyéndose como actividad principal (López-Sanz, Penelas, & Gutiérrez, 2021).

### **Turismo Cultural: Concepto y relevancia**

El turismo cultural ayuda a apreciar y preservar las tradiciones, el folklore, la gastronomía, la arquitectura, las costumbres, el modo de vida, contribuyendo a la protección de la identidad y el patrimonio (Yagual , 2024). Las principales cualidades del turismo cultural se fundamentan en su capacidad para proteger y conservar el patrimonio histórico, artístico y cultural de las comunidades, al tiempo que fortalece el sentido de identidad y pertenencia entre sus habitantes. Esta modalidad turística propicia el encuentro entre culturas donde tanto visitantes y comunidades locales intercambien experiencias y conocimientos.

Asimismo, el turismo cultural propicia un espacio de intercambio entre visitantes y poblaciones locales, generando experiencias de aprendizaje mutuo y enriquecimiento intercultural. Este enfoque también dinamiza las economías locales al fomentar el consumo de bienes y servicios vinculados a la cultura, como artesanías, fiestas populares, gastronomía tradicional y visitas a sitios patrimoniales. Además, amplía la diversidad de la oferta turística, reduciendo la dependencia de modelos convencionales y facilitando la adopción de alternativas más sostenibles, coherentes con las particularidades de cada territorio (ONU Turismo, 2024).

### **Patrimonio cultural material e inmaterial**

Según De la cruz y Cuba (2023) el patrimonio cultural e inmaterial se puede describir de la siguiente manera:

- Una construcción social que expresa la identidad, la memoria colectiva y los valores de una comunidad. Según Prats (1997), el patrimonio cultural comprende tanto lo tangible como lo intangible, y debe ser concebido como un recurso clave para el desarrollo local y la cohesión social.

- El patrimonio cultural material incluye los bienes muebles e inmuebles heredados de las antiguas civilizaciones, como monumentos, edificaciones, sitios arqueológicos y objetos históricos. Estos elementos reflejan el pasado histórico de una sociedad y constituyen símbolos de identidad nacional.
- Por otro lado, el patrimonio cultural inmaterial (PCI) está compuesto por las expresiones culturales vivas transmitidas de generación en generación, tales como las tradiciones orales, el folclore, la gastronomía, las técnicas artesanales, las festividades y rituales. La UNESCO (2003) define el PCI como “las tradiciones o expresiones vivas heredadas de nuestros antepasados y transmitidas a nuestros descendientes”, constituyendo un pilar de la identidad cultural y la diversidad social.

### **Turismo comunitario y sus características**

El turismo comunitario es una forma de gestión turística en la que las poblaciones comparten su patrimonio material e inmaterial y se benefician económicamente, al mismo tiempo que facilitan a los visitantes una revalorización cultural y medioambiental de la localidad y una experiencia intercultural única (Raza Carrillo & Acosta, 2023).

De acuerdo con Fernández-Rodríguez et al (2024), esta modalidad se distingue por promover procesos de empoderamiento social, fomentar la autogestión y la participación inclusiva, así como el acceso equitativo a los beneficios derivados. También incluye la creación de empleo directo junto con oportunidades socioeconómicas para familias rurales vulnerables y remotas, fortaleciendo el compromiso sociopolítico y la autodeterminación de las poblaciones. Este enfoque apoya la mitigación de la depreciación de los recursos naturales y culturales al motivar su mantenimiento; prevalece la conservación y mejora el orden social mientras fortalece las competencias de gestión local. También mejora la cohesión social y fortalece las relaciones comunitarias mientras fomenta la identidad colectiva y la resiliencia ante presiones externas (ONU Turismo, 2024).

Tanto el turismo comunitario como otras formas sostenibles de turismo tienen un impacto significativo en el desarrollo de las zonas rurales, ya que fomentan el arraigo local, fortalecen

la cohesión social y generan actividades productivas compatibles con la preservación del paisaje cultural.

Entre las características del turismo comunitario, se anotan las siguientes:

- El turismo comunitario local está en el centro de la planificación y ejecución de las actividades turísticas, las cuales reciben la mayor parte de los ingresos que se generan, fortaleciendo la economía del territorio (Jackson, 2025).
- Promueve una experiencia única entre los visitantes y pobladores, basada en las costumbres, tradiciones y valores propios del territorio (Jackson, 2025).
- Se ha convertido en una herramienta de revalorización de valores y costumbres, especialmente en comunidades indígenas donde se reconocen los saberes ancestrales y el patrimonio cultural (Chontasi et al, 2025).
- Mediante este turismo las comunidades son impulsadas a emprender proyectos propios, generar empleos y fortalecer su economía. (Chontasi et al, 2025)
- El turismo comunitario funciona como una estrategia resiliente frente a crisis económicas o sanitarias, al permitir que las comunidades salgan adelante mediante la preservación de sus prácticas y costumbres (Jackson, 2025).

### **Aportes del turismo comunitario al desarrollo local**

El turismo comunitario no solo representa una alternativa al modelo turístico convencional, sino que también se ha consolidado como una herramienta estratégica para impulsar el desarrollo integral de comunidades locales (Raza-Carrillo, 2022). A través de su enfoque participativo, esta modalidad busca fortalecer las capacidades organizativas, económicas y culturales de las poblaciones anfitrionas, generando beneficios tangibles y sostenibles que trascienden lo meramente económico. A continuación, se presentan los principales aportes del turismo comunitario al desarrollo local, respaldados por estudios recientes.

El turismo comunitario ha demostrado ser una estrategia clave para promover el desarrollo local, especialmente en entornos rurales. En el caso específico de la comunidad de Yunguilla, se revela cómo este enfoque moviliza la participación comunitaria y la economía

local al impulsar actividades productivas que proveen ingresos, al mismo tiempo que protegen la naturaleza y la cultura del lugar (Raza & Acosta, 2023).

De igual manera, la investigación realizada en la provincia de Manabí destaca que esta modalidad genera nuevas oportunidades de ingresos monetarios al incentivar el desarrollo sostenible y contribuir a la conservación de los recursos naturales y culturales de las comunidades rurales (Yépez-Franco et al, 2021). Esto evidencia que el turismo comunitario no solo tiene impacto económico, sino que también fortalece la sostenibilidad a largo plazo.

Por su parte, el análisis bibliométrico publicado en *Humanities and Social Sciences Communications* enfatiza que el turismo comunitario tiene el potencial de generar impactos sociales y económicos significativos, favoreciendo el bienestar de las comunidades locales a través de una distribución más equitativa de beneficios y mayor inclusión (Cordova-Buiza et al, 2025).

Finalmente, el estudio de Jackson (2025) subraya que esta modalidad promueve medios de vida sostenibles, empodera a poblaciones marginadas y contribuye al crecimiento económico inclusivo mediante la responsabilidad hacia la gestión cultural y ambiental del territorio.

### **Modelo de Negocios en el turismo sostenible.**

Un modelo de negocio es la representación de la lógica que sigue una empresa para crear, entregar y capturar valor para sus clientes (Aparicio & Olvera, 2023). De esta manera, tanto la sostenibilidad como el desarrollo sostenible ofrecen los lineamientos fundamentales para la actividad turística en comunidades rurales. No obstante, su éxito depende en gran medida de la capacidad de estructurar iniciativas bajo modelos de negocio que respondan tanto a los retos locales como a los principios de sostenibilidad. Un modelo de negocio establece el marco lógico y estratégico que una organización utiliza para crear, entregar y capturar valor con respecto a sus clientes y otros interesados. Su importancia radica en el hecho de que ayuda a entender cómo una empresa gana ingresos y se sostiene a lo largo del tiempo (Urquiza, 2023).

Los modelos de negocio que son sostenibles incorporan responsabilidad social y/o al menos, buscan generar valor más allá de las ganancias financieras. Incluyen prácticas éticas, compromiso con actores sociales, gestión responsable de las herramientas y recursos, especialmente en entornos comunitarios donde la rentabilidad debe coexistir con un impacto social positivo (García, 2024).

En el contexto ecuatoriano, investigaciones sobre PyMES han mostrado que la falta de estructuras organizativas formales —como organigramas, manuales de funciones y mapas de procesos— limita la eficiencia y competitividad de las iniciativas locales (Ojeda-Ojeda & Rodríguez-Pillaga , 2022).

### **Herramientas de diseño utilizadas en modelos de negocio**

El modelo Canvas, desarrollado por Osterwalder en 2004, es una herramienta visual que permite representar los elementos clave de un modelo de negocio en nueve bloques: segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos (García, 2023). Su principal característica es la flexibilidad y claridad, facilitando la planificación estratégica incluso en proyectos de pequeña escala como el turismo comunitario. Este modelo permite que los emprendedores identifiquen su valor diferencial, organicen sus procesos y visualicen el equilibrio financiero del negocio. En el ámbito rural, influye positivamente al adaptarse a las condiciones locales y permitir la participación colectiva en la gestión.

De acuerdo con Fernández et al. (2024), el modelo de negocio aplicado al turismo comunitario puede describirse a través de los siguientes bloques:

**Segmento de clientes:** identifica los grupos de mercado objetivo de personas u organizaciones para el producto o servicio ofrecido. En turismo, esto incluye viajeros nacionales e internacionales, ecoturistas, académicos y voluntarios que buscan experiencias turísticas significativas y sostenibles.

1. **Propuesta de valor:** define los beneficios diferenciales que se brindan a los clientes, en este caso: vivir experiencias culturales genuinas, interactuar con los locales, viajar de manera responsable, participar en rituales, comida tradicional, etc., son parte de la propuesta de valor.

2. **Canales:** describe los métodos utilizados para comunicar y entregar la propuesta de valor. Puede incluir sitios web, redes sociales, ferias de turismo, agencias de viajes, así como asociaciones comunitarias.
3. **Relaciones con los clientes:** detalla cómo se establecerán y mantendrán las relaciones con los distintos segmentos. En cuanto al turismo comunitario, tales relaciones suelen ser elementales y directas y se fundamentan en el respeto y en la empatía interpersonal.
4. **Flujo de ingresos:** explica de qué manera se convierte valor en ingresos. En el caso del turismo comunitario esto incluye: hospedaje, comidas, actividades como artesanías e inclusive guías culturales y ecológicas especializadas.
5. **Recursos clave:** estos son algunos de los activos necesarios que permiten que el modelo funcione. Se incluyen los recursos humanos (guías comunitarias, cocineros, artesanos), recursos naturales (paisajes, biodiversidad), recursos culturales (festividades, saberes), e infraestructura (cabañas, centros de interpretación).
6. **Actividades clave:** estas son las acciones que hacen que el modelo funcione correctamente: planificación de rutas, capacitación, comercialización, coordinación comunitaria, mantenimiento de instalaciones, control de calidad.
7. **Alianzas clave:** estas son las redes de apoyo externo que complementan y fortalecen el modelo. Incluyen ONG, municipios, universidades, redes de turismo alternativo, asociaciones de productores, entre otros.
8. **Estructura de costos:** describe los gastos necesarios para operar: mantenimiento, promoción y publicidad, logística, sueldos, capacitación y conservación ambiental y cultural.

### **Beneficios y Limitaciones del modelo Canvas**

El modelo Canvas es una de las herramientas principales utilizadas para la conceptualización y diseño de modelos de negocio, principalmente porque es fácil de usar y organizar las partes más esenciales de una nueva empresa de manera clara y visual. Varios estudios han señalado que su uso mejora la planificación estratégica, así como la comunicación dentro de una organización, ya que, con la representación diagramática de los nueve bloques, los equipos pueden identificar los ingredientes relevantes necesarios para la creación de valor (Benavides, 2025). Estos beneficios son particularmente llamativos para microempresas y proyectos comunitarios, ya que la simplicidad de Canvas ayuda en la participación activa de

diversos interesados para fomentar la innovación y apoyar la toma de decisiones fundamentadas sobre cómo debería estructurarse y operar el negocio (Ortiz & Gómez, 2024).

Además, la flexibilidad que permite la adaptación a contextos sectoriales o regionales específicos hace de Canvas una herramienta útil para las empresas que operan en entornos dinámicos. Sin embargo, la literatura menciona que existen inconvenientes relacionados con el uso del modelo Canvas. Una de las principales inquietudes que predominan han sido el riesgo de caer en un análisis superficial donde los usuarios llenan cada uno de los bloques sin un examen profundo de cada bloque, o se basan en información desactualizada (Benavides, 2025).

Sin embargo, el uso excesivamente simplificado del modelo de Canvas corre el riesgo de desacreditar su utilidad práctica, lo que es evidenciado por la posibilidad de crear representaciones que no son lo suficientemente precisas para las dinámicas del mercado y las verdaderas necesidades de los clientes. Por lo tanto, numerosos autores señalan que, aunque el Canvas es una herramienta útil en las etapas iniciales de la planificación, no tiene valor en lugar de un plan de negocios completo, ya que excluye algunos elementos operativos críticos, como los cronogramas de ejecución, los presupuestos detallados y múltiples herramientas de monitoreo y seguimiento que garantizan la implementación eficaz de las estrategias gubernamentales (Ortiz & Gómez, 2024).



*Ilustración 1. Descripción del Modelo Canvas.*

*Fuente: (Grandi, 2025).*

### **Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC)**

El modelo de negocio de triple capa propone una visión integral de la sostenibilidad. A través de tres capas: económica, ambiental y social, busca alinear la creación de valor no solo con la rentabilidad, sino también con el impacto ambiental y el bienestar social. Esto permite a las organizaciones comprender y rediseñar sus modelos desde una perspectiva más holística. Se destaca por ofrecer una visión integral que combina dimensiones económicas, sociales y ambientales, permite analizar impactos específicos en cada nivel, facilita la integración de objetivos sostenibles, promueve la transparencia, fomenta la innovación ética y mantiene un formato visual accesible. Gracias a estas cualidades, se convierte en una herramienta estratégica ideal para proyectos turísticos que buscan equilibrar rentabilidad, responsabilidad ecológica y compromiso comunitario (Vargas et al, 2022).

El TLBMC no solo ofrece una visión sostenible del negocio, sino que organiza sus componentes en tres capas económica, ambiental y social. Cada una presenta bloques específicos que permiten analizar el modelo desde una perspectiva integral. A continuación, se describen sus elementos clave:

#### **Modelo de negocio de triple capa: Económica, Ambiental y Social**

| <b>Capa</b>      | <b>Elemento</b>           | <b>Descripción</b>                    |
|------------------|---------------------------|---------------------------------------|
| <b>Económica</b> | Propuesta de valor        | Beneficios ofrecidos al cliente       |
| <b>Económica</b> | Segmentos de clientes     | Público objetivo del modelo           |
| <b>Económica</b> | Canales                   | Medios de entrega y comunicación      |
| <b>Económica</b> | Relación con los clientes | Vínculos construidos con los usuarios |

|                  |                              |  |
|------------------|------------------------------|--|
| <b>Económica</b> | Fuentes de ingreso           | Orígenes de los ingresos económicos                |
| <b>Económica</b> | Recursos clave               | Activos esenciales para operar                     |
| <b>Económica</b> | Actividades clave            | Tareas claves del negocio                          |
| <b>Económica</b> | Socios clave                 | Colaboradores estratégicos                         |
| <b>Económica</b> | Estructura de costos         | Costos operativos principales                      |
| <b>Ambiental</b> | Propuesta de valor ambiental | Impacto ecológico del valor ofrecido               |
| <b>Ambiental</b> | Materiales                   | Tipos y origen de insumos utilizados               |
| <b>Ambiental</b> | Energía                      | Consumo y fuentes de energía                       |
| <b>Ambiental</b> | Producción                   | Procesos de fabricación y preparación              |
| <b>Ambiental</b> | Distribución                 | Transporte y logística del producto o servicio     |
| <b>Ambiental</b> | Uso                          | Comportamiento del producto durante su uso         |
| <b>Ambiental</b> | Fin de vida útil             | Gestión del residuo al finalizar el uso            |
| <b>Ambiental</b> | Socios ambientales clave     | Aliados para reducir el impacto ambiental          |
| <b>Ambiental</b> | Costos ambientales           | Gastos por mitigación o control ecológico          |
| <b>Social</b>    | Propuesta de valor social    | Valor generado para la comunidad y sociedad        |
| <b>Social</b>    | Actores sociales clave       | Grupos sociales afectados directa o indirectamente |
| <b>Social</b>    | Relaciones sociales          | Vínculos sociales internos y externos              |
| <b>Social</b>    | Contribuciones sociales      | Beneficios como empleo e inclusión                 |
| <b>Social</b>    | Gobernanza                   | Ética, transparencia y equidad                     |

|               |                                |  |
|---------------|--------------------------------|--|
| <b>Social</b> | Capacidades y competencias     | Habilidades desarrolladas por actores sociales |
| <b>Social</b> | Participación y empoderamiento | Nivel de involucramiento ciudadano             |
| <b>Social</b> | Redes sociales/comunitarias    | Relaciones en redes y colectivos sociales      |
| <b>Social</b> | Costos sociales                | Riesgos sociales o posibles impactos negativos |

---

*Ilustración 2. Elementos claves TLBMC. Fuente: Autoría Propia, adaptado de (Joyce & Paquin, 2020).*

### **Aplicación del CANVAS en proyectos comunitarios**

El modelo Business Model Canvas (BMC) ha sido aplicado exitosamente en proyectos comunitarios para estructurar iniciativas turísticas sostenibles. Sunarti (2025) implementó el BMC en el parque Romokalisari Adventure Land, evidenciando que esta herramienta permite organizar de manera visual y participativa las propuestas de valor, actores clave y canales, facilitando la planificación estratégica con enfoque local. De igual forma, Anggraini (2024) utilizó el Canvas en la aldea turística de Munggu (Indonesia) para fortalecer la gestión comunitaria, demostrando que el modelo impulsa el empoderamiento de la población mediante la identificación clara de recursos, actividades clave y fuentes de ingresos alineadas con la identidad cultural del territorio.

Por su parte, el Canvas de triple capa (Triple Layered Business Model Canvas – TLBMC) ha comenzado a aplicarse en proyectos que buscan equilibrar sostenibilidad económica, social y ambiental. Mili et al. (2023) lo adaptaron al sector agroalimentario en España para facilitar la transición hacia modelos más responsables, revelando su utilidad para visualizar impactos no solo financieros, sino también sociales y ecológicos. Asimismo, Kumala et al (2023) destacan que esta herramienta complementa el modelo Canvas tradicional al promover decisiones que integran el bienestar comunitario y la conservación del entorno, lo cual resulta especialmente pertinente en emprendimientos turísticos con base territorial.

## **Contexto territorial: Cantón El Tambo**

El cantón El Tambo, ubicado en la provincia del Cañar, Ecuador, constituye un espacio de alta riqueza cultural, arqueológica y paisajística, cuya identidad se forja a partir de una profunda herencia cañari e inca. Sus habitantes, mayoritariamente de origen indígena y mestizo, conservan prácticas agrícolas tradicionales, así como expresiones culturales que se manifiestan en festividades, tejidos y conocimientos ancestrales. Entre sus principales recursos turísticos destacan el Complejo Arqueológico de Coyector conocido también como Baños del Inca, el cerro Yanacauri, el Museo de la Ciudad y el recorrido del autoferro, que vincula el patrimonio ferroviario con la historia local (Gad El Tambo, 2025). Estos elementos constituyen una base sólida para el diseño de productos turísticos culturales y comunitarios, que revalorizan la memoria histórica y fortalecen el sentido de pertenencia. La Mancomunidad del Pueblo Cañari (2024) señala que El Tambo forma parte de un corredor cultural que enlaza sitios sagrados, rutas patrimoniales y prácticas vivas, convirtiéndolo en un destino con identidad única en los Andes ecuatorianos.

No obstante, el potencial turístico del cantón enfrenta diversas limitaciones que deben ser consideradas en la planificación de un modelo de turismo sostenible. Entre los principales desafíos se encuentra la limitada infraestructura turística. Según Sarmiento (2023), en la parroquia El Tambo persisten deficiencias en señalización, calidad del hospedaje, servicios gastronómicos y guianza turística, lo que afecta la experiencia del visitante. Además, aunque existen recursos patrimoniales valiosos, su promoción carece de integración estratégica, lo que impide consolidar rutas turísticas coherentes con destinos cercanos como Ingapirca.

El Ministerio de Turismo del Ecuador (2024) enfatiza la necesidad de involucrar activamente a las comunidades locales en la gestión del turismo, promoviendo modelos que garanticen beneficios económicos equitativos, protección ambiental y preservación cultural. En ese sentido, la sostenibilidad del turismo en El Tambo dependerá de su capacidad para combinar la valorización de su patrimonio con la implementación de una gobernanza local efectiva y participativa.

## **Metodología**

La presente investigación tiene como objetivo diseñar una propuesta turística sostenible en el cantón El Tambo, considerando tanto las percepciones de los turistas como las necesidades de las comunidades locales y los lineamientos institucionales. Para ello, se empleó un enfoque metodológico que permitiera captar tanto información cuantitativa como cualitativa, facilitando un análisis integral del contexto turístico actual. La aplicación de instrumentos diferenciados para cada grupo de actores permitió identificar oportunidades de articulación entre la oferta y la demanda, fortaleciendo el rol del intermediario turístico como figura clave en la dinamización del territorio.

## **Enfoque de la investigación**

Esta investigación adoptó un enfoque mixto ya que incorporó tanto datos cuantitativos como cualitativos. Las encuestas realizadas a las comunidades y emprendedores locales para medir su oferta turística, necesidades y percepciones sobre el turismo en El Tambo representan el componente cuantitativo. La parte cualitativa, a su vez, deriva de las entrevistas semiestructuradas realizadas a representantes institucionales, que capturan información estratégica, desafíos y oportunidades institucionales e información interna de la organización.

## **Nivel de la investigación**

El estudio se enmarcó dentro de un nivel descriptivo-exploratorio. Es exploratorio porque intenta crear una comprensión de la dinámica actual del turismo en el cantón El Tambo, sus partes interesadas, así como del contexto en el que operan. Al mismo tiempo, es descriptivo porque ayuda a definir la situación, las necesidades, las expectativas y las propuestas para los diferentes actores sociales involucrados.

## **Población**

La población de estudio estuvo conformada en 3 grupos:

- **Comunidades rurales, se aplicaron encuestas a las 13 comunidades para determinar el potencial turístico que poseen.**

- **Emprendedores locales, se aplicó 10 encuestas a propietarios de restaurantes, hospedaje y artesanías, tomando en cuenta la infraestructura y la capacidad suficiente para atender a visitantes externos, pues representan los establecimientos más representativos en la oferta turística local.**
- **Instituciones públicas (GAD Municipal y Ministerio de Turismo)**

### **Técnicas e instrumentos de recolección**

Se utilizaron dos técnicas principales para recopilar datos: encuestas y entrevista. El cuestionario constó de preguntas abiertas y cerradas, obteniendo información sobre la participación comunitaria, el estado actual de la oferta turística y propuestas de fortalecimiento para el desarrollo del turismo comunitario.

En segundo lugar, se realizaron entrevistas a un funcionario de la Unidad de Turismo del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal de El Tambo y a un funcionario de la oficina Técnica del Ministerio de Turismo. La entrevista se basó en una lista de preguntas para indagar sobre las actividades, programas institucionales y proyectos turísticos planificados, así como también las problemáticas, prioridades y apoyos institucionales para fortalecer el turismo en el cantón El Tambo.

Esta combinación metodológica permitió obtener una visión integral sobre la participación local, las capacidades instaladas, las barreras existentes y las estrategias institucionales vigentes en torno al desarrollo turístico de la zona.

### **Resultados**

De los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los 23 actores locales del cantón El Tambo (13 comunidades rurales y 10 emprendedores turísticos), se evidencia que 16 sujetos (70 %) están vinculados a iniciativas locales. Asimismo, 20 de los participantes (85 %) manifestaron una alta predisposición a la colaboración en proyectos comunitarios. Entre las comunidades participantes (Absul, Jalupata, Chuichun, Molinohuayco, Coyoctor, Caguanapamba, Romerillo, Sarapamba, Cachi, Sunicorral, Cuchucorral, Pillcopata y Marcopamba) identifican como limitaciones principales la infraestructura (40 %), la capacitación (35 %) y la promoción (25 %). Estas limitaciones también se repiten en los

emprendimientos turísticos del cantón, lo que refleja un alto potencial de cooperación acompañado de carencias estructurales que deben ser atendidas para fortalecer la gestión turística local

De las encuestas realizadas a las 13 comunidades Coyoctor destaca por su complejo arqueológico y el autoferro; Chuichun, Molinohuayco y Sarapamba poseen senderos naturales y miradores paisajísticos; Caguanapamba y Romerillo han sido identificadas con potencial cultural y artesanal; mientras que comunidades como Absul, Jalupata y Sunicorral mantienen tradiciones emergentes con posibilidades de aprovechamiento turístico.

En términos cuantitativos, el 69 % (9/13) señaló estar vinculado a iniciativas locales, y el 85% (11/13) manifestó una alta predisposición a la colaboración. Las principales limitaciones reportadas fueron: infraestructura (38 %), capacitación (31 %) y promoción (23 %).

En el caso de los 10 emprendedores turísticos locales, que incluyen hoteles, hosterías, restaurantes y talleres de artesanías, el 70 % (7/10) indicaron estar vinculados a iniciativas locales, mientras que el 90 % (9/10) manifestó predisposición alta a colaborar. Las limitaciones más señaladas fueron similares a las de las comunidades: infraestructura (40 %), capacitación (30 %) y promoción (30 %).

Los resultados de las encuestas aplicadas a 23 actores locales del cantón El Tambo (13 comunidades rurales y 10 emprendedores turísticos) evidencian una vinculación significativa a iniciativas locales: el 70 % de los participantes y el 69 % de las comunidades manifestaron su participación activa, mientras que el 85 % de los encuestados y el 90 % de los emprendedores mostraron alta predisposición a la colaboración en proyectos comunitarios.

Las principales limitaciones señaladas corresponden a la infraestructura (40 %), la capacitación (30–35 %) y la promoción (23–30 %), factores que se repiten tanto en comunidades como en emprendimientos. Entre los aportes diferenciales, Coyoctor resalta por su complejo arqueológico, Chuichun, Molinohuayco y Sarapamba por sus senderos naturales, y Caguanapamba y Romerillo por su potencial cultural y artesanal. Asimismo,

otras comunidades mantienen tradiciones emergentes con posibilidades de aprovechamiento turístico.

Tabla 1. Principales Limitaciones.

Fuente: Autoría Propia.

| <b>Categoría / Indicador</b>               | <b>Comunidades rurales (n=13)</b> | <b>Emprendedores turísticos (n=10)</b> | <b>Total (n=23)</b> |
|--|-----------------------------------|--|---------------------|
| Vinculados a iniciativas locales           | 9 (69 %)                          | 7 (70 %)                               | 16 (70 %)           |
| Alta predisposición a colaborar            | 11 (85 %)                         | 9 (90 %)                               | 20 (87 %)           |
| Limitaciones principales – Infraestructura | 38 %                              | 40 %                                   | 40 %                |
| Limitaciones principales – Capacitación    | 31 %                              | 30 %                                   | 30–35 %             |
| Limitaciones principales – Promoción       | 23 %                              | 30 %                                   | 23–30 %             |

Los emprendedores, en cambio, enfatizaron necesidades relacionadas con financiamiento, baja promoción y prácticas de sostenibilidad incipientes, destacando la oferta de alojamiento (45 %), gastronomía (30 %) y artesanías (25 %), con predominio de la promoción mediante redes sociales (50 %) y marketing de boca a boca (30 %).

El funcionario de la Unidad de Turismo del GAD Municipal subrayó que, pese al notable potencial arqueológico, cultural y natural, persisten limitaciones en infraestructura, conectividad, promoción y capacitación técnica. Tanto el GAD Municipal como el Ministerio de Turismo coinciden en que la insuficiencia presupuestaria, la baja conectividad digital y la falta de articulación institucional constituyen obstáculos clave para consolidar un modelo de turismo sostenible en el territorio.

Tabla 2. Lugares turísticos potenciales de El Tambo.

Fuente: Autoría Propia.

| Categoría               | Lugar turístico potencial            | Características principales                            |
|-------------------------|--------------------------------------|--|
| Arqueológico            | Complejo de Coyocor (Baños del Inca) | Sitio ceremonial inca y cañari; baños rituales.        |
| Natural y paisajístico  | Cerro Yanacauri                      | Mirador natural, valor paisajístico y cultural.        |
| Natural y paisajístico  | Senderos y paisajes naturales        | Rutas de caminata con atractivo escénico y ecológico.  |
| Cultural y comunitario  | Caguanapamba                         | Espacio con relevancia cultural y tradiciones locales. |
| Natural y paisajístico  | Mirador de la Cruz                   | Punto panorámico con valor turístico y cultural.       |
| Cultural e histórico    | Museo de la Ciudad                   | Exhibe patrimonio arqueológico y etnográfico.          |
| Arqueológico            | Complejo de Coyocor (Baños del Inca) | Sitio ceremonial inca y cañari; baños rituales.        |
| Patrimonial ferroviario | Recorrido del autoferro              | Integra historia del ferrocarril y turismo rural.      |

### **Propuesta de Modelo de Negocios para el desarrollo de turismo sostenible en el cantón El Tambo.**

La propuesta plantea un modelo de negocio turístico sostenible basado en el esquema Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC), enfocado en la gestión tercerizada de servicios

turísticos en el cantón El Tambo (Cañar, Ecuador). El objetivo es integrar a los emprendedores locales en una cadena de valor articulada, donde la empresa operadora actúa como intermediaria, generando ingresos tanto por margen directo como por comisiones desde los proveedores.

## Propuesta de Modelo de Negocio Turístico Sostenible con Gestión Tercerizada y Comisiones – TLBMC

### 1. Capa Económica: Estructura de ingresos y modelo de operación

El modelo económico considera tarifas diferenciadas según el tipo de paquete y el origen del turista (local o extranjero). Los precios reflejan la suma de costos tercerizados y el margen del operador, complementado con comisiones de proveedores locales.

Distribución de costos y ganancias (ejemplo promedio por turista):

- Costos tercerizados: hospedaje, alimentación, transporte, guías y actividades turísticas (como caminatas guiadas, visitas a sitios arqueológicos, talleres de artesanías y demostraciones culturales).
- Ganancia directa del operador: margen sobre el precio base.
- Comisiones adicionales: artesanías, talleres y alimentación especial.
- Ganancia total del operador: margen + comisiones.

| Paquete                       | Lugares incluidos                        | Actividades base                                    | Precio Local | Precio Extranjero | Costos tercerizados | Ganancia operador (incl. comisiones) | Público objetivo                  |
|-------------------------------|--|---|--------------|-------------------|---------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| Cultural-Arqueológico (1 día) | Complejo de Coyoctor, Museo de la Ciudad | Recorrido guiado, traslado interno, almuerzo típico | \$35         | \$55              | \$28-40             | \$10-20                              | Turistas nacionales y extranjeros |

|                                       |  |  |      |       |          |         |  |
|---------------------------------------|--|--|------|-------|----------|---------|--|
| Natural-<br>Paisajístico<br>o (1 día) | Cerro<br>Yanacauri,<br>senderos naturales  | Caminata<br>guiada,<br>observación<br>paisajística,<br>almuerzo<br>típico  | \$40 | \$60  | \$32–44  | \$12–22 | Ecoturistas<br>y amantes<br>de la<br>naturaleza                        |
| Integral<br>Comunitario<br>o (2 días) | Coyocctor<br>, Cerro<br>Yanacauri,<br>Museo de la<br>Ciudad,<br>comunidades<br>locales | Guía<br>comunitario,<br>caminatas,<br>actividades<br>culturales<br>tradicionales,<br>alojamientos,<br>almuerzos<br>típicos | \$80 | \$120 | \$65–100 | \$21–28 | Turistas<br>que buscan<br>experiencias<br>inmersivas<br>y comunitarias |

---

Nota: Los precios para locales son preferenciales para fomentar el turismo interno. Los precios para extranjeros incluyen un margen adicional que refuerza la sostenibilidad del modelo y redistribuye beneficios hacia las comunidades.

## **2. Capa Ambiental: Sostenibilidad operativa**

Se promueve un turismo de bajo impacto ambiental mediante:

- Uso de transporte compartido y rutas ecoeficientes.
- Consumo de productos locales.
- Reducción del uso de plásticos.
- Capacitación a proveedores en manejo de residuos y conservación ambiental.

La modelo incentiva prácticas sostenibles entre los prestadores locales e integra recursos como senderos naturales, paisajes protegidos y patrimonio arqueológico. Además, se apoya en alianzas con ONGs ambientales y universidades.

## **3. Capa Social: Desarrollo comunitario**

El componente social busca fortalecer el tejido comunitario, generando oportunidades económicas inclusivas. Participan emprendedores locales como guías, transportistas, artesanos y dueños de hostales, hosterías y restaurantes, quienes reciben un pago justo por su labor y colaboran activamente en el diseño de experiencias.

Se prioriza:

- La formación y profesionalización en atención turística.
- La inclusión de mujeres y jóvenes rurales.
- La revalorización del patrimonio cultural cañari.

Mediante este modelo, se reduce la dependencia económica de actividades tradicionales, se mejora la cohesión social y se genera arraigo territorial.

## **4. Conclusión**

El modelo TLBMC presentado permite articular sostenibilidad económica, ambiental y social mediante la gestión tercerizada de servicios turísticos. Al combinar precios diferenciados para turistas locales y extranjeros con la obtención de comisiones desde los proveedores, se crea

una estructura rentable, escalable y compatible con las condiciones del territorio, alineada con los principios del turismo comunitario y cultural.

El turismo comunitario sostenible constituye una alternativa estratégica frente a los modelos tradicionales de desarrollo turístico, al priorizar la participación activa de comunidades locales y la redistribución equitativa de beneficios. En este marco, el modelo de negocio turístico sostenible con gestión tercerizada y comisiones (TLBMC) se plantea como una propuesta orientada a garantizar la viabilidad financiera, la sostenibilidad ambiental y la cohesión social en territorios rurales. Su diseño integra una arquitectura económica basada en la tercerización de servicios y en un sistema de ingresos diversificado mediante tarifas diferenciadas y comisiones complementarias, lo que permite optimizar recursos, fortalecer la competitividad y consolidar un ecosistema turístico inclusivo y sostenible, alineado con las capacidades productivas y culturales del cantón El Tambo.

## **Discusión de resultados**

Los resultados obtenidos evidencian un escenario complejo en el desarrollo del turismo comunitario en el cantón El Tambo, donde confluyen tanto fortalezas como limitaciones que condicionan su consolidación. La alta predisposición a la colaboración (85 %) por parte de los actores locales confirma la existencia de un capital social favorable, aspecto coincidente con lo planteado por Fernández-Rodríguez et al. (2024), quienes destacan que la participación comunitaria es un pilar esencial en proyectos turísticos sostenibles. Este hallazgo constituye una ventaja estratégica para el diseño de modelos asociativos y cooperativos que permitan mejorar la gobernanza turística del territorio.

Por otro lado, las limitaciones en infraestructura (40 %), capacitación (35 %) y promoción (25 %) reflejan brechas estructurales similares a las reportadas en otros contextos rurales de América Latina (Guacho-Tipán & Chuquimarca, 2024). La falta de inversión en servicios básicos como señalización, hospedaje de calidad y conectividad digital, señalada también en las entrevistas institucionales, se convierte en un obstáculo directo para mejorar la experiencia del visitante y garantizar la competitividad del destino. Esto evidencia que el

potencial turístico del cantón no se encuentra acompañado de una planificación integral que articule esfuerzos públicos y privados.

En relación con los servicios ofertados, la prevalencia de alojamiento (45 %), gastronomía (30 %) y artesanías (25 %) confirma que la oferta actual se concentra en productos básicos, con limitada diversificación hacia experiencias más innovadoras. Este patrón contrasta con las tendencias internacionales de turismo comunitario que integran vivencias culturales inmersivas, talleres prácticos y actividades eco-recreativas (ONU Turismo, 2024). Sin embargo, la tabla de lugares turísticos potenciales demuestra que el Cantón cuenta con recursos diferenciados —como el Complejo de Coyocotor, el Cerro Yanacauri y el patrimonio ferroviario— que pueden constituirse en ejes de diversificación si son articulados en paquetes temáticos bien estructurados.

Las entrevistas al GAD Municipal y al Ministerio de Turismo revelan esfuerzos incipientes como ferias, capacitaciones y señalización patrimonial, aunque limitados por restricciones presupuestarias y escasa coordinación interinstitucional. Esta situación coincide con lo señalado por Sarmiento (2023), respecto a la debilidad de los gobiernos locales para asumir un rol protagónico en la dinamización turística sin apoyo sostenido del nivel central. En este sentido, la corresponsabilidad entre instituciones públicas y comunidades resulta indispensable para superar la fragmentación actual y consolidar un modelo turístico sostenible.

Finalmente, el diseño de un modelo de negocio turístico bajo el enfoque TLBMC aporta un marco viable para equilibrar los aspectos económicos, sociales y ambientales. La diferenciación de tarifas para locales y extranjeros, junto con la incorporación de comisiones para el operador, asegura la sostenibilidad financiera del sistema, al tiempo que se redistribuyen los beneficios hacia los proveedores locales. Este enfoque responde a las recomendaciones de García (2024), quien enfatiza la necesidad de innovar en modelos adaptados al territorio que integren sostenibilidad y participación comunitaria como ejes centrales.

En síntesis, los resultados confirman tanto el potencial del cantón El Tambo para consolidarse como destino turístico comunitario y cultural, como la necesidad de implementar estrategias

de capacitación, inversión en infraestructura y promoción articulada. La discusión evidencia que el éxito del modelo propuesto dependerá de su capacidad para integrar actores, diversificar la oferta y asegurar mecanismos de gestión sostenible que fortalezcan la competitividad y resiliencia del territorio.

## **CONCLUSIONES**

El presente trabajo permitió diseñar y fundamentar un modelo de negocio turístico sostenible para el cantón El Tambo, basado en el enfoque TLBMC y sustentado en un diagnóstico participativo que incluyó a comunidades rurales, emprendedores locales e instituciones públicas. La investigación evidenció que, aunque existen limitaciones estructurales relacionadas con la infraestructura, la capacitación y la promoción, también se cuenta con un capital social dispuesto a la colaboración y con recursos patrimoniales y naturales de alto valor cultural y turístico.

La propuesta del modelo integra tres dimensiones fundamentales: en lo económico, establece tarifas diferenciadas para turistas locales y extranjeros, incorpora comisiones que fortalecen la sostenibilidad financiera y redistribuye beneficios hacia proveedores comunitarios; en lo ambiental, promueve prácticas de bajo impacto, consumo local y conservación del patrimonio natural y arqueológico; y en lo social, fomenta la inclusión de mujeres y jóvenes, fortalece la cohesión comunitaria y revaloriza la identidad cultural cañari.

La discusión de resultados permitió confirmar que el modelo es viable y que responde a los desafíos actuales del turismo comunitario en la región, al mismo tiempo que se alinea con tendencias internacionales que demandan experiencias auténticas, sostenibles e inclusivas. Su implementación requiere, no obstante, del compromiso sostenido de los actores locales y del respaldo de políticas públicas e institucionales que garanticen continuidad, inversión y acompañamiento técnico.

En síntesis, el modelo de negocio propuesto constituye una alternativa estratégica para consolidar a El Tambo como destino turístico comunitario y cultural. Su carácter escalable y replicable abre la posibilidad de fortalecer la economía local, diversificar las fuentes de

ingreso y posicionar al territorio dentro de un mercado turístico competitivo, garantizando que el desarrollo económico vaya acompañado de sostenibilidad social y ambiental.

### **Bibliografía**

- De la Cruz, C., & Cuba, N. (2023). Importancia del patrimonio cultural inmaterial en el desarrollo turístico de la costa central del Perú. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 3(76), 24.
- Amador-Mercado, C. Y. (2021). Dimensiones del Turismo Sostenible. *Vida Científica Boletín Científico de la Escuela Preparatoria*, 9(18), 33-34.
- Anggraini, N. P., Mitariani, N. W., Imbayani, I. G., Pramudiah, D. D., & Yani, L. K. (2024). Optimizing Village Tourism Businesses with the Business Model Canvas: A Strategic Approach. *Journal of Entrepreneurial and Business Diversity*, 250-254, 5.
- Aparicio, G., & Olvera, F. (2023). Metodología para la integración de modelo de negocio en Mypes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 14. doi:10.37811/cl\_rcm.v7i6.8693
- Barros, P. F. (2021). Alcances del turismo sostenible: un análisis cualitativo de las experiencias de dos comunidades en Ecuador. *Siembra*, 8(1). doi:10.29166/siembra.v8i1.2414
- Benavides, I. G. (2025). *repositorio.uasb.edu.ec*. Obtenido de repositorio.uasb.edu.ec: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/10409/1/T4526-MAE-Benavides-Dise%C3%B1o.pdf>
- Cardoso, J., Bem, K., & De Araújo, P. (2021). Turismo cultural y sostenibilidad turística: mapeo del desempeño científico desde Web of Science. *Turismo y Sociedad*, 28, 95–113. doi:10.18601/01207555.n28.05.
- Chontasi, D., Espeso-Molinero, P., & Pastor-Alfonso, M. J. (2025). La sostenibilidad del turismo comunitario a través del pensamiento de resiliencia: el caso de Yunguilla (Ecuador). *ocuments d'Anàlisi Geogràfica*, 71(1), 5-31. doi:10.5565/rev/dag.907
- Cordova-Buiza, F., Medina-Viruel, M. J., & Pérez-Gálvez, J. C. (2025). Community-based rural tourism: a mapping technique analysis study from 2005 to 2023. *Humanities y Social Sciences Communications*, 12, 1-14. doi:10.1057/s41599-025-04746-7
- Ferie, J. I., & Ortega, C. E. (2024). Casos de Turismo Sostenible en Ecuador: Un Análisis de las Mejores Prácticas. *Polo del conocimiento*, 9(101), 1928-1956. doi:10.23857/pc.v9i12.8595

- Fernández, R. L., Miranda, K. C., Campuzano, C. D., & Méndez, J. C. (2024). Modelo de negocio CANVAS: Promueve laproducción y comercializacióndenueva bebida de leche vegetal de Pitahaya Roja (*Hylocereus undatus*) y Ajonjolí(*Sesamum indicum*). *Revista de Producción, Ciencias e Investigación*, 8(54), 11. doi:10.29018/issn.2588-1000vol8iss54.2024pp24-34
- Fernández-Rodríguez, S. I., Ferie-Jiménez, J. I., Gómez-Zurita, S. N., & Chamba-Tivan, J. A. (2024). Turismo Comunitario en América Latina: Una Revisión Bibliográfica. *Polo del conocimiento*, 9(10), 545-569. doi:10.23857/pc.v9i10.8132
- Gad El Tambo. (20 de 08 de 2025). *municipioeltambo.gob.ec*. doi:<https://municipioeltambo.gob.ec/turismo/>
- García, N. (2024). La innovación del modelo de negocio sostenible en los emprendimientos turísticos ecuatorianos: una revisión sistemática de la literatura. *región y sociedad*, 36, 27. doi:10.18601/01207555.n28.05.
- García, Y. (2023). El lienzo de modelo de negocios o modelo canvas: herramienta para emprendedores. *Revista FAECO*, 6(1), 347-365.
- Grandi. (13 de 05 de 2025). *academia.crandi.com*. Obtenido de [academia.crandi.com](https://academia.crandi.com/negocios-digitales/caracteristicas-del-modelo-de-canvas/): <https://academia.crandi.com/negocios-digitales/caracteristicas-del-modelo-de-canvas/>
- Guacho-Tipán, I., & Chuquimarca-Guacho, R. (2024). El Turismo rural en el Ecuador revitaliza las comunidades, protege el patrimonio natural y cultural; Caso: Finca ecoturística el Arbolito, San Miguel de Llandia, Pastaza. *Revista Internacional Bastcorp*, 3(1), 16-31. doi:10.62943/bij.v3i1.34
- Jackson, L. A. (2025). Turismo comunitario: un catalizador para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible uno y ocho de las Naciones Unidas. *Tourism and hospitaly*, 6(1), 20. doi:10.3390/tourhosp6010029
- Joyce, A., & Paquin, R. (2020). El modelo de negocio Canvas de triple capa: una herramienta para diseñar modelos de negocio más sostenibles. *Journal of Cleaner Production*, 1-135.
- Kumala, I. W., Amran, T. G., & Surjasa, D. (2023). Aplicación del Modelo de Negocio de Tres Capas Canvas en la Responsabilidad Social Corporativa: Revisión Sistemática de la Literatura. *Jurnal OPSI*, 16(1). doi:10.31315/opsi.v16i1.8379
- López-Sanz, J. M., Penelas, A., & Gutiérrez, P. (2021). Desarrollo sostenible y comportamiento del consumidor en el turismo rural: la importancia de la imagen y la

lealtad para las comunidades anfitrionas. *Sostenibilidad*, 13(9), 22.  
doi:10.3390/su13094763

Lozano, L., Caicedo, J., Fernández, T., & Onofre, R. (2019). El modelo de negocio: metodología Canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales. *Journal of Science and Research*, 4(CIEIS2019), 2528 - 80834.  
doi:10.5281/zenodo.3594015

Mancomunidad del Pueblo Cañari. (15 de 05 de 2024). *ecuador.travel*. Obtenido de ecuador.travel: <https://ecuador.travel/el-tambo-turismo-historia-y-la-cosmovision-andina/>

Mili, S., & Loukil, T. (2023). Mejorar la sostenibilidad con el modelo de negocio Canvas de tres capas: perspectivas del sector hortofrutícola en España. *Sustainability*, 15, 19.  
doi:10.3390/su15086501

Moral, S., & Orgaz, F. (2017). Turismo y desarrollo sostenible: conceptualización, evolución y principios. *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, 10(22), 9.

Ojeda-Ojeda, E. A., & Rodríguez-Pillaga, R. T. (2022). Modelo de gestión administrativa y organizacional. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 7(3), 18. doi:10.35381/cm.v8i3.945

ONU Turismo. (2024). *www.unwto.org*. Obtenido de [www.unwto.org](https://www.unwto.org/es): <https://www.unwto.org/es>

Ortiz, G., & Gómez, G. Y. (2024). Analysis of the elements of the canvas model and their relationship in increasing sales in SMES in mineral de la reforma, Hidalgo. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(27), 24.  
doi:10.23913/ride.v14i27.1656

Raza Carrillo, D. F., & Acosta, J. D. (2023). TURISMO COMUNITARIO Y DESARROLLO LOCAL. *SATHIRI*, 1-19.

Raza, D. F., & Acosta, J. (2023). Turismo comunitario y desarrollo local: el caso de Yunguilla en Ecuador. *SATHIRI*, 18(1), 200-218. doi:10.32645/13906925.1199

Raza-Carrillo, D. F. (2022). Turismo comunitario y desarrollo local: El caso de yunguilla en Ecuador. *Sathiri*, 18(1), 200-218. doi:10.32645/13906925.1199

Sarmiento, E. P. (03 de 06 de 2023). *dspace.unach.edu.ec*. Obtenido de [dspace.unach.edu.ec](https://dspace.unach.edu.ec): <https://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/11229>

- Sunarti, N. (2025). La estrategia de Romokalisari Adventure Land como destino turístico sostenible utilizando el enfoque del Business Model Canvas (BMC). *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 8(5), 1173–1180.
- Urquizo, P. B. (01 de 01 de 2023). *repositorio.uasb.edu.ec*. Obtenido de *repositorio.uasb.edu.ec*:  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/9163/1/T4009-MAE-Urquizo-Plan.pdf>
- Vargas, H. J., Mil, H. J., & Hernández, C. M. (2022). La sostenibilidad empresarial, hacia la construcción de un nuevo de modelo de negocios. *Economía*(29), 126-144.
- World Tourism Organization . (2019). UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex. *UNWTO World Tourism Barometer (English version)*, 17(2), 1-40. doi:10.18111/wtobaromete-reng.2019.17.1.2
- Yagual , J. E. (01 de 01 de 2024). *repositorio.upse.edu.ec*. Obtenido de *repositorio.upse.edu.ec*:  
<https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/10997/1/UPSE-TDT-2024-0004.pdf>
- Yépez-Franco, J. E., Cuétara-Sánchez, L. M., & Chávez-Franco , J. A. (2021). Turismo comunitario como estrategia para el desarrollo local sostenible en Manabí, Ecuador. *Polo del conocimiento*, 6(12), 912-935. doi:10.23857/pc.v6i12.3415



Universidad  
Católica  
de Cuenca

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

### AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

**ALEN FERNANDO RODRIGUEZ CHOGLLO** portador(a) de la cédula de ciudadanía N° **0302114830** En calidad de autor/a y titular de los derechos patrimoniales del trabajo de titulación **Diseño de un modelo de negocio turístico sostenible basado en el turismo cultural y comunitario en el cantón El Tambo, provincia del Cañar** de conformidad a lo establecido en el artículo 114 Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, reconozco a favor de la Universidad Católica de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos y no comerciales. Autorizo además a la Universidad Católica de Cuenca, para que realice la publicación de éste trabajo de titulación en el Repositorio Institucional de conformidad a lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cañar, **15 de octubre de 2025**

F:   
**ALEN FERNANDO RODRIGUEZ CHOGLLO**

**Nombres del autor**  
**CI: 0302114830**  
**Autor**